



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

**OMAR BARBOSA PEREIRA**

**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PENITENCIÁRIA  
REGIONAL DE CAMPINA GRANDE RAYMUNDO ASFORA**

**CAMPINA GRANDE-PB  
2014**

**OMAR BARBOSA PEREIRA**

**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PENITENCIÁRIA  
REGIONAL DE CAMPINA GRANDE RAYMUNDO ASFORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II – Gestão Governamental, semestre 2014.2.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE-PB  
2014**

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

P436s Pereira, Omar Barbosa  
Satisfação profissional [manuscrito] : um estudo de caso na Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora / Omar Barbosa Pereira. - 2014.  
61 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Viviane Barreto Motta Nogueira, Secretária de Educação à Distância".

1. Clima organizacional. 2. Satisfação Profissional. 3. Agente Penitenciário. I. Título.

21. ed. CDD 658.312

OMAR BARBOSA PEREIRA

**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA  
PENITENCIÁRIA REGIONAL DE CAMPINA GRANDE RAYMUNDO ASFORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II – Gestão Governamental, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Viviane Barreto Motta Nogueira

Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira  
Orientadora

Geuda Anazile da Costa Gonçalves

Profa. Dra. Geuda Anazile da Costa Gonçalves  
Banca Examinadora

Sandra Maria Araújo de Souza

Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza  
Banca Examinadora

CAMPINA GRANDE-PB  
2014

DEDICO este estudo aos **Agentes Penitenciários**, alvo da pesquisa, meus companheiros de labuta; profissionais de uma classe quase invisível e tão necessária.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, por estar sempre no meu caminho, iluminando e guiando às escolhas certas.

A minha esposa, Caroline Mendonça, por ser a principal incentivadora, por todo o companheirismo, pela paciência, por estar comigo em todos os momentos, não me deixando fraquejar, ajudando-me a vencer as adversidades da vida e do curso. Amo muito você.

Aos meus pais, Osmar Manuel e Anatilde Barbosa, que foram a base de tudo para mim, apoiando-me nos momentos difíceis com força, confiança, amor, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los.

Aos meus queridos irmãos, Otilde, Onaldo e Odimar, que se fizeram presentes em todos os momentos, ajudando-me nos momentos de dificuldades.

A minha tutora, Dellany Souza, por toda a caminhada durante o curso, sua paciência, comprometimento e dedicação não só para comigo, mas para com todos os alunos do nosso grupo; um exemplo de profissional.

Aos meus amigos de graduação, pelo convívio, ainda que limitado; amizade, alegrias, compreensão e estudos.

Dedico a todos os professores que nortearam meus caminhos pelo crescimento intelectual e construção de novos conhecimentos.

A minha orientadora, professora Viviane Barreto Motta Nogueira, agradeço o incentivo, dinamismo, confiança e por acreditar no meu potencial.

À instituição lócus da pesquisa, que permitiu a realização deste estudo, na pessoa de seu diretor, o Sr. Manoel Eudes Osório de Araújo.

Aos professores que gentilmente aceitaram fazer parte da banca examinadora.

A todos o meu muito obrigado. Sem todos vocês, esta pesquisa não poderia ser concluída.

“Uma questão que perpassa toda a discussão sobre o mundo dos agentes penitenciários é o papel do trabalho na formação da identidade profissional, bem como, em sentido mais amplo, da identidade social” – Bodê de Moraes (2005, p.193).

## RESUMO

Na busca pelo crescimento organizacional, cada vez mais as organizações têm-se mobilizado em garantir o bem-estar das pessoas envolvidas com as mesmas. O fator humano mostrou-se muito importante como meio de vencer as adversidades da competição imposta pela concorrência. Hoje, seja qual for a organização, para que esta possa galgar algum sucesso, deve possuir pessoas satisfeitas e motivadas em seus quadros funcionais. Esta satisfação vai muito além da oferta de uma boa remuneração. É imprescindível que se proporcione também a este funcionário melhoria na sua qualidade de trabalho e, conseqüentemente, na sua qualidade de vida. Para isto, é pertinente que haja uma avaliação do clima organizacional, na tentativa de sentir como os funcionários veem a organização e sua postura com relação ao trabalho que desempenham. Tomando por base tais questões, o presente trabalho objetiva contribuir com dados informativos que possibilitem demonstrar o estado de satisfação dos servidores penitenciários estaduais, tomando por base os agentes de segurança penitenciária lotados na Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora, mais conhecida vulgarmente como “Presídio do “Serrotão”. Desse modo, para a obtenção dos resultados, apresentamos uma pesquisa de campo realizada com os agentes lotados naquela unidade, que responderam a um questionário baseado nas atividades que realizam cotidianamente no estabelecimento, no qual puderam transmitir um pouco de seus sentimentos e pensamentos a respeito da organização em que labutam. Após a análise dos questionários, pôde-se perceber que o clima organizacional da instituição encontra-se em uma situação de equilíbrio, ou seja, a um passo do clima favorável ou ruim, fazendo-se necessário o empenho de ambos os lados, tanto da direção da instituição quanto dos agentes, para que seja alcançado concretamente um clima favorável na instituição.

**Palavras-chave:** Satisfação profissional. Agentes penitenciários. Clima organizacional. Pesquisa de clima organizacional.

## ABSTRACT

In a search for organizational growth, more and more organizations have mobilized to ensure the welfare of people involved with them. The human factor proved to be very important as a means of overcoming competition adversities. Nowadays, every the organization, in order push some success, must have satisfied and motivated people in its staff. This satisfaction goes beyond offering a good remuneration. It is also essential to provide the employee improvement in his/her work quality and therefore in his/her life quality as well. Thus, it is pertinent that there is an organizational climate assessment, trying to feel as employees see the organization and its attitude toward the work they perform. Based on these issues, this study aims to contribute informative data that could demonstrate the state of satisfaction of state prison staff, particularly prison guards crowded in Campina Grande Regional Prison Raymundo Asfora, more commonly known as "Presídio do Serrotão " (Paraíba, Brazil). So, aiming to obtain results, we present a field survey with the agents crowded in that unit, who answered a questionnaire based on the activities they perform daily in that establishment, in which they could recall some of their feelings and thoughts about the organization in which they work. After analyzing the questionnaires, we could see that the institution organizational climate is in a balanced position, that is, one step from the favorable or bad climate. Therefore, commitment is necessary from both sides, the institution direction and the agents as well, so it can be achieved a favorable climate in the institution.

**Keywords:** Job satisfaction. Correctional officers. Organizational climate. Organizational climate survey.

## LISTA DE FIGURAS E ELEMENTOS GRÁFICOS

<b>FIGURA 01</b>	Pirâmide de Maslow .....	<b>22</b>
<b>FIGURA 02</b>	Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	<b>22</b>
<b>GRÁFICO 01</b>	Perfil dos servidores pesquisados quanto ao sexo .....	<b>36</b>
<b>GRÁFICO 02</b>	Perfil dos servidores pesquisados quanto à faixa etária .....	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 03</b>	Perfil dos servidores pesquisados quanto à formação acadêmica .....	<b>38</b>
<b>GRÁFICO 04</b>	Perfil dos servidores pesquisados quanto ao estado civil ...	<b>39</b>
<b>GRÁFICO 05</b>	Perfil dos servidores pesquisados quanto ao tempo de serviço .....	<b>39</b>
<b>GRÁFICO 06</b>	Percepção das atribuições dos agentes prisionais .....	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 07</b>	Apreço ao ambiente de trabalho .....	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 08</b>	Percepção do grau de eficiência da equipe .....	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 09</b>	Percepção dos objetivos da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora (PRCGRA).....	<b>42</b>
<b>GRÁFICO 10</b>	Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal entre colegas no ambiente de trabalho .....	<b>43</b>
<b>GRÁFICO 11</b>	Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal com o superior imediato.....	<b>43</b>
<b>GRÁFICO 12</b>	Percepção da clareza das informações conferidas pelo supervisor imediato sobre o desempenho profissional do servidor.....	<b>44</b>
<b>GRÁFICO 13</b>	Percepção do feedback entre o superior imediato e os agentes penitenciários.....	<b>45</b>
<b>GRÁFICO 14</b>	Percepção das críticas construtivas no contexto profissional.....	<b>45</b>
<b>GRÁFICO 15</b>	Percepção da realização profissional.....	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 16</b>	Percepção da valorização do agente penitenciário pela instituição prisional.....	<b>46</b>

<b>GRÁFICO 17</b>	Percepção da estabilidade no emprego.....	<b>47</b>
<b>GRÁFICO 18</b>	Percepção da infraestrutura da instituição prisional.....	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 19</b>	Percepção das condições de trabalho dos agentes penitenciários.....	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 20</b>	Percepção da cooperação mútua entre agentes penitenciários.....	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 21</b>	Percepção da cooperação entre a Secretaria de Administração Penitenciária e a PRCGRA.....	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 22</b>	Percepção da funcionalidade dos treinamentos recebidos para a eficiência do exercício profissional.....	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 23</b>	Percepção do apoio psicossocial oferecido pela instituição prisional ao agente penitenciário.....	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 24</b>	Satisfação salarial de acordo com a função laboral desempenhada.....	<b>52</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>EPI's</b>	Equipamentos de Proteção Individual
<b>DEPEN-PR</b>	Departamento de Execução Penal do Estado do Paraná
<b>PEC</b>	Proposta de Emenda à Constituição
<b>PRCGRA</b>	Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora
<b>SEAP</b>	Secretaria de Estado da Administração Penitenciária
<b>UEPB</b>	Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
	<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>18</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>As organizações .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de pessoas nas organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	Liderança e motivação .....	<b>20</b>
<b>2.4</b>	Satisfação profissional .....	<b>23</b>
<b>2.5</b>	Cultura e clima organizacional .....	<b>24</b>
<b>2.5.1</b>	A importância de avaliar o clima organizacional .....	<b>27</b>
<b>2.6</b>	O agente de segurança penitenciária .....	<b>28</b>
<b>2.6.1</b>	Identidade e papel social do agente penitenciário .....	<b>30</b>
<b>2.7</b>	A unidade prisional .....	<b>32</b>
	<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>34</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
	<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>36</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	Sexo.....	<b>36</b>
<b>4.1.2</b>	Faixa etária .....	<b>37</b>
<b>4.1.3</b>	Formação acadêmica .....	<b>38</b>
<b>4.1.4</b>	Estado civil.....	<b>39</b>
<b>4.1.5</b>	Tempo de serviço como agente penitenciário.....	<b>39</b>
<b>4.2</b>	Questionário relativo ao grau de satisfação.....	<b>40</b>
<b>4.2.1</b>	Percepção das atribuições dos agentes prisionais.....	<b>40</b>
<b>4.2.2</b>	Apreço ao ambiente de trabalho.....	<b>41</b>
<b>4.2.3</b>	Percepção do grau de eficiência da equipe.....	<b>41</b>
<b>4.2.4</b>	Percepção dos objetivos da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora (PRCGRA).....	<b>42</b>
<b>4.2.5</b>	Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal entre colegas no ambiente de trabalho.....	<b>43</b>
<b>4.2.6</b>	Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal com o	<b>43</b>

	superior imediato.....	
4.2.7	Percepção da clareza das informações conferidas pelo supervisor imediato sobre o desempenho profissional do servidor.....	44
4.2.8	Percepção do feedback entre o superior imediato e os agentes penitenciários.....	45
4.2.9	Percepção das críticas construtivas no contexto profissional.....	45
4.2.10	Percepção da realização profissional .....	46
4.2.11	Percepção da valorização do agente penitenciário pela instituição prisional.....	46
4.2.12	Percepção da estabilidade no emprego.....	47
4.2.13	Percepção da infraestrutura da instituição prisional.....	48
4.2.14	Percepção das condições de trabalho dos agentes penitenciários.....	48
4.2.15	Percepção da cooperação mútua entre agentes penitenciários.....	49
4.2.16	Percepção da cooperação entre a Secretaria de Administração Penitenciária e a PRCGRA.....	50
4.2.17	Percepção da funcionalidade dos treinamentos recebidos para a eficiência do exercício profissional.....	50
4.2.18	Percepção do apoio psicossocial oferecido pela instituição prisional ao agente penitenciário.....	51
4.2.19	Satisfação salarial de acordo com a função laboral desempenhada....	52
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização tem transformado profundamente a vida dos profissionais, tornando-a a cada dia mais dinâmica. As constantes mudanças pelas quais passam os mercados mundiais terminam por gerar grande pressão no que tange à competição entre as organizações, nos mais diferentes setores. Nos últimos anos, grande parte das ações das organizações voltou o foco para a análise da satisfação de seus trabalhadores, indivíduos estes que fazem parte de seus processos. “Tais ações tiveram origem na escola das relações humanas” (FRANÇA, 2011, p. 02). Foi a partir da escola que surgiu o entendimento de que a administração passasse a focalizar o capital humano e o elevasse ao patamar de maior patrimônio. Afinal, sem capital humano, ou seja, sem pessoas, não se vislumbra uma organização. Esta inexistente.

É em meio a este cenário turbulento que a administração do clima organizacional adquire grande relevância, tornando-se uma ação estratégica, principalmente para as organizações que comungam com a gestão pela qualidade.

Como pode ser possível atingir a qualidade dos produtos e serviços sem proporcionar qualidade na vida profissional e pessoal de quem os produzem, sem a manutenção da qualidade do clima organizacional? Para tanto, é necessário que haja a convicção, por parte dos administradores, do importante papel que ocupam os recursos humanos e o clima em suas organizações e que só atinge um grau de excelência a organização que também amplie essa excelência à qualidade de vida e profissional de seus funcionários.

Hoje, é de fundamental importância tomar ciência de como os funcionários veem a organização e sua postura com em relação ao trabalho que desempenham. Só deste modo será possível obter melhoras na qualidade do ambiente de trabalho e de vida das pessoas em sua atividade laboral, atingindo, conseqüentemente, a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Analisando a atual conjuntura das organizações privadas e observado o novo status segundo o qual seus funcionários são reconhecidos, o de colaboradores, de parceiros no desenvolvimento institucional, não podemos deixar de contemplar com o mesmo olhar as organizações públicas, aquelas que são geridas pelo Estado e

que estão incumbidas da prestação de serviços ao cidadão. No nosso caso, ganha destaque a Administração Penitenciária.

Seguindo tais perspectivas, percebe-se a existência, por parte das organizações, do esforço de tornarem seus empregados cada vez mais comprometidos com seus objetivos. E, para tal, tem-se trabalhado suas expectativas, motivação e satisfação, elementos que influenciam por demais os processos organizacionais, contribuindo, como já dito, diretamente para a qualidade do produto, a boa prestação do serviço e a produtividade esperada.

Diante da realidade cotidiana vivenciada pelo agente penitenciário, em especial aqueles que compõem o quadro funcional da penitenciária alvo de nossa pesquisa, trata-se de um profissional responsável por um importante serviço público, o de salvaguardar a sociedade civil através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão. Faz-se necessário um estudo no que diz respeito à satisfação desses profissionais com relação à função que exercem. Segundo França (2011, p. 04), “o correto direcionamento da motivação no ambiente prisional pode trazer reflexos realizadores na questão do tratamento penal, já o incorreto pode levar a verdadeiras distorções no âmbito da execução da pena”.

Como é sabido, este profissional tem relação direta com os presos, sendo este um dos atributos de suas funções. Assim, a relação diária com os internos está presente na rotina de cada um desses profissionais. Direcionando o olhar para o Sistema Penitenciário como organização, observamos que ele possui características bastante peculiares, englobando desde questões jurídicas ligadas à execução penal, ao tratamento penal, aos direitos humanos, até questões referentes à infraestrutura dos presídios, remontando à própria evolução das casas penais (MORAES, 2005).

O ambiente ao qual é exposto o servidor penitenciário traz consigo a necessária formação específica para estes profissionais que, ao manter um relacionamento com os presos em caráter de atendimento, atuam em um ambiente atípico, inóspito, penoso e perigoso.

O presente trabalho objetiva contribuir com dados informativos que possibilitem demonstrar o estado de satisfação dos servidores penitenciários estaduais, tomando por base os agentes de segurança penitenciária lotados na Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora, mais conhecida vulgarmente como “Presídio do “Serrotão”. Pretendemos contribuir com respostas

para possíveis intervenções práticas e eficientes nos procedimentos de trabalho envolvidos na presente unidade penal, aceitando o desafio de aperfeiçoar o tratamento penal e a satisfação dos servidores desta instituição. Desse modo, para a obtenção dos resultados, apresentamos uma pesquisa de campo realizada com os Agentes lotados naquela unidade, que responderam a um questionário baseado nas atividades que realizam cotidianamente no estabelecimento, no qual puderam transmitir um pouco de seus sentimentos e pensamentos a respeito da organização em que labutam.

O tema aqui sugerido é de grande relevância, ao considerarmos os avanços das políticas de gestão de pessoas no que tange ao melhor aproveitamento e capacitação dos membros de uma organização, bem como no que diz respeito à construção de uma excelente cultura organizacional.

## **CAPÍTULO I**

### **2. FUNDAMENTAÇÃO**

Para a elaboração do presente trabalho, foram pesquisados temas relativos ao conceito de organização, à gestão de pessoas, conceitos de liderança, motivação, satisfação profissional, cultura e clima organizacional, além de conceitos acerca do cargo de agente de segurança penitenciário e de unidades prisionais e a organização estrutural da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora (Presídio do Serrotão).

#### **2.1 As organizações**

Os seres humanos são, em sua essência, sociáveis. Sentem a necessidade de agruparem-se, de relacionarem-se uns com os outros, numa contínua interação com o semelhante. Dessa interação ou união, surge a formação das organizações. Estas têm por finalidade a obtenção de objetivos comuns a todos, sendo inviabilizados se realizados individualmente. Para Maximiano (1992, p. 12),

[...] uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Para Chiavenato (1994, p. 23), “uma organização existe quando, primeiro, existem pessoas com capacidade para manterem comunicação; segundo, estão dispostas a trabalharem juntas e terceiro, têm um objetivo comum”.

As organizações existem para que sejam satisfeitas as necessidades das pessoas, sejam elas econômicas, intelectuais, espirituais e emocionais. Como já dito, realizando os objetivos que um indivíduo isolado não alcançaria, esta é a

principal razão de ser da formação de uma organização, isto é, o fato de as pessoas se aglutinarem para superar suas limitações individuais.

Várias são as organizações existentes nos dias atuais, a exemplo de empresas industriais, comerciais, organizações de serviço (bancos, hospitais, universidades), organizações públicas, religiosas, sociais e políticas. São igualmente variados os seus seguimentos, sejam eles para a produção de bens ou produtos (máquina, equipamentos, artigos de consumo), prestação de serviços, etc. Todas as organizações impactam sobremaneira a vida dos indivíduos e estão presentes em seu cotidiano (CHIAVENATO, 1994).

## **2.2 Gestão de pessoas nas organizações**

Nos dias atuais, boa parte do processo produtivo é realizada pelas organizações. Por isso, nossa sociedade é caracterizada por ser composta de organizações. Nós, indivíduos, passamos a maior parte de nossos dias em organizações. Acerca de tal afirmação, Chiavenato (2007, p. 21) assevera que

o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos de que necessita etc.

É nesse contexto que a gestão de pessoas passou a ser assunto de grande importância, além de tema muito estudado. As organizações podem ser imprescindíveis; porém, sem o capital humano, as pessoas, tornam-se disfuncionais, pois são as pessoas que definem visão e propósito, estrutura e estratégias, bem como tantas outras decisões e ações que fazem as organizações funcionarem e prosperarem. Nesse sentido, Vergara (2006, p. 09) argumenta que “[...] empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais [...]”.

Deste modo, podemos dizer que toda organização necessita de pessoas para seu funcionamento e para alcançarem sucesso. Vale ressaltar também que todas as pessoas dependem do trabalho para sua subsistência e sucesso profissional, numa relação mútua de interdependência na qual ambas as partes são beneficiadas.

De acordo com Gil (2006, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Por isso, as pessoas devem ser vistas como colaboradoras, parceiras da organização, pois os resultados obtidos são reflexo do desempenho delas. Ademais, “[...] são elas [as pessoas] que fornecem o conhecimento, as habilidades, as competências e o mais importante, a inteligência que resulta nas decisões racionais e que guiam os rumos dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 08).

Gil (2006, p. 24) elucida que “a Gestão de Pessoas compreende uma vasta gama de atividades, a exemplo do recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outras”.

É importante destacar que cabe a esta função gerencial disseminar a cultura organizacional, sendo responsável por todos os processos internos e mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a organização.

### **2.3 Liderança e motivação**

A liderança pode ser compreendida como o processo de gerir as ações que influenciam o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, objetivando a realização de metas por meio de colaboradores. De acordo com Maximiano (2007, p. 65), “[...] a liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção motivação, comunicação e participação [...]”.

Liderança é um tema muito importante para aqueles que pretendem administrar e conhecer a fundo a gestão de pessoas. Atualmente, as organizações modernas carecem de profissionais, de líderes preparados para a definição de metas e tomada de decisões. Administrar é uma competência intelectual, mas também interpessoal. Para que o administrador possa desempenhar suas funções básicas, como planejar, controlar, organizar e executar, este necessita de pessoas. E trabalhar com elas é um processo construído por outros processos, dentre os quais, a liderança.

Ser líder é, antes de mais nada, ter a capacidade de motivar e incentivar a equipe e torná-la comprometida com os objetivos da organização, criando um laço de identidade entre ambos.

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor - todas são palavras derivadas da mesma ideia: a palavra *motivus*, de origem latina, significa o que se movimenta, o que se faz andar. “A palavra motivação aponta as causas que produzem determinado comportamento. Esta é a força que movimenta o comportamento” (MAXIMIANO, 2007, p. 177).

Zanelli et al. (2004) pontuam que, para muitos estudiosos da psicologia, o motivo para a diversidade da conduta dos indivíduos tem origem na motivação. Ela é um dos fatores internos que exercem influência no comportamento humano. Para que compreendamos alguém, é necessário, primeiramente, que tenhamos um certo conhecimento da motivação de seu comportamento.

Luthans, citado por Bonfim et al. (2010, p. 04), afirma que “a motivação é o processo que estimula, energiza e sustenta o comportamento e desempenho. Em suma, é o processo de estimular as pessoas à ação e a alcançar uma tarefa desejada”.

A motivação humana é uma das preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. Muitas são as teorias que buscam a explicação para este processo, o qual conduz as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. Assim, o que antes era um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA et al., 2011).

Nesse diapasão, Maximiano (2007, p. 179) assinala que

O comportamento incessantemente é motivado pela necessidade de alcançar algo, alguma coisa, podendo ser próprio do indivíduo (motivos internos) ou externo, do ambiente (motivos externos). A motivação, neste sentido, não significa entusiasmo, mas unicamente que todo comportamento tem sua causa.

Entre as teorias motivacionais, destacam-se duas: a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, e a teoria dos dois fatores, de Herzberg. A primeira estuda a motivação levando em conta as necessidades dos seres humanos, organizando-as em cinco categorias hierárquicas (Figura 01), enquanto a segunda preconiza que a motivação se explica não apenas por fatores motivacionais, mas também higiênicos (Figura 02).

FIGURA 01: Pirâmide de Maslow.



Fonte: <[www.suamente.com.br](http://www.suamente.com.br)>.

FIGURA 02: Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

Fonte: <<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>>.

Robbins, citado por Bonfim et al. (2010, p. 05), considera a motivação um comportamento externado e que

peças motivadas se dedicam mais no desempenho de suas atividades do que as desmotivadas, pois as necessidades não satisfeitas tendem a gerar tensão, o que estimula a vontade do indivíduo, desencadeando uma busca por metas determinadas que, quando cumpridas, satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. A motivação dos funcionários mantém estes em estado de tensão, buscando engajá-los em atividades, e assim diminuem seu estado de tensão. Desse modo, quanto maior a tensão, mais atividades para obtenção do alívio.

## **2.4 Satisfação profissional**

Para Locke, citado por Martins (2010, p. 13),

a satisfação profissional é o estado de prazer emocional resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, relacionados com o trabalho, e a insatisfação profissional é o estado emocional desagradável resultante a avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos valores do indivíduo, relacionados com o trabalho.

Como se sabe, o trabalho é um elemento de extrema importância na vida do ser humano e mantém estreita ligação com uma profissão, um ofício, uma atividade na qual o indivíduo produz algo primordial para a vida. Em uma organização, para que esta obtenha seus objetivos e consiga sucesso, é preciso que seus trabalhadores estejam em sintonia com as funções que desempenham. A este respeito, McGregor (1973, p. 132) preconiza que

todo comportamento humano é voltado para a satisfação das necessidades humanas. Do nascimento até a morte, o indivíduo está empenhado em constantes tentativas de satisfazer suas necessidades variadas, complexas e algumas conflitantes. Qualquer comportamento é resultante de forças que surgem parte de seu interior e parte do meio ambiente em que vive.

Destarte, podemos dizer que a satisfação no trabalho é a junção de vários sentimentos, sejam eles favoráveis ou não, a partir dos quais os trabalhadores avaliam o trabalho que desempenham. A satisfação, neste caso, corresponde mais

às atitudes vivenciadas por um único indivíduo, podendo também referir-se ao nível geral deste sentimento em um determinado grupo.

Tais definições mencionadas acima mostram que a satisfação e a alegria no trabalho são finalidades em si. Portanto, dependem da saúde física e mental do trabalhador, bem como da mensuração, ou seja, da medida através da percepção e dos sentimentos. A satisfação apresenta-se por meio da concordância ou não do indivíduo sobre dois graus de cumprimento - os intrínsecos e extrínsecos - com relação ao trabalho. O primeiro está para a satisfação real e aumento da produtividade, enquanto o segundo pode eliminar a insatisfação, mas não dita o aumento da capacidade produtiva.

A satisfação no trabalho tem a ver com o clima dentro da cultura de uma organização, caracterizado pela filosofia, visão, objetivos e valores dos trabalhadores e por fatores como, por exemplo, organização formal, informal e ambiente social.

## **2.5 Cultura e clima organizacional**

Fleury & Sampaio (2002, p. 285) elucidam que

o conceito de cultura foi introduzido nas ciências administrativas no final da década de 1950, justificado pela expansão geográfica das empresas multinacionais, que desejavam a reprodução de suas estruturas em outros países, objetivando obter vantagens como: mão-de-obra barata, novos mercados, proximidade da matéria-prima etc.

Contudo, mesmo depois desta reprodução, as organizações, ainda assim, não conseguiam os mesmos resultados e os administradores tinham um leque de problemas inéditos à empresa em seu país de origem. É a partir desse fato que surgem os primeiros entendimentos de cultura sob a ótica da administração, na procura pela identificação dos elementos culturais absorvidos pelos empregados da sociedade, em especial, dos que conflitam com a ordem organizacional, na busca de um renovado arranjo organizacional ou de novas crenças e valores.

Consoante Gil (2006, p. 42-43),

toda e qualquer organização possui dentro de si uma cultura organizacional caracterizada por seus valores, pelo comportamento de seus funcionários, por sua filosofia política e clima definido pelo seu esboço físico, e pela interação dos seus membros uns com os outros ou com o público externo.

A cultura organizacional é adequada à necessidade de cada organização e o respeito destes preceitos é fundamental para a manutenção de seus membros. Chiavenato (1999, p. 172) conceitua cultura organizacional da seguinte forma: “A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais”.

Para Shein, citado por Fleury & Sampaio (2002, p. 287),

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O estudo da cultura organizacional evita subsidia a resolução dos conflitos internos, pois se apoia na gestão efetiva de seu capital humano na solução de problemas interpessoais. Trata-se de um meio de expor para o público externo quais são os valores, as visões e crenças que a organização segue. Mas, por outro lado, se não houver clareza, dada a existência de elementos que impossibilitem o crescimento de seus membros, caracterizar-se-á como mais um empecilho para o desenvolvimento sistêmico, devendo ser revista com certa urgência.

Para Moscovici (1996, p. 18),

a cultura possui duas funções primordiais, a primeira é a de ajudar a organização a resolver seus problemas básicos de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e a segunda é ajudar na integração dos processos internos, desenvolvendo sua capacidade de contínua sobrevivência e adaptação.

Segundo Freitas, citado por Figueiredo & Cruz (2007, p. 03), “os elementos que frequentemente são citados como os mais importantes na definição da cultura

organizacional são: valores, crenças e pressupostos, ritos, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação”.

Em suma, temos como definição de cultura organizacional o compartilhamento dos valores, suposições e crenças pelos membros de uma organização. Tal compartilhamento acaba por modelar a forma como os mesmos percebem, pensam e agem. Desse modo, a cultura organizacional assume o papel principal quando se deseja implantar mudanças organizacionais.

Por clima organizacional, temos a constituição do meio interno de uma organização, sua atmosfera psicológica. Este está intimamente ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas dos funcionários, ou seja, das pessoas que a constituem. O clima assume muitas dimensões. Ele pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, a depender da forma como os funcionários se sentem em relação à organização em que atuam, sendo percebido de maneiras diferentes pelos diferentes indivíduos. Isto porque

[...] o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.[...] (CHIAVENATO, 2007, p. 124).

Para McClelland, citado por Gomes (2002, p. 97), o clima organizacional é estabelecido pelos estilos de liderança e administração, e também pela estrutura organizacional, contribuindo, assim, para esculpir o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra questão levantada é quanto à possibilidade de a eficácia da organização ser aumentada com a viabilização de um clima que atenda aos anseios dos membros, concentrando o comportamento motivado para os objetivos organizacionais. Nesse sentido,

as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é [...] o “meio ambiente psicológico” da organização (GOMES, 2002, p. 96).

Luz, citado por Costacurta (2010, p. 03) menciona que

o fator clima organizacional só ganhou notoriedade como análise do comportamento e satisfação do trabalhador nas organizações em 1912, a partir das afirmações de Frederick W. Taylor que a função do gestor é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, objetivando a descoberta das suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento por meio do treinamento.

Segundo Litwin & Stringer, citados por Figueiredo & Cruz (2007), sete são as variáveis para entendermos as dimensões constituídas do clima organizacional:

1. Conformismo. Nesta variável, mede-se o grau de conformidade em que os membros de uma organização se encontram em relação às regras, procedimentos, políticas; ao invés de fazerem suas atividades como realmente gostariam de fazê-la;

2. Responsabilidade. Verifica-se o grau em que os membros sentem poder tomar alguma decisão ou resolver algum problema, sem necessariamente ter de consultar os superiores a cada etapa;

3. Padrões. Aqui se estabelece a ênfase da organização sobre a qualidade do desempenho e a produção elevada. Avalia-se o sentimento dos membros da organização em relação aos objetivos que lhe concedam estímulos, resultando em um certo grau de comprometimento com esses objetivos;

4. Recompensas. Esta variável apresenta o grau em que os membros sentem-se reconhecidos e recompensados pela execução de um bom trabalho;

5. Clareza organizacional. Detecta o sentimento que os membros percebem quando os procedimentos são bem organizados e os objetivos se mostram claramente definidos;

6. Calor e apoio. Verifica se a amizade é um sentimento valorizado na organização; se há confiança uns para com os outros, oferecendo apoio mútuo; se o sentimento de boas relações prevalece no ambiente de trabalho;

7. Liderança. Inclui a maneira como os membros da organização aceitam a liderança e se eles se sentem livres para assumi-la, sendo recompensados por uma liderança bem sucedida.

### **2.5.1 A importância de avaliar o clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que busca a identificação e avaliação das atitudes e modelos comportamentais, objetivando orientar as possíveis ações para a resolução de problemas decorrentes do relacionamento e da motivação dos integrantes da organização (LUZ, 1996).

Em suma, é uma ação destinada à detecção de eventuais irregularidades existentes nas relações e que influenciam os resultados da organização. Ao promover a correção dessas irregularidades, inevitavelmente revelam-se as fragilidades de uma gestão com deficiência, bem como os pontos fortes de uma gestão competente.

O clima é um fator que exerce influência positiva ou negativa sobre a satisfação dos funcionários, refletindo o aumento ou diminuição de sua capacidade produtiva e os graus de envolvimento destes com os objetivos e metas organizacionais, bem como seus resultados.

Segundo Costacurta (2010, p. 07), “a proposta da pesquisa de clima organizacional é ofertar a possibilidade das pessoas transparecerem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação ao conjunto de fatores e variáveis organizacionais”.

De certo, o grau de motivação das pessoas aumenta a partir do momento em que estas passam a participar, ser ouvidas e respeitadas, o que, em contrapartida, acarreta a elevação de suas crenças perante a instituição. Considerando tais fatores, o clima da organização merece ser um elemento de destaque e importância para todo e qualquer tipo de organização e seu estudo deve ser incentivado. A pesquisa, quando bem elaborada, realizada e voltada para ações concretas, extrapolando a simples aplicação de questionários e entrevistas e visam, a partir de sua análise, à implementação de melhorias, pode resultar na correção e instalação de um bom ambiente de trabalho, incrementando os resultados da organização com a melhoria do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

## **2.6 O agente de segurança penitenciária**

Encontramos no Manual do Agente Penitenciário, Elaborado pelo DEPEN - PR (Departamento de Execução Penal do Estado do Paraná), departamento ligado à Secretaria da Justiça, Cidadania e dos Direitos Humanos, responsável pela gestão do sistema penitenciário paranaense, a seguinte definição sobre o cargo:

O Agente Penitenciário é aquele incumbido do importante serviço público de alto risco de salvaguardar a sociedade civil através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão, ou de medida de segurança, conforme determinadas pelos instrumentos legais (PARANÁ, s/d, p. 01).

Ainda a respeito das definições do cargo, temos, segundo o edital do único e último concurso realizado para o cargo no Estado da Paraíba em 2008, que

o Agente de Segurança Penitenciária desempenhará atividades de Guarda, Vigilância e Movimentação de presos, a fim de assegurar a disciplina e a ordem nas dependências da Unidade Prisional, bem como controle, verificação e fiscalização na portaria dos presídios da entrada de pessoas, veículos e volumes (PARAÍBA, 2008, p. 02)

Analisando as duas definições, vemos que ambas se aproximam muito e traduzem em poucas linhas o papel do agente penitenciário frente à sua profissão. Em síntese, este é responsável pela vigilância e disciplina intramuros, ou seja, dentro do perímetro da unidade onde está desempenhando a função. A ele, cabe a vigilância de toda a movimentação do apenado, dentro da unidade ou fora dela quando judicialmente convocado, ou para atendimento médico hospitalar, caso a unidade não disponha de meios para a solução de sua enfermidade. Ademais, o agente penitenciário é incumbido da fiscalização das pessoas e volumes que adentram a unidade e que são alheios ao sistema.

Acerca da investidura no cargo, observa-se, quanto às Regras Mínimas para o Tratamento de Prisioneiros, a Regra 46(3), segundo a qual

[...] os integrantes do quadro de pessoal serão nomeados em regime de trabalho em tempo integral, como servidores penitenciários profissionais, e terão status de servidores públicos com estabilidade no emprego, sujeitos apenas a critérios de boa conduta, eficiência e aptidão física (COYLE, 2002, p. 28).

Primeiramente, é sabido que, com o advento da Constituição de 1988, todo e qualquer indivíduo que deseje ingressar para o serviço público deve submeter-se a concurso público, passando por todos os trâmites até assumir o cargo desejado,

tornando-se, assim, funcionário público e compondo o cargo efetivo de funcionário. Desse modo, para o cargo em questão, também se deve passar por concurso, sendo o candidato submetido, além dos trâmites comuns do processo de seleção, a uma avaliação física, além de uma investigação criminal, na qual serão objetos de análise seus antecedentes criminais, bem como sua conduta moral.

Conforme afirmado anteriormente, no Estado da Paraíba, o único e último concurso público realizado para o cargo deu-se em 2008 e dispunha de 2.000 vagas, distribuídas entre três entrâncias. Hoje, no quadro funcional, passado os certames do concurso e após as exonerações a pedido e óbitos, encontram-se ocupando o cargo aproximadamente 1.700 agentes.

Nos dias atuais, a unidade em questão possui 100 agentes lotados. Noventa e dois estão efetivamente trabalhando na função, enquanto os demais ocupam cargos administrativos ou fazem parte da direção da instituição. Seis são do sexo feminino e 94 do masculino. Tal discrepância é observada pelo fato de a unidade ser destinada a apenados do sexo masculino, sendo proibido o contato dos apenados com agentes femininas. Assim, elas têm apenas a função de revistar as visitantes do mesmo sexo, cabendo aos demais a gestão da unidade.

### **2.6.1 Identidade e papel social do agente penitenciário**

Comumente retratada de modo depreciativo, a imagem de quem trabalha no sistema penitenciário é frequentemente estampada nos meios de comunicação de forma equivocada, sempre com ênfase em fatos ou situações negativas, numa constante reafirmação de um estereótipo culturalmente consolidado sobre o agente penitenciário: um indivíduo violento e corrupto.

Na verdade, nunca houve, por parte de nossa sociedade, uma efetiva valorização de tais profissionais. O carcereiro, como é mais conhecido, é caracterizado como uma das profissões mais indesejáveis, visto como alguém pronto a se corromper e participar de atividades ilícitas intra e extramuros. Nesse diapasão, Kauffman, citado por Lourenço (2010, p. 14) assevera que

[...] o agente ainda carrega a desonrosa fama de torturar e castigar internos, segundo sua vontade. A imagem que acaba por permanecer é a de um profissional sem muita instrução e desprovido de qualquer sensibilidade. Essas noções pejorativas sobre o ofício de

cuidar do cárcere não se restringem à sociedade brasileira. São, em vez disso, generalizadas, como apontam trabalhos sobre agentes penitenciários em outros países.

O estigma do trabalho do agente, por mais que não o marque fisicamente, o faz no que se refere às suas interações sociais, impondo-lhe padrões de comportamento e sociabilidade. Isso torna o agente penitenciário uma categoria sociologicamente desacreditada. Em suma, a partir do momento em que esta passa a ser reconhecida como tal, ela também passa a portar o estigma. A identificação com o trabalho carcerário traz ainda a incorporação e a visualização social da mácula social decorrente dele (GOFFMAN, 1988).

Apesar de tais constatações, a identidade desse profissional ainda é algo extremamente complexo e em construção. De certo, estes sofrem grande influência do meio em que trabalham. A própria regulamentação da profissão vem sendo alvo de grande luta pelas entidades representativas, as quais almejam sua colocação no hall da segurança pública por meio da PEC 308, que trata da criação da Polícia Penal e altera o artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

Quando falamos em políticas voltadas ao sistema penitenciário, não devemos nos esquecer de que o agente de segurança penitenciário é um dos pilares fundamentais, pois este profissional é incumbido das funções de contenção (custódia) e ressocialização do preso, ambas antagônicas, mas que se complementam.

Por estar em contato direto e conviver com o recluso, é por meio deste profissional que a ressocialização do preso tem início, delineando o resgate de sua identidade e reconstruindo sua moral. Por isso, faz-se necessário que tais profissionais sejam treinados de maneira adequada e contínua, aprimorando o tratamento penal.

Infelizmente, a realidade brasileira de falência do sistema, aliada à superlotação dos estabelecimentos prisionais e à falta de efetivo, tem acarretado grande tensão entre estes profissionais e a população carcerária. Esta tensão é vivenciada nos constantes distúrbios no sistema, a exemplo das tentativas de fuga e rebeliões.

## 2.7 A unidade prisional

Coyle (2002), em seu Manual para Servidores Penitenciários, relata que, em algumas jurisdições, são empregados diferentes termos para denotar os lugares de detenção que mantêm pessoas aguardando julgamento, pessoas condenadas ou sujeitas a diferentes condições de segurança. Vejamos:

Nos Estados Unidos da América, por exemplo, os lugares que mantêm pessoas que aguardam julgamento em tribunais de instância inferior ou que foram condenadas a penas curtas geralmente são denominados “cadeias”; os estabelecimentos que mantêm presidiários condenados muitas vezes são denominados “instituições de recuperação”. Em toda a Federação Russa, existem apenas 15 presídios, uma vez que este termo denota estabelecimentos penitenciários dotados do mais alto nível de segurança. Os estabelecimentos para outras pessoas condenadas geralmente são denominados “colônias penais” (COYLE, 2002, p. 20).

A lei brasileira de execução penal, isto é, a Lei n. 7.210, de 11 de julho de 1984, traz diversos estabelecimentos de cumprimento de pena. Nós nos deteremos, contudo, nos seguintes artigos:

Art. 87. A penitenciária destina-se ao condenado à pena de reclusão, em regime fechado.

[...]

Art. 93. A Casa do Albergado destina-se ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime aberto, e da pena de limitação de fim de semana.

[...]

Art. 102. A cadeia pública destina-se ao recolhimento de presos provisórios (BRASIL, 1984, arts. 87, 93, 102).

Embora existam, em nossa legislação, mais estabelecimentos, os três descritos acima evidenciam com mais exatidão o caminho trilhado por um apenado no âmbito do sistema penitenciário. No nosso Estado, ressalva-se a Casa do Albergado, ou Albergue, que, além de abrigar os casos descritos, também recolhe os presos do regime semiaberto.

A unidade prisional lócus da pesquisa trata-se de uma penitenciária, em conformidade com o artigo 87 da Lei n. 7.210/84. Esta se destina ao cumprimento

propriamente dito da pena, ou seja, restringe-se àqueles que já possuem sentença e deverão executar sua pena. Lembramos que a passagem do apenado por esses estabelecimentos segue uma ordem: Cadeia, Penitenciária, Albergue.

A Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora, ou “Presídio do Serrotão”, é administrada pela SEAP (Secretaria de Estado da Administração Penitenciária). Inaugurado nos anos 1990, o estabelecimento foi idealizado para ser uma colônia agrícola. Mas, com o passar dos anos, foi perdendo tal característica. Hoje, ocupa o primeiro lugar em extensão (área), ou seja, é a unidade que possui o maior perímetro em área, mesmo depois da construção de mais dois estabelecimentos em seu terreno, que são o Presídio Feminino e, posteriormente, a Penitenciária Máxima Padrão. Em relação à população carcerária, o Presídio do Serrotão é o terceiro do Estado, contando com aproximadamente 860 presos, todos do sexo masculino, ficando atrás apenas do Presídio do Roger e Silvio Porto, ambos localizados em João Pessoa.

Por ser edificada em um terreno irregular, mais conhecido como serrote, a penitenciária ganhou o apelido de “Serrotão”. Atualmente, o estabelecimento conta com a seguinte distribuição: dois prédios situados logo após o portão principal, sendo um o Corpo da Guarda, destinado à Polícia Militar, e o outro funcionando como alojamento dos agentes e sala de revista. Há nove pavilhões, todos em uso. Uma escola, com oito salas de aula e auditório; o Escritório Modelo de Advocacia, ambos concretizados por parceria com a UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), o chamado Campus Avançado do Serrotão, ventilado por toda a mídia local e nacional. A penitenciária conta ainda com uma Unidade Básica de Saúde; duas cozinhas, sendo uma para o preparo da alimentação dos apenados e outra para os servidores; almoxarifado; padaria; recepção; prédio da administração e um posto avançado, chamado “Guaritão”.

No tocante à assistência ao preso, a unidade disponibiliza de educação para aqueles que assim desejem; assistência médica, odontológica e psicológica; assistência jurídica; além de vários projetos na área de ressocialização promovidos pela Secretaria em parceria com a UEPB e outros parceiros.

## CAPÍTULO II

### 3. METODOLOGIA

Para a metodologia, optamos por diagnosticar a satisfação dos Agentes de Segurança Penitenciária da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora em relação ao trabalho que desempenham e instituição na qual estão inseridos, a partir da aplicação de pesquisa quali-quantitativa, bibliográfica e empírica.

A abordagem quantitativa é indicada quando há um “emprego da quantificação na coleta de dados; tratamento de dados através de técnicas estatísticas” (GIL, 2002, p. 90). A abordagem qualitativa, por sua vez, é utilizada para buscar percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação (CAVALCANTE & DANTAS, 2006; GONÇALVES et al., 2010).

“A abordagem bibliográfica consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa, imprescindível a qualquer trabalho científico” (AMARAL, 2007, p. 01). Para Lima et al. (2007), a pesquisa bibliográfica implica um conjunto ordenado de procedimentos na busca por soluções, sempre atenta ao objeto de estudo.

Foram aplicados 80 questionários, compostos por 24 perguntas objetivas (ANEXO A). Dentre as quais, as cinco primeiras tratam da caracterização do perfil dos servidores e as 19 subseqüentes são relativas a grau de satisfação no trabalho dos colaboradores durante o período de 08 de setembro a 10 de outubro do corrente ano, constituindo uma amostra que equivale a 80% do total de agentes em exercício na unidade.

Quanto à escolha das perguntas que compuseram o questionário, estas tiveram como critério as variáveis constituintes das ferramentas para o entendimento das dimensões do clima organizacional, adaptadas da modelagem. São elas:

conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança. Onde o SIM nas respostas revela a satisfação do entrevistado, o MAIS OU MENOS, uma percepção razoável e o NÃO, total insatisfação (LITWIN & STRINGER apud FIGUEIREDO & CRUZ, 2007, p. 03).

A mensuração dos resultados foi realizada após a tabulação e análise estatística das respostas, com apresentação de tabelas e gráficos.

### CAPÍTULO III

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

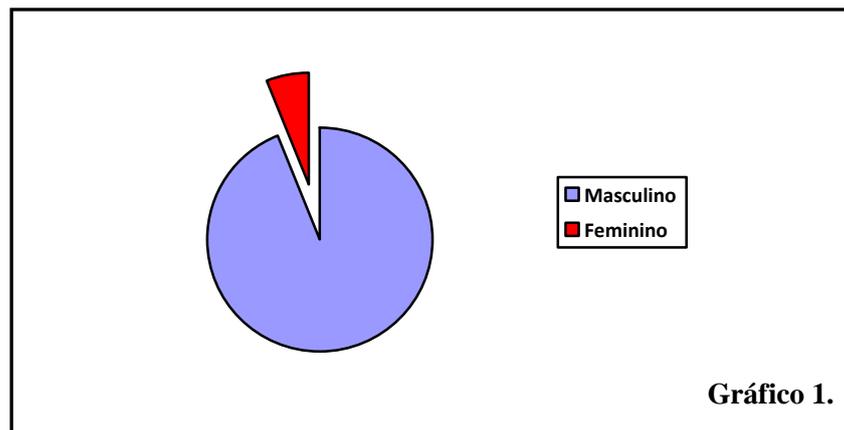
A aplicação dos questionários resultou nos seguintes resultados:

### 4.1 Perfil dos servidores pesquisados

#### 4.1.1 Sexo

GRÁFICO 01: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao sexo.

Feminino	5	6%
Masculino	75	94%



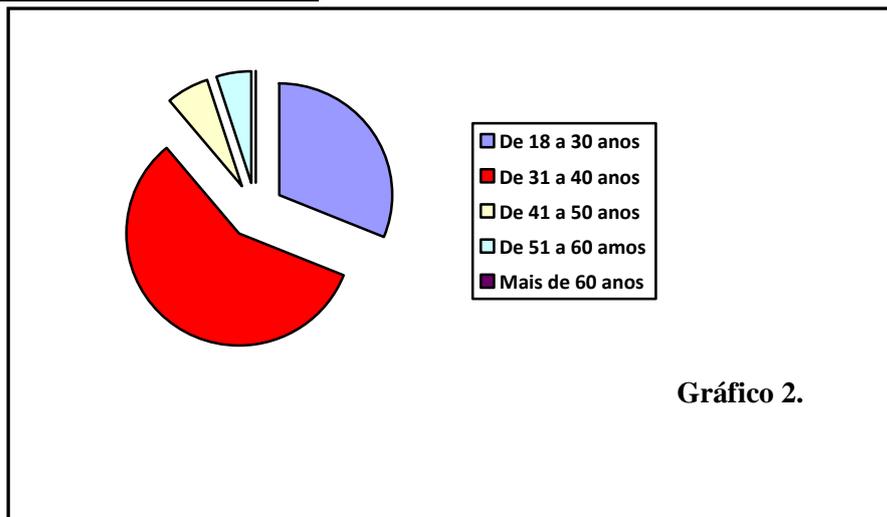
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Como visto, 94% dos entrevistados são do sexo masculino e 6% do sexo feminino. Essa discrepância se dá pelo fato de a unidade ser destinada ao recolhimento de apenados do sexo masculino e, nessas circunstâncias, o tratamento destes é realizado por agente de mesmo sexo. As agentes do sexo feminino apenas realizam a revista nas visitantes mulheres ou trabalham no setor administrativo da unidade prisional.

#### 4.1.2 Faixa etária

GRÁFICO 02: Perfil dos servidores pesquisados quanto à faixa etária.

De 18 a 30 anos	25	31%
De 31 a 40 anos	46	58%
De 41 a 50 anos	5	6%
De 51 a 60 anos	4	5%
Mais de 60 anos	0	0%



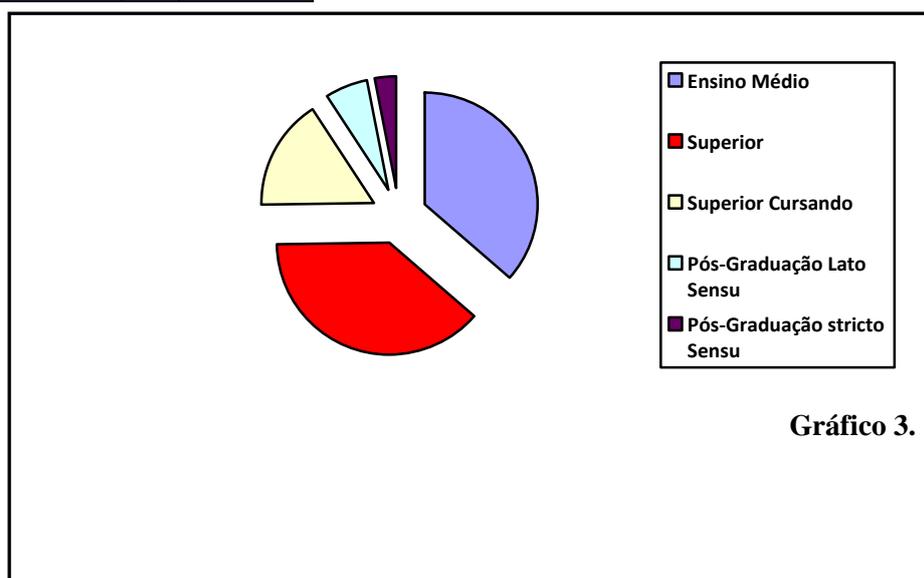
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Com relação à faixa etária dos servidores, vimos que 58% têm entre 31 e 40 anos; 31% têm entre 18 e 30 anos; 6% têm entre 41 e 50 e 5% têm entre 51 a 60 anos. Observamos que, em sua maioria, os ocupantes do cargo são relativamente jovens, haja vista que o concurso realizado foi há aproximadamente cinco anos. Os agentes com idade mais avançada são servidores mais antigos e já estão em fim de carreira.

### 4.1.3 Formação acadêmica

GRÁFICO 03: Perfil dos servidores pesquisados quanto à formação acadêmica.

<b>Ensino Médio</b>	<b>29</b>	<b>36%</b>
<b>Superior</b>	<b>30</b>	<b>38%</b>
<b>Superior Cursando</b>	<b>13</b>	<b>16%</b>
<b>Pós-Graduação Lato Sensus</b>	<b>5</b>	<b>6%</b>
<b>Pós-Graduação Stricto Sensus</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>



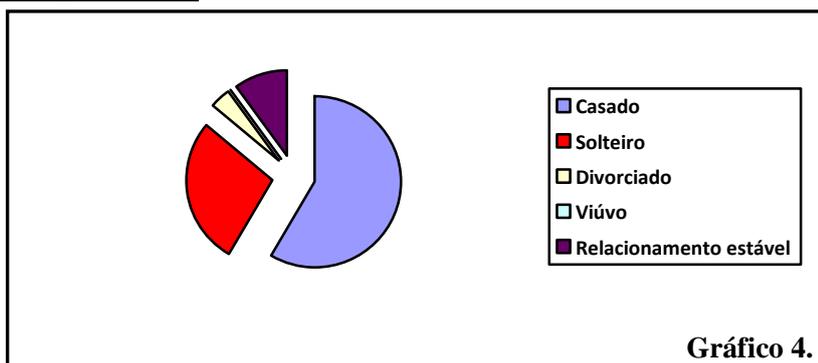
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

No quesito formação acadêmica, temos um número satisfatório de servidores com ensino superior completo, 38%. Dentre eles, 16% estão matriculados em cursos superiores; 6% possuem Pós-Graduação Lato Sensus e 4% possuem Pós-Graduação Stricto Sensus. Esses dados revelam que, em sua maioria, os servidores são qualificados ou estão buscando qualificação. Apenas 36% possuem apenas o ensino médio.

#### 4.1.4 Estado civil

GRÁFICO 04: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao sexo.

<b>Casado</b>	<b>47</b>	<b>59%</b>
<b>Solteiro</b>	<b>22</b>	<b>28%</b>
<b>Divorciado</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>
<b>Viúvo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Relac. estável</b>	<b>8</b>	<b>10%</b>



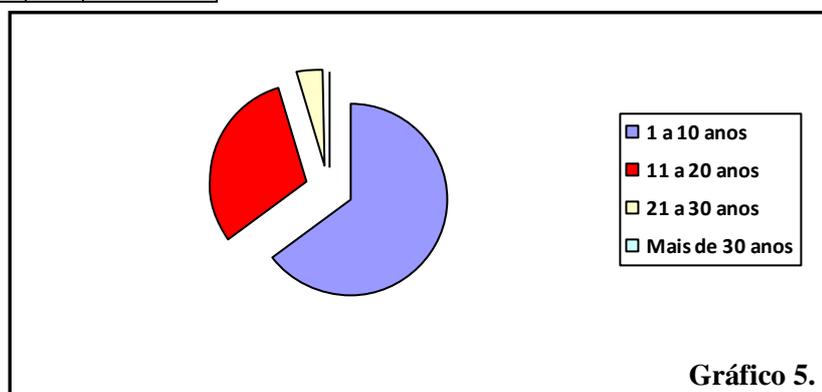
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quanto ao estado civil, observou-se que 59% são casados; 28% são solteiros e 4% são divorciados. De certa forma, esse indicador mostra uma dimensão com relação à responsabilidade e busca por estabilidade.

#### 4.1.5 Tempo de serviço como agente penitenciário

GRÁFICO 05: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao tempo de serviço.

<b>1 a 10 anos</b>	<b>75</b>	<b>94%</b>
<b>11 a 20 anos</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>21 a 30 anos</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>
<b>Mais de 30 anos</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>



Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

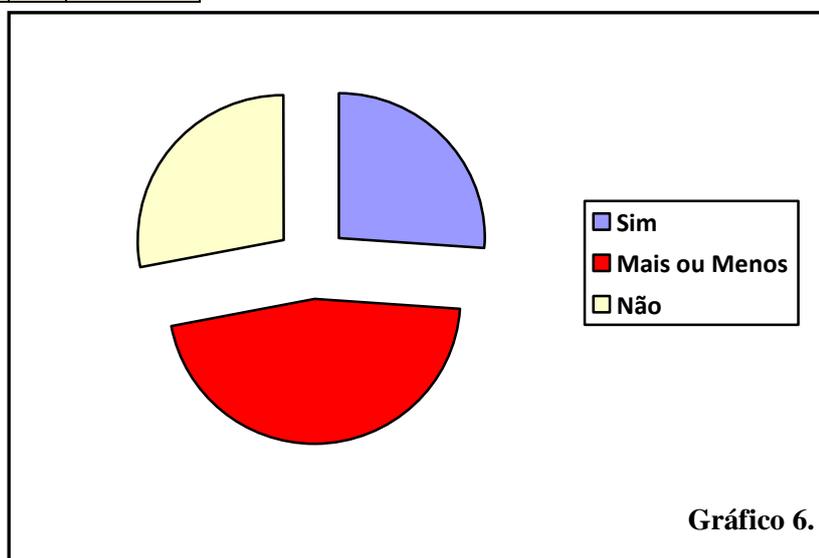
Quanto ao tempo de serviço, 94% dos agentes têm de 1 a 10 anos; 1% tem de 11 a 20 anos e 4% têm de 21 a 30 anos. Isto porque, em sua maioria, foram admitidos no último concurso para o cargo. Os demais são servidores antigos.

## 4.2 Questionário relativo ao grau de satisfação

### 4.2.1 Percepção das atribuições dos agentes prisionais

GRÁFICO 06: Percepção das atribuições dos agentes prisionais.

<b>Sim</b>	<b>21</b>	<b>26%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>37</b>	<b>46%</b>
<b>Não</b>	<b>22</b>	<b>28%</b>



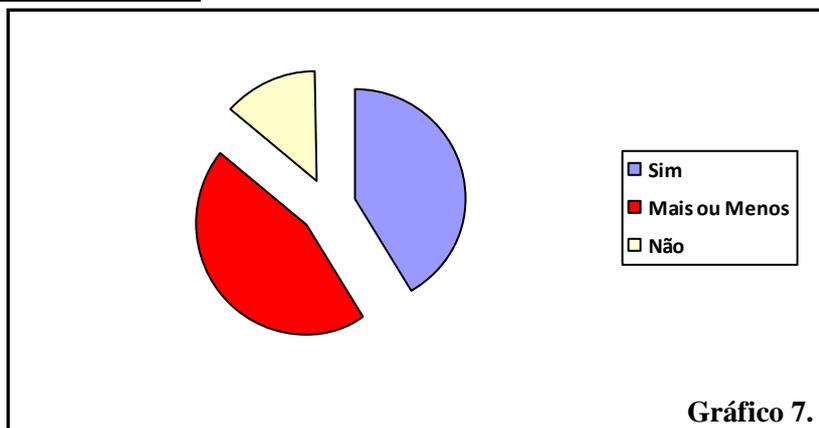
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quando questionados se as atribuições dos agentes prisionais eram claramente definidas, os resultados obtidos demonstram ser razoáveis quanto às atribuições dos agentes, pois 26% afirmam conhecê-las; 46% afirmaram conhecê-las parcialmente e 28% afirmaram não conhecê-las. Grande parte dessa incerteza com relação às atribuições está ligada à inexistência de uma lei orgânica específica para o sistema penitenciário, delimitando os deveres e direitos desses profissionais.

#### 4.2.2 Apreço ao ambiente de trabalho

GRÁFICO 07: Apreço ao ambiente de trabalho.

<b>Sim</b>	<b>33</b>	<b>41%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>36</b>	<b>45%</b>
<b>Não</b>	<b>11</b>	<b>14%</b>



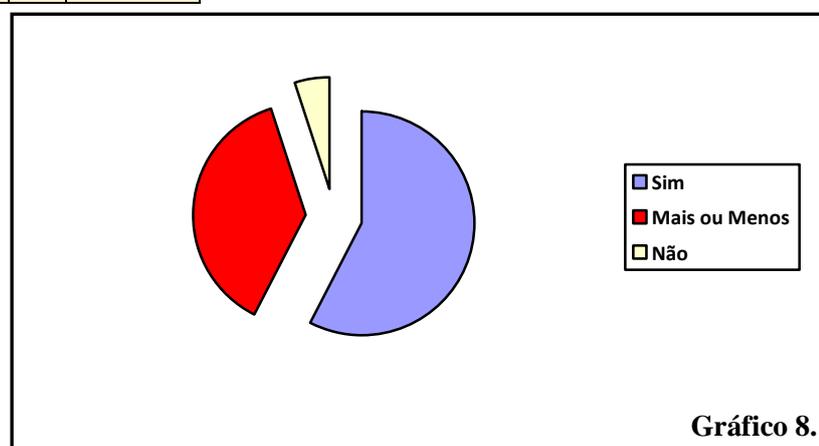
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Ao serem inquiridos se gostavam do ambiente de trabalho, 41% disseram apreciá-lo; 45% afirmaram apreciá-lo parcialmente e 14% disseram não apreciá-lo, demonstrando, também, uma percepção razoável quanto a esse quesito.

#### 4.2.3 Percepção do grau de eficiência da equipe

GRÁFICO 08: Percepção do grau de eficiência da equipe.

<b>Sim</b>	<b>46</b>	<b>58%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>30</b>	<b>38%</b>
<b>Não</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>



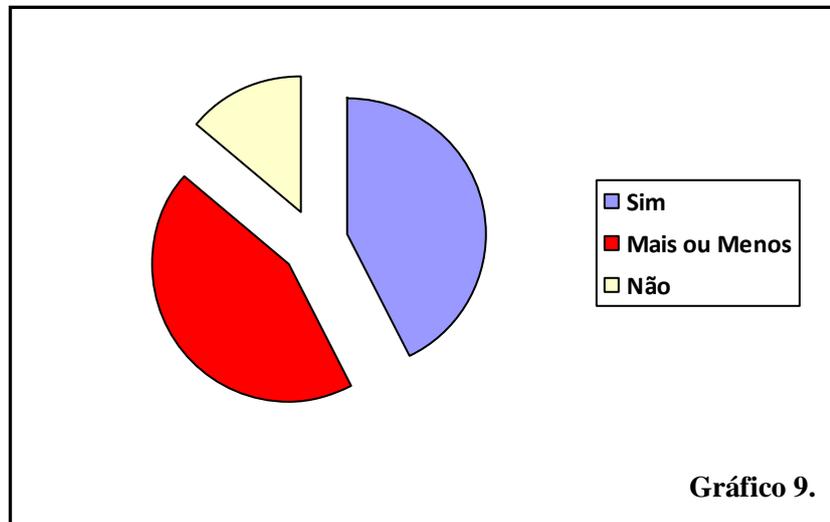
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Questionados se a equipe da qual faziam parte era eficiente, na concepção dos agentes, a equipe de trabalho é eficiente, pois 58% afirmaram que sim e 38%, mais ou menos.

#### 4.2.4 Percepção dos objetivos da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora (PRCGRA)

GRÁFICO 09: Percepção dos objetivos da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora (PRCGRA).

<b>Sim</b>	<b>34</b>	<b>43%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>35</b>	<b>44%</b>
<b>Não</b>	<b>11</b>	<b>14%</b>



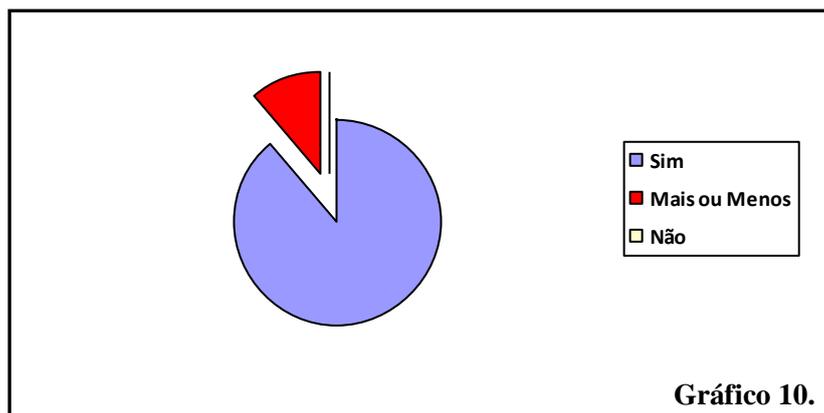
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Inquiridos sobre o conhecimento adequado dos objetivos da PRCGRA, na concepção dos entrevistados, há uma percepção razoável dos mesmos, pois 43% afirmaram conhecê-los bem e 44% revelaram um conhecimento parcial dos objetivos da instituição prisional.

#### 4.2.5 Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal entre colegas no ambiente de trabalho

GRÁFICO 10: Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal entre colegas no ambiente de trabalho.

<b>Sim</b>	<b>71</b>	<b>89%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>9</b>	<b>11%</b>
<b>Não</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>



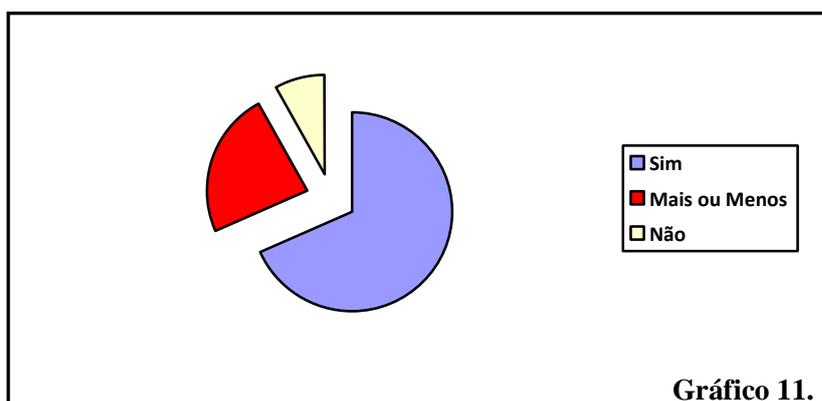
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quanto à qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho, 89% afirmaram ser de boa qualidade, não havendo nenhuma resposta negativa.

#### 4.2.6 Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal com o superior imediato

GRÁFICO 11: Percepção da qualidade do relacionamento interpessoal com o superior imediato.

<b>Sim</b>	<b>55</b>	<b>69%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>
<b>Não</b>	<b>6</b>	<b>8%</b>



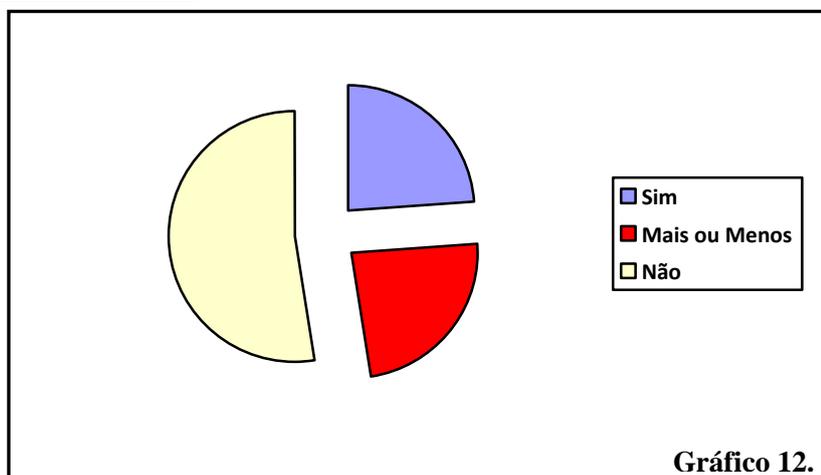
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

A respeito da qualidade do relacionamento com o chefe imediato, este majoritariamente foi considerado bom, pois 69% afirmaram se relacionar bem com o superior, enquanto 24% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.7 Percepção da clareza das informações conferidas pelo supervisor imediato sobre o desempenho profissional do servidor

GRÁFICO 12: Percepção da clareza das informações conferidas pelo supervisor imediato sobre o desempenho profissional do servidor.

<b>Sim</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>
<b>Não</b>	<b>42</b>	<b>53%</b>



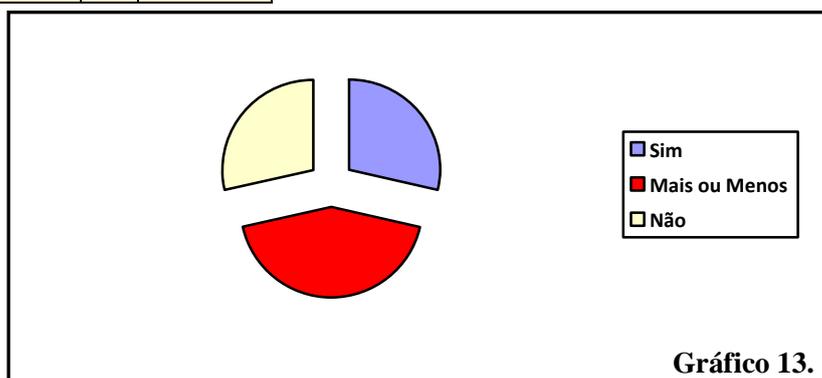
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Indagados se eram claramente informados pelo supervisor imediato acerca da qualidade de seu desempenho profissional, os dados demonstraram que os agentes penitenciários sujeitos da pesquisa raramente são informados a este respeito, pois 53% afirmaram não receber esta informação, enquanto 24% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.8 Percepção do feedback entre o superior imediato e os agentes penitenciários

GRÁFICO 13: Percepção do feedback entre o superior imediato e os agentes penitenciários.

<b>Sim</b>	<b>23</b>	<b>29%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>34</b>	<b>43%</b>
<b>Não</b>	<b>23</b>	<b>29%</b>



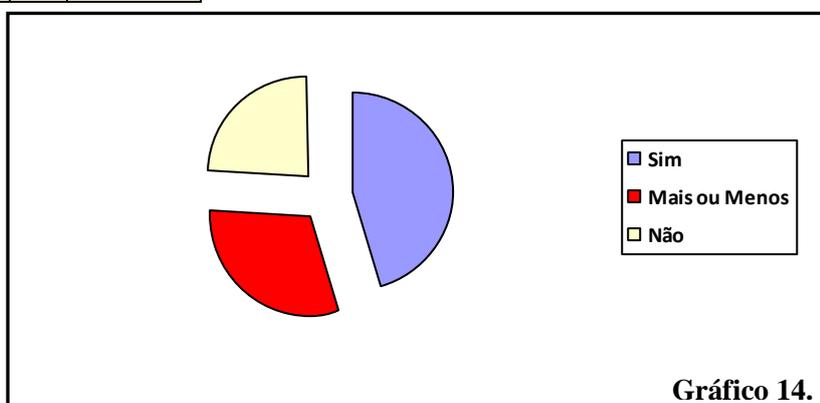
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Com relação ao feedback entre o superior e os agentes, perguntados se aquele costuma aceitar sugestões dos agentes para o aprimoramento do trabalho, mais uma vez percebemos uma percepção razoável, porquanto 29% afirmaram que seu superior assim procede e 43% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.9 Percepção das críticas construtivas no contexto profissional

GRÁFICO 14: Percepção das críticas construtivas no contexto profissional.

<b>Sim</b>	<b>36</b>	<b>45%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>25</b>	<b>31%</b>
<b>Não</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>



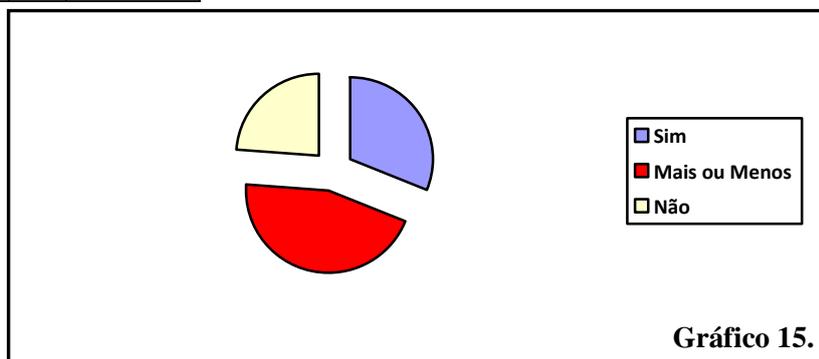
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Em relação às críticas recebidas, 45% dos colaboradores disseram ser construtivas, cujo escopo era o aprimoramento do trabalho, enquanto 31% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.10 Percepção da realização profissional

GRÁFICO 15: Percepção da realização profissional.

<b>Sim</b>	<b>25</b>	<b>31%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>36</b>	<b>45%</b>
<b>Não</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>



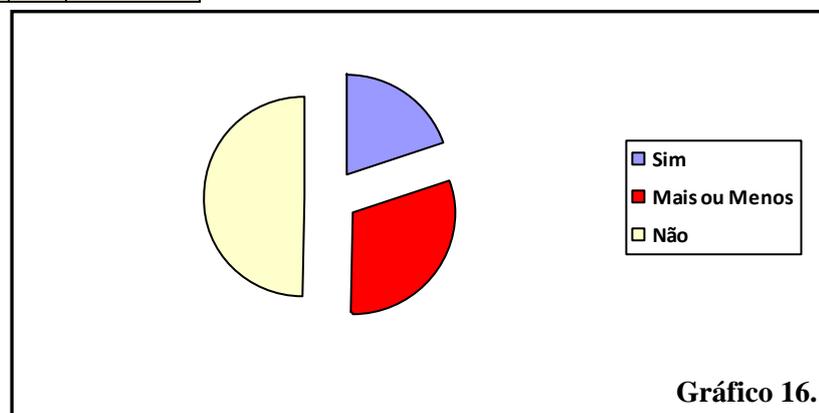
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

No quesito realização profissional, observamos que 31% disseram estar realizados, enquanto 45% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.11 Percepção da valorização do agente penitenciário pela instituição prisional

GRÁFICO 16: Percepção da valorização do agente penitenciário pela instituição prisional.

<b>Sim</b>	<b>19</b>	<b>24%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>28</b>	<b>35%</b>
<b>Não</b>	<b>47</b>	<b>59%</b>



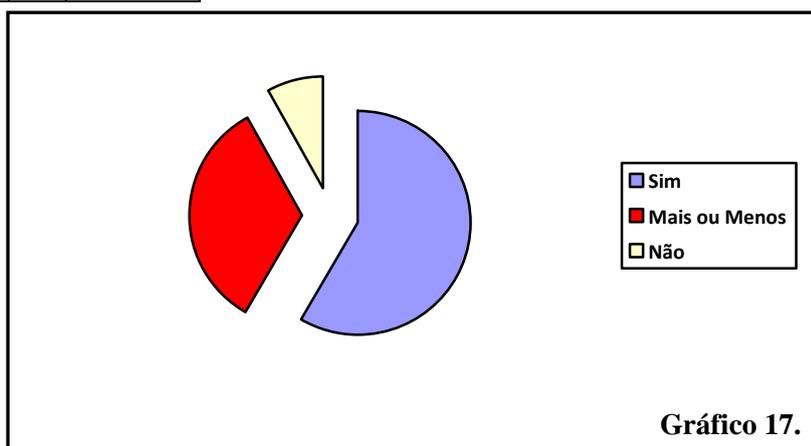
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Um aspecto negativo observado foi a respeito da percepção das oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos agentes pela instituição prisional. Constatamos que 59% afirmam que a instituição não lhes oferecia tais oportunidades e 35% selecionaram a opção “mais ou menos”. Um fator talvez relevante para este quesito é a inexistência de um plano de cargos e carreiras para a remuneração da categoria. Não há nenhum tipo de progressão funcional. Além disso, os cargos comissionados são ocupados por indicação política e não por meritocracia.

#### 4.2.12 Percepção da estabilidade no emprego

GRÁFICO 17: Percepção da estabilidade no emprego.

<b>Sim</b>	<b>47</b>	<b>59%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>27</b>	<b>34%</b>
<b>Não</b>	<b>6</b>	<b>8%</b>



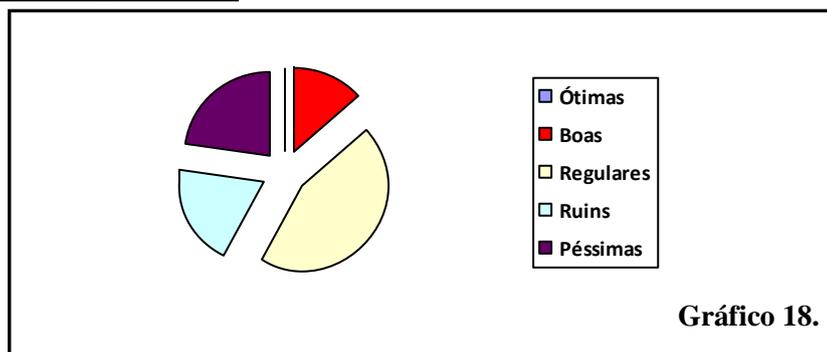
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quanto à estabilidade, os agentes demonstram se sentirem seguros a este respeito, pois 59% responderam afirmativamente, enquanto 34% selecionaram a opção “mais ou menos”.

#### 4.2.13 Percepção da infraestrutura da instituição prisional

GRÁFICO 18: Percepção da infraestrutura da instituição prisional.

<b>Ótimas</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Boas</b>	<b>11</b>	<b>14%</b>
<b>Regulares</b>	<b>35</b>	<b>44%</b>
<b>Ruins</b>	<b>16</b>	<b>20%</b>
<b>Péssimas</b>	<b>18</b>	<b>23%</b>



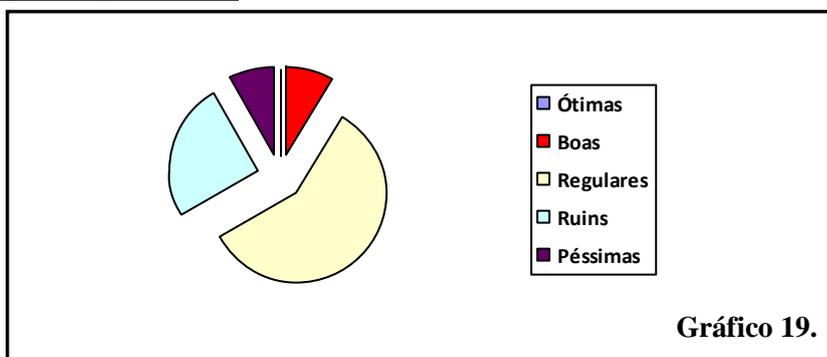
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Para 44% dos entrevistados, as condições físicas e instalações da Penitenciária são regulares e 14% afirmaram ser boas. Apesar de se tratar de instalações antigas, tem-se visto um esforço quanto à realização de manutenções.

#### 4.2.14 Percepção das condições de trabalho dos agentes penitenciários

GRÁFICO 19: Percepção das condições de trabalho dos agentes penitenciários.

<b>Ótimas</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Boas</b>	<b>7</b>	<b>9%</b>
<b>Regulares</b>	<b>46</b>	<b>58%</b>
<b>Ruins</b>	<b>21</b>	<b>26%</b>
<b>Péssimas</b>	<b>6</b>	<b>8%</b>



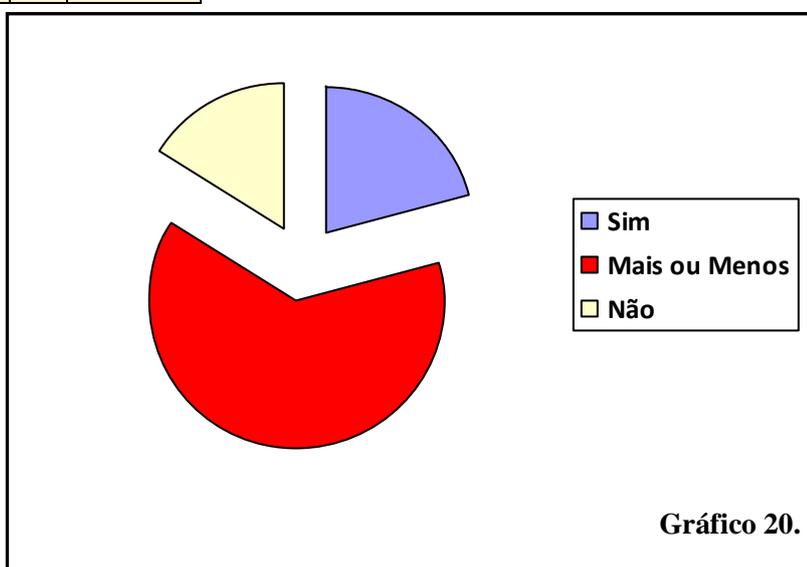
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Na questão referente às condições de trabalho, 58% afirmaram ser regulares; 9% consideram-nas boas; para 26% são ruins e, para 6%, péssimas. Embora haja ainda um longo caminho a percorrer, alguns investimentos têm sido realizados, principalmente com relação aos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual).

#### 4.2.15 Percepção da cooperação mútua entre agentes penitenciários

GRÁFICO 20: Percepção da cooperação mútua entre agentes penitenciários.

<b>Sim</b>	<b>17</b>	<b>21%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>50</b>	<b>63%</b>
<b>Não</b>	<b>13</b>	<b>16%</b>



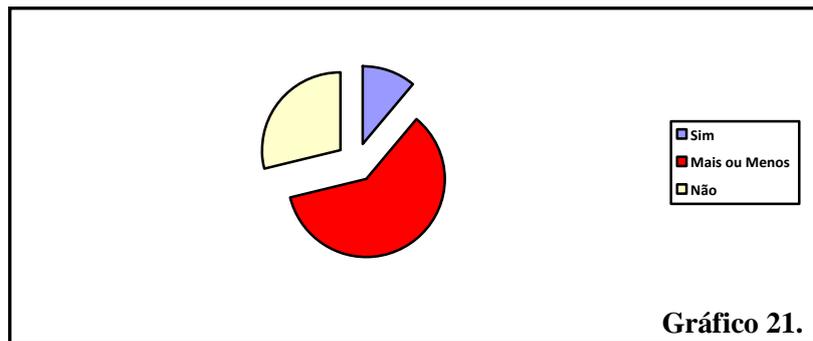
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

A cooperação entre os agentes mostrou-se razoável, pois 63% responderam “mais ou menos” quando perguntados sobre a existência desta.

#### 4.2.16 Percepção da cooperação entre a Secretaria de Administração Penitenciária e a PRCGRA

GRÁFICO 21: Percepção da cooperação entre a Secretaria de Administração Penitenciária e a PRCGRA.

<b>Sim</b>	<b>9</b>	<b>11%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>48</b>	<b>60%</b>
<b>Não</b>	<b>23</b>	<b>29%</b>



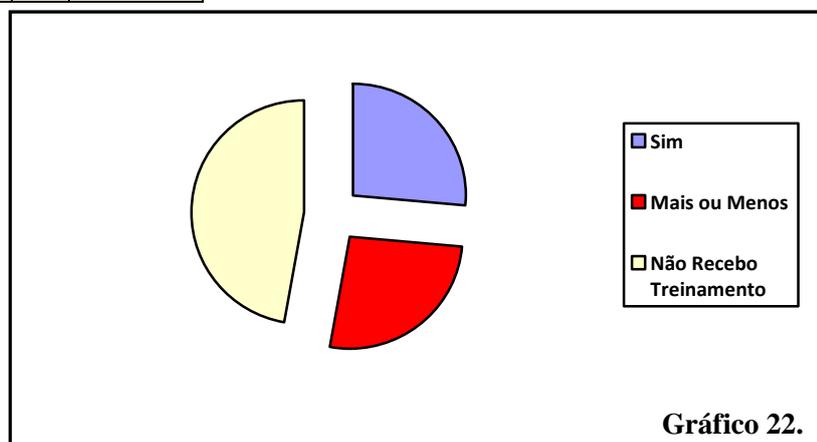
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Outra questão na qual constatamos razoabilidade foi quanto ao apoio prestado pela Secretaria de Administração Penitenciária à penitenciária alvo da pesquisa. Nesse quesito, 60% dos entrevistados responderam “mais ou menos”.

#### 4.2.17 Percepção da funcionalidade dos treinamentos recebidos para a eficiência do exercício profissional

GRÁFICO 22: Percepção da funcionalidade dos treinamentos recebidos para a eficiência do exercício profissional.

<b>Sim</b>	<b>29</b>	<b>36%</b>
<b>Mais ou Menos</b>	<b>18</b>	<b>23%</b>
<b>Não recebo treinamento</b>	<b>33</b>	<b>41%</b>



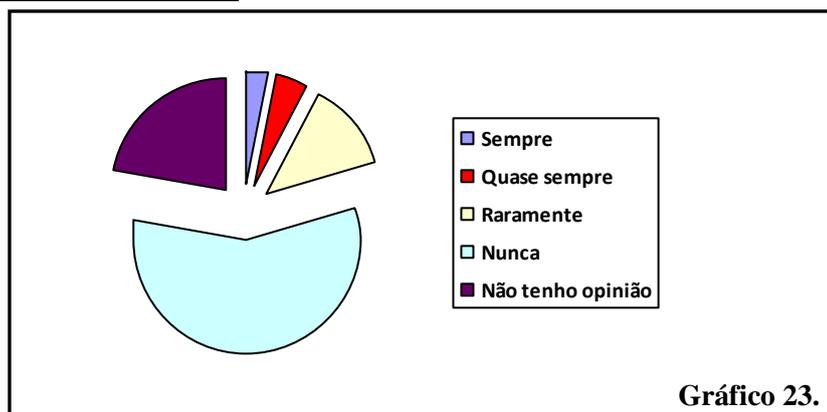
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Um ponto também razoável foi o item referente à capacitação profissional, no qual 36% validaram a eficácia dos treinamentos recebidos para o aprimoramento do trabalho; 21% responderam “mais ou menos” e 41% responderam não receber treinamento algum. Apesar de a maioria ter apontado não receber treinamento, o que ocorre é que os treinamentos, quando são promovidos, não atingem em sua totalidade todos agentes, por ainda ser muito limitado.

#### 4.2.18 Percepção do apoio psicossocial oferecido pela instituição prisional ao agente penitenciário

GRÁFICO 23: Percepção do apoio psicossocial oferecido pela instituição prisional ao agente penitenciário.

<b>Sempre</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>
<b>Quase sempre</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>
<b>Raramente</b>	<b>10</b>	<b>13%</b>
<b>Nunca</b>	<b>46</b>	<b>58%</b>
<b>Não tenho opinião</b>	<b>18</b>	<b>23%</b>



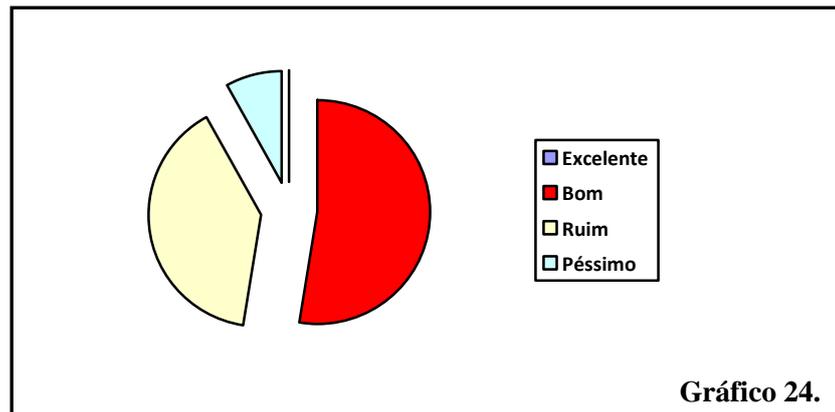
Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quanto ao apoio psicossocial oferecido aos servidores, apenas 3% responderam que este sempre se verifica. Outros 5% revelaram que quase sempre recebem algum tipo de apoio da instituição, demonstrando que, neste quesito, a penitenciária não oferece apoio psicossocial algum aos servidores. A maioria esmagadora foi unânime em afirmar que a instituição não disponibiliza qualquer tipo de auxílio, tanto no tocante à questão psicológica como na assistência médica em geral.

#### 4.2.19 Satisfação salarial de acordo com a função laboral desempenhada

GRÁFICO 24: Satisfação salarial de acordo com a função laboral desempenhada.

<b>Excelente</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Bom</b>	<b>42</b>	<b>53%</b>
<b>Ruim</b>	<b>32</b>	<b>40%</b>
<b>Péssimo</b>	<b>6</b>	<b>8%</b>



Fonte: Gráfico elaborado pelo pesquisador.

Quando indagados sobre a remuneração, 53% a classificaram como boa; 40% como ruim e 8% como péssima, o que demonstra uma certa equidade quanto a este item.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já vimos, a pesquisa de clima organizacional tem por finalidade a identificação dos fatores que afetam, positiva ou negativamente, a motivação das pessoas que integram uma organização. Trata-se de uma ferramenta muito importante na tomada de decisões, na implementação de mudanças com relação à valorização do capital humano e na resolução dos conflitos internos, além de subsidiar a obtenção dos objetivos da instituição.

Um clima organizacional bem administrado traduz-se em uma organização que presta serviços com qualidade e que possui em seu ambiente pessoas motivadas, unidas e comprometidas com os ideais da mesma. Por outro lado, um clima organizacional mal administrado prejudica a organização, proporcionando um ambiente pesado e desinteressante, no qual os funcionários são desunidos e desmotivados, o que não favorece a qualidade do serviço da instituição.

A realização do presente trabalho foi uma oportunidade de conhecer como os agentes penitenciários lotados na Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora veem a instituição onde trabalham, sua postura com relação a esta e o sentimento que nutrem de sua profissão.

Os resultados obtidos pela pesquisa revelaram que das 19 questões referentes à análise da satisfação dos agentes em seu ambiente de trabalho e exercício profissional apontam que três apresentam resultado compatível com insatisfação; quatro sinalizam satisfação e 12 resultados apontam para a esfera do razoável, sugerindo indiferença ou pouca satisfação. O clima organizacional da organização, conforme observado nos resultados obtidos, encontra-se em situação de equilíbrio, ou seja, a um passo do clima favorável ou ruim, fazendo-se necessário o empenho de ambas as partes, tanto da direção quanto dos agentes, para que se alcance concretamente um clima favorável na instituição.

Devem ser revistos alguns pontos e iniciativas devem ser promovidas, a exemplo da melhora do feedback entre direção e agentes, para que a organização esteja sempre informada acerca da evolução dos funcionários, bem como de seus erros no trabalho, aumentando a interação entre as partes. A implantação de um bom plano de cargos e carreiras, para que o servidor fosse gratificado tanto pelo tempo de serviço prestado, quanto pelas qualificações abitadas ao logo do tempo de

serviço. Ademais, seriam igualmente positivos o oferecimento de salários mais atrativos, o investimento em logística e um treinamento continuado, para que o servidor se sinta cada vez mais preparado para o trabalho, conseguindo realizá-lo de forma mais motivada, com vontade e dedicação. Cabe à instituição prestar apoio psicológico periodicamente aos agentes, não apenas quando houver necessidade, posto que a natureza do serviço e do ambiente de trabalho por si só seja deveras estressante.

Por fim, ressaltamos que, com este estudo, foi possível perceber que o Sistema Penitenciário da Paraíba tem vivenciado novos ares e que o perfil dos servidores tem mudado e melhorado, apagando aos poucos a imagem estigmatizada de corrupção e violência entranhada culturalmente na visão da sociedade. Hoje, os quadros funcionais são ocupados por mérito e por pessoas comprometidas primeiramente com o serviço público, e, em segundo lugar, com a instituição da qual fazem parte.

Deste modo, reiteramos que o nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade tem relação intrínseca com o nível de motivação, qualificação, realização pessoal e profissional dos servidores envolvidos no atendimento.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, JOÃO J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza: [s.n.], janeiro de 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses/1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

BONFIM, Tereza Morais do et al. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná: Uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMEAD, 8, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: USP. ISSN 2177-3866. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

BRASIL. **Lei n. 7.210**, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm)>. Acesso em: 28 mai. 2013.

BRASIL. **Resolução n. 14**, de 11 de novembro de 1994. Resolve fixar as Regras Mínimas para o Tratamento de Presos no Brasil. Disponível em: <<file:///C:/Users/Roberta/Downloads/1994resolu14.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

CAVALCANTE, Vanessa; DANTAS, Marcelo. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Recife: Ed. Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994 (Edição Compacta).

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed.; 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTACURTA, Jaisson Rodrigo. **O Processo de implantação da pesquisa de clima organizacional numa Instituição de ensino superior: O caso da Universidade Católica de Brasília (UCB).** Brasília/DF: [s.n.], 2010.

COYLE, Andrew. **Manual para servidores penitenciários.** Londres: International Centre for Prison Studies, 2002.

DUARTE, Cássio Luiz. **O papel do agente prisional na ressocialização do preso.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2010.

FIGUEIREDO, Eliane Ghisi de; CRUZ, Mauro Fernandes da. **O clima organizacional no centro de ressocialização de Cuiabá (Presídio Carumbé):** Diagnóstico do nível de (in)satisfação dos agentes prisionais. Cuiabá: [s.n.], 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização.** 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Darley. **A satisfação no trabalho dos agentes penitenciários do complexo médico penal do Estado do Paraná.** Curitiba: [s.n.], 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed.; 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 42 n. 2. Abr./Jun. 2002.

GONÇALVEZ, Chirlaine Christiane et al. **Roteiro para elaboração de trabalho de conclusão de curso.** Campina Grande/PB: CESED, 2010.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de et al. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál,** Florianópolis, v. 10 n. esp. p. 37-45 2007. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em 10 out. 2014.

LOURENÇO, Luiz Claudio. Batendo a tranca: Impactos do encarceramento em agentes penitenciários da região metropolitana de Belo Horizonte. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 3, n. 10, out./nov./dez. 2010, p. 11-31.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesara A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 1. ed.; 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MARTINS, Ana Maria de Lemos Pantoja. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das atividades em adultos trabalhadores**. Lisboa, [s.n.], 2010.

MORAES, Pedro Rodolfo Bodê de. **Punição, encarceramento e construção de identidade profissional entre agentes penitenciários**. São Paulo: IBCCRIM, 2005.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

PARAÍBA (Estado). **Edital n. 01/2008/SEAD/SECAP**. 2008. Disponível em: <<http://www.concursoseapostilas.com.br/editalpenitenciariapb.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

PARANÁ (Estado). **Manual do Agente Penitenciário**. Departamento de Execução Penal do Estado do Paraná; Secretaria da Justiça, Cidadania e dos Direitos Humanos. Curitiba: [s.n.], s/d. Disponível em: <[http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual\\_agente\\_pen.pdf](http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual_agente_pen.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da et al. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195-206. Disponível em: <[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLI, Jose Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## ANEXOS

Anexo A. Questionário de clima organizacional, aplicado aos Agentes de Segurança Penitenciária da Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora no período de 08/09 a 10/10/2014.

### ANEXO A

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PENITENCIÁRIA REGIONAL DE CAMPINA GRANDE RAYMUNDO ASFORA

**Informações:**

1. Não coloque seu nome no formulário.
2. Use de toda sinceridade ao responder às perguntas.
3. Faça um X ao lado da resposta que você escolher.
4. Para cada pergunta, dê apenas uma resposta.
5. Observação: PRCGRA = Penitenciária Regional de Campina Grande Raymundo Asfora.

**1. Sexo:**

F  M

**2. Idade:**

De 18 a 30 anos  De 31 a 40 anos  De 41 a 50 anos  De 51 a 60 anos

**3. Formação acadêmica:**

Ensino Médio  Superior  Superior Cursando  Pós-Graduação Lato Sensu  Pós-Graduação Stricto Sensu

**4. Estado Civil**

Casado  Solteiro  Viúvo  Divorciado  Relacionamento estável

**5. Tempo de serviço como agente penitenciário:**

De 1 a 10 anos  De 11 a 20 anos  De 21 a 30 anos  Mais de 30 anos

**6. As atribuições dos agentes penitenciários são claramente definidas?**

Sim  Mais ou menos  Não

**7. Você gosta do seu ambiente de trabalho?**

Sim  Mais ou menos  Não

**8. A equipe da qual você faz parte é eficiente?**

Sim  Mais ou menos  Não

**9. Você conhece bem os objetivos da PRCGRA?**

Sim  Mais ou menos  Não

**10. Você se relaciona bem com os colegas de trabalho?**

Sim  Mais ou menos  Não

**11. Você se relaciona bem com o seu superior imediato?**

Sim  Mais ou menos  Não

**12. Seu superior imediato lhe informa como você está indo no trabalho?**

Sim  Mais ou menos  Não

**13. Seu superior imediato aceita sugestões para melhoria do trabalho?**

Sim  Mais ou menos  Não

**14. As críticas que você recebe têm sentido de melhoria do seu trabalho?**

Sim  Mais ou menos  Não

**15. Você se sente realizado profissionalmente?**

Sim  Mais ou menos  Não

**16. A instituição tem lhe dado oportunidades de desenvolvimento profissional?**

Sim  Mais ou menos  Não

**17. Você se sente seguro (estável) no emprego?**

Sim  Mais ou menos  Não

**18. Como classifica as condições físicas e instalações da instituição?**

Ótimas  Boas  Regulares  Ruins  Péssimas

**19. Como classifica as condições de trabalho?**

Ótimas  Boas  Regulares  Ruins  Péssimas

**20. De maneira geral, você acha que existe cooperação entre os agentes penitenciários na PRCGRA?**

Sim  Mais ou menos  Não

**21. Você acha que existe cooperação entre a Secretaria de Administração Penitenciária e a PRCGRA?**

Sim  Mais ou menos  Não

**22. Os treinamentos que você recebe têm ajudado a melhorar o seu trabalho?**

Sim  Mais ou Menos  Não recebo treinamento

**23. Quando tem problemas emocionais, recebe algum tipo de apoio da instituição?**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**24. De acordo com o trabalho que faz, como classifica seu salário?**

Excelente  Bom  Ruim  Péssimo