

Clima Organizacional um estudo na Penitenciária Estadual de Santana do Livramento – RS.

Discente: Marcelo de Freitas Maciel
Orientador: Luiz Edgar Araújo Lima

RESUMO

O presente artigo aborda sobre o clima organizacional, um estudo na Penitenciária Estadual de Santana do Livramento, tendo como objetivo geral verificar o grau de satisfação dos servidores em relação às atividades laborais desenvolvidas, nessa instituição, e identificar se este é um dos fatores relevantes para que os servidores consigam exercer suas atividades de forma comprometida e com qualidade nos serviços, levando em conta as peculiaridades inerentes à função, por ser um dos temas que tem importância significativa dentre os agentes penitenciários. O método a ser utilizado é uma pesquisa de campo com uma abordagem quantitativa. Dentre os principais resultados apontam: que os servidores encontram-se satisfeitos e motivados para desenvolverem suas atividades fim; que o clima organizacional é muito bom, pois os servidores de outras localidades manifestaram o desejo de permanecer na Penitenciária de Livramento; que o processo de avaliação não é aceito por uma parcela significativa dos servidores e há falta de condições para a execução do trabalho. Para finalizar é importante ratificar que o clima organizacional contribui para suprir outras necessidades individuais em relação ao trabalho.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, agente penitenciário, relações interpessoais, servidores e qualidade no trabalho.

ABSTRACT

This article discusses about the organizational atmosphere, a study carried out in a State Penitentiary in Santana do Livramento, The main objective is to verify the satisfaction level of the servers considering their work activities at that institution as well as to determine if it is a relevant factor for them so that they are able to perform their activities in a committed way and with quality, taking into account the peculiarities inherent to their function, as one of the topics that has a significant importance among the prison guards. The method of this study is a field research with a quantitative approach. Among the key findings, it was discovered that the servers are happy and motivated to perform their activities; the organizational atmosphere is very good as the servers from other locations would like to stay working in that penitentiary; the evaluation process is not accepted by a significant number of servers and there is inadequate conditions for the implementation of work. Finally, it is important to notify the organizational atmosphere helps to meet other individual needs in relation to work.

Keywords: Organizational Behavior, prison guard, interpersonal relationships, servers and quality at work.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende verificar o Clima Organizacional da Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento e analisar se realmente é um dos fatores relevantes para que os servidores consigam exercer suas funções de forma comprometida e com qualidade nos serviços.

Neste sentido estudos sobre o ambiente benéfico demonstram que as relações interpessoais tanto entre colegas, quanto com superiores melhoram na medida em que há um clima organizacional favorável ao desempenho das funções. Segundo Siqueira (2008) satisfação no trabalho passa a ser compreendida como resultado do clima organizacional e este componente de motivação levam os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses da instituição, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e assiduidade.

As características peculiares inerentes a função de agente penitenciário, que durante seu turno de trabalho enfrenta contato direto com os presos, sabe-se que esta atividade carrega um histórico de vigiar e guardar tão somente, o que difere bastante de hoje em dia, onde o agente penitenciário juntamente com técnicos penitenciários das áreas da Psicologia, Assistência Social, Odontologia, Nutrição e Direito, bem como agentes administrativos, desenvolvem principalmente um trabalho de ressocializar e reinserir o apenado na sociedade, e apresente condições mínimas de adaptar-se ao convívio social, pois são desenvolvidos projetos em parceria com entidades públicas e privadas, que através da oferta de cursos profissionalizantes, para os apenados do regime fechado e trabalho durante o dia para os apenados do regime aberto e semi-aberto, é sem dúvida um procedimento no intuito de auxiliar estas pessoas a conquistarem seu espaço como cidadãos e merecedores de uma oportunidade de demonstrarem que são capazes de reintegração na sociedade.

As atribuições do agente penitenciário são de vigilância e custódia de presos, envolvendo todo o trabalho do cotidiano, tais como conferências diárias, acompanhamento no horário das refeições e liberação para o horário de sol, além de escoltas dentro da cidade e dentro do Estado, sendo que escoltas tanto para realizar transferências ou apresentação em audiências judiciais fora do Rio Grande do Sul necessitam de autorização especial. É necessário que o agente penitenciário reconheça as dificuldades e adversidades inerentes a suas funções, buscando transcender as dificuldades e proporcionar para si a atualização de seus conhecimentos, buscando qualificação constante.

A busca incessante por um sistema carcerário dinâmico, moderno, eficiente e eficaz é sem duvida uma busca constante e infinita, os problemas e dificuldades enfrentadas pelos governos no que tange a investimentos tanto em infraestrutura, quanto em materiais e equipamentos, e contratação de funcionários é uma questão já abordada incansavelmente, não só pelos órgãos diretamente envolvidos (governo e Superintendência dos Serviços Penitenciários), mas também pela mídia e sociedade em geral, pois não é de hoje que presenciamos absurdos como o exemplo do Presídio Central em Porto Alegre, aqui no Rio Grande do Sul, onde a superlotação e a deficiente infraestrutura é um fato comprovado e de conhecimento de todos, a perspectiva em superar as dificuldades deve ser um fator contaminante para todos os envolvidos, a melhoria no ambiente de trabalho é o que deve nortear a busca por uma gestão de qualidade, onde sem duvida governo, sociedade e funcionários sairão vitoriosos.

A partir destes elementos o presente artigo possui como questão principal, qual o nível de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional na Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento?

Sendo que o objetivo geral é verificar o Clima organizacional da Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento e se este é um fator relevante para que os servidores consigam exercer suas funções de forma comprometida e com qualidade nos serviços, já quanto aos objetivos específicos são: verificar se os servidores encontram-se motivados para desenvolver suas atribuições na instituição; observar se o clima organizacional é importante para o desempenho das funções e por fim não menos importante, verificar se os servidores da segurança estão satisfeitos para desenvolver as atividades fim.

Para uma melhor compreensão neste capítulo, serão tratadas a seguir no referencial as teorias apresentadas por autores que abordam as questões de comportamento, cultura e clima organizacional, motivação, condições e ambiente de trabalho, avaliação de desempenho e por fim qualidade de vida e satisfação no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Tachizawa (2001) entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente da instituição, pois o ambiente interno onde convivem os membros da organização e, portanto relacionado com o seu grau de satisfação e motivação, que é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Ratifica que assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável a medida que frustra essas necessidades. Portanto a realização de pesquisas junto aos servidores, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de satisfação, motivação e integração, pode trazer subsídios para análise das diferentes subculturas, normalmente presente na maioria das organizações e permitir a identificação das melhores providências necessárias à melhoria do clima organizacional.

2.2 Cultura e Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (1999), cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização, ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das outras. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização, pois cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura e representa o universo simbólico e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os servidores, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com a qualidade dos serviços prestados, bem como representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e direcionam suas ações para o alcance dos objetivos. Até mesmo porque alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção, a cultura reflete um iceberg, onde apenas dez ou vinte por cento, ficam acima do nível da água e constitui a parte visível, a maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas.

Cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização (CHIAVENATO 1999. P.139).

Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, estrutura organizacional, objetivos e a tecnologia adotada. Porém oculta alguns aspectos informais como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Sendo que estes aspectos ocultos são os mais difíceis de compreender e interpretar, e também resistem a mudanças ou transformações. O autor menciona que toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: *Artefatos*: que constituem o primeiro nível da cultura, o mais visível e

superficial, são as coisas mais concretas que cada um vê, sente e ouve, pois incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização; *Valores compartilhados*: constituem o segundo nível, são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais fazem o que fazem e funcionam como justificativas aceitas por todos os membros, e possui como seu principal procedimento os resultados atribuídos à segurança; *Pressuposições básicas*: constitui o nível mais íntimo, oculto e profundo da cultura organizacional, são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam, e muitas vezes não escritas e nem se quer faladas.

Outra abordagem que contribui para o entendimento das pessoas, a aplicação do seu modo de ser e suas atitudes é o comportamento organizacional que é assim definido:

O comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional (NEWSTROM, 2004. P.05).

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações como propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. E aplica o conhecimento obtido sobre pessoas e grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente, pois este estudo está voltado para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, desempenho humano e administração (ROBBINS 2008).

Para corroborar com esta definição e ao permear pelos escritos de Newstrom (2008), o Comportamento Organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento como as pessoas agem nas organizações, seja como indivíduos, seja em grupos, buscando identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional oferece um conjunto útil de ferramentas que auxilia gestores a examinar o comportamento de indivíduos em uma organização e colaborando com a compreensão das complexidades envolvidas nas relações interpessoais, também para que se possa analisar a dinâmica de relacionamentos de grupos pequenos, neste viés as contribuições abaixo citadas são pertinentes mencionar:

As pessoas de uma Organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. Esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAUJO, 2010, p. 4)

Para Bergue (2010), em que seus escritos são voltados para área da Administração Pública, onde atuam os servidores públicos, o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações e estudar os comportamentos das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações e também as ações interiores que eles realizam, como pensar, perceber e decidir.

Para entender a definição anterior, Os servidores públicos, o autor supracitado, são pessoas prestadoras de serviço ao ente estatal, com quem mantém um vínculo laboral,

recebendo dos cofres públicos a remuneração correspondente ao cargo ou função que exerça em especial o servidor estatutário que ocupa cargo público regulado por estatuto próprio, sendo admitidos mediante concurso público, de forma prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, assim como define uma Organização como sendo arranjos institucionais que congregam recursos materiais e humanos, interagindo em um ambiente de constante disputa e poder, sendo redes complexas de interações pessoais nas quais as tensões provocadas por conflitos de interesses individuais ou de grupos, frente a objetivos institucionais.

Estas abordagens auxiliam a prever e a compreender o comportamento humano nas organizações que muitas vezes a estrutura organizacional é perfeita, mas poderão existir algumas insatisfações no local de trabalho, que são compreendidos pela visão de Araújo (2010) quando menciona o Iceberg do clima organizacional, já Chiavenato (1999) define que o comportamento das pessoas refletem a ponta deste iceberg, que é visível, estando, portanto, mais vulnerável às transformações do ambiente, já os valores e as crenças constituem a base submersa mais protegida e ao mesmo tempo, proporcionam maiores dificuldades no que diz respeito a mudanças.

2.3 Avaliação de Desempenho

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função do desempenho de suas atividades, dos resultados e metas a serem alcançados e de seu potencial de desenvolvimento, a avaliação é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, sobretudo, a sua contribuição para a organização.

Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gestor e representa uma técnica de gestão imprescindível na atividade administrativa de hoje, sendo um excelente meio através do qual se é capaz de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoas à organização, de adequação de pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas, e certamente constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Dentro de uma enganosa normalidade, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para melhorar o desempenho das pessoas, ou seja, elas utilizam mais a ação negativa como repreender ou punir, do que a ação positiva como, por exemplo, incentivar e motivar. Ainda o que é pior, utilizam mais a ação corretiva do que a ação preventiva (CHIAVENATO 2010).

2.4 Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho, o conceito QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A QVT envolve fatores como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o ambiente psicológico e físico do trabalho, o relacionamento humano dentro do grupo, a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar (CHIAVENATO 1999).

Dentro do contexto das organizações a satisfação no trabalho é considerada uma das ferramentas para o sucesso destas e Robbins (2008) menciona que todo esforço para a melhoria da qualidade e produtividade deve incluir os funcionários, estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão desta. A satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento por ter relações claras com os fatores de desempenho, a premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica durante anos, e que não devemos preocupar-nos apenas com o aspecto quantitativo, ou seja, alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida, os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é objetivo legítimo de uma organização.

Envolvida por este foco Siqueira (2008), menciona que pesquisas científicas sobre a satisfação no trabalho, permitiram compreender relações entre diversos fatores que poderiam ser desencadeadores de níveis de satisfação ou insatisfação. Existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (Meleiro e Siqueira, 2005; Siqueira, 2003) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, com valores como: percepção de justiça e percepção de reciprocidade que emergem das relações de trocas sociais e econômicas tabuladas entre servidores e organizações, sendo que os resultados desses estudos sinalizam que a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas de gestão, especialmente as que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepção de justiça) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a instituição está comprometida com os seus colaboradores, e o quanto a organização estaria disposta a retribuir aos seus servidores, os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na instituição (reciprocidade organizacional).

2.5 Motivação

Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente todos ou quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa, não é necessário, por exemplo, motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo, eventualmente qualquer um pode adormecer sem motivação, mas ir dormir é uma ação consciente que requer motivação. O trabalho de um gestor é identificar os impulsos e as necessidades dos servidores, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas (NEWSTROM, 2004).

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).

Já Bergue (2010) acredita que a motivação pode ser definida como interesse de uma pessoa para a ação ou impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação, apesar da

complexidade que decorre de características de natureza cultural, política, econômica ou legal que particularizam esse setor, é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos de se sentirem estimulados a ingressar no serviço público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a remuneração, a estabilidade e o status.

Colaborando com a respectiva dinâmica Araujo (2010) diz que os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém e que a motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação, devendo proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e por intermédio das habilidades e competências de ambas alcançarão maior e melhor desenvolvimento.

2.6 Condições de Trabalho

O ato de trabalhar segundo Lourenço (2010), é um dos fatores constituintes do espaço de vida das pessoas, juntamente com outras áreas e esferas da vida como o lazer, a família, o clube, os amigos entre outros, para muitos de nós, é nessa atividade tipicamente humana que passaremos boa parte de nossas vidas. É no ato de trabalhar, que os homens buscam a realização pessoal e a da coletividade, assim como a satisfação de nossas expectativas e necessidades. Admitindo-se o fato de que apresentam características laborais peculiares, não encontradas em outras profissões ou carreiras, os agentes penitenciários dependem da condição de trabalho para construir a sua identidade profissional, contudo devem buscar diretrizes a partir das indicações legais e normas institucionais, além dos relatos e da observação das experiências pessoais de colegas mais antigos na função, nestas condições estão presentes a psicoafetividade, como é descrito:

Existem tarefas que por sua natureza o conteúdo envolvem a esfera psicoafetiva. Os exemplos poderiam ser numerosos. Lembramos as situações que envolvem riscos para a própria vida ou integridade física; as que exigem permanente e intenso autocontrole emocional; as que implicam em elevadas responsabilidades com vidas humanas, com valores vultosos ou com a própria continuidade da produção (SELIGMANN, 1994, p.635).

As atribuições profissionais em instituições prisionais com certeza envolveria risco para a própria vida e ou/ integridade física dos servidores, além de permanente e intenso autocontrole emocional e elevada responsabilidade com vidas humanas, realização de tarefas em situações de confinamento e de tensas relações grupais, e situações de intensa ambiguidade ou de dilemas inconciliáveis: cuidar, tratar, regenerar e reeducar em oposição a punir, vigiar, controlar e disciplinar outros seres humanos.

Os agentes penitenciários laboram entre a satisfação pelo emprego estável, o reconhecimento pessoal, social e familiar, a possibilidade de desenvolvimento financeiro de um lado e de outro a angústia, o medo, a ansiedade, a tensão física e emocional, nestas condições de trabalho muitas vezes desprezadas por possíveis candidatos a esta função, é que convivem diuturnamente os agentes penitenciários (LOURENÇO, 2010).

Em função destas condições de trabalho, que pode desencadear o estresse que Chiavenato (2010) define como um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente, sendo uma condição que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, monotonia de certas tarefas, a falta de perspectiva de

progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. O estresse pode ser provocado por diversos agentes agressores, como: emoções fortes, traumas, fadiga, exposição a situações de conflito e problemas. O estresse provoca ansiedade e angústia, assim como certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude e tensão entre outros (CHIAVENATO, 2010).

2.7 Ambiente de Trabalho

Sabe-se que o ambiente de trabalho é também fator importante para o desenvolvimento das atividades laborais seja de uma empresa ou instituição, e Tachizawa (2001) afirma que criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para a empresa ou instituição zelar pela sua imagem, além de preocupar-se com o crescente custo em decorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais, reafirmando que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os servidores. Portanto ligada diretamente a higiene e segurança no trabalho que é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos servidores, visando à prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas ligadas à profissão, pois trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do servidor, no intuito de resguardá-lo dos riscos de saúde que estão relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico do trabalho.

A partir da contribuição valorosa e significativa dos autores neste referencial, damos início a construção metodológica deste artigo.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificações da Pesquisa

No primeiro momento foi utilizada a pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, e são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, sendo que o produto final, deste processo, passa a ser um problema mais esclarecido, sendo que o estudo de caso empírico investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade e vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que esta sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno.

No segundo momento a pesquisa foi descritiva que têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, dentre as pesquisas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um determinado grupo (GIL, 2008).

Neste artigo estabelecemos a utilização do método estudo de caso que conforme Gil (2009) é o estudo profundo de uma simples unidade, onde o objetivo do pesquisador é elucidar características de uma classe e indica princípios e regras a serem observados ao longo

de todo o processo de investigação, e envolvem etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise dos dados, bem como os modelos para sua interpretação. Sendo que o estudo de caso realizado na Penitenciária de Livramento, através de uma pesquisa de campo, verificou o nível de satisfação dos servidores da área de segurança prisional, através da utilização de um questionário de perguntas fechadas, com o objetivo de identificar fatores tanto de satisfação quanto de insatisfação com relação às atividades laborais desenvolvidas na organização, e foi mensurada através da utilização de uma escala social que conforme Gil (2012), é o instrumento desenvolvido com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível, para tanto considera-se mais adequado a utilização da escala de graduação, pois apresentam um contínuo de atitudes possíveis em relação a determinada questão, os enunciados das atitudes correspondem a graus que indicam maior ou menor favorabilidade.

Sendo também de grande utilidade o uso da escala Likert que foi desenvolvida por Rensis Likert no início dos anos trinta, a escala tipo Likert que trata de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais, pois começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa, consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, no qual se pede ao sujeito que expresse sua reação, escolhendo um dos cinco pontos da escala (RICHARDSON, 2014).

Com a finalidade de alcançar os objetivos que foram propostos, optou-se por uma pesquisa quantitativa. Creswell (2014) aborda que dentro dos métodos quantitativos o determinismo (conceito filosófico que diz serem todos os fatos baseados em causas) sugere que o exame das relações entre as variáveis é fundamental para responder às questões por meio de levantamentos ou experimentos, os dados objetivos resultam de observações e de medidas empíricas, pois a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados.

3.2 Escolha do local

O trabalho de pesquisa foi realizado na Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento (PESL), situada na Rua Vicente Ilha de Vargas nº 1850, vila Real, inaugurada em dezembro de 1994, pelo então Governador o Sr Alceu Collares e o Prefeito em exercício da época Elifas Marion Kerller Simas, pois o antigo presídio da cidade funcionava em um prédio da Prefeitura Municipal, localizado na Rua dos Andradas nº 1157 no centro, a três quadras da Praça General Osório, o qual não oferecia mais condições de engenharia, ou estrutura física para suportar a funcionalidade inerente a uma casa prisional.

A Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento (PESL) é uma instituição Pública Estadual, e faz parte da sexta (6ª) região penitenciária, que é vinculada a Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE), e subordinada a Secretária de Segurança Pública (SSP), do Estado do Rio Grande do Sul (RS), outrossim, cabe ressaltar que a SUSEPE além de responsável pela execução administrativa das penas privativas de liberdade e medidas de segurança (Lei de Execuções Penais de 1964), possui como principal objetivo a reeducação, a ressocialização e a reintegração social do preso.

Esta penitenciária é caracterizada como de segurança média, e possui um número aproximado de 190 (cento e noventa) presos no total, oscilando nesta média, entre condenados e provisórios, já a realidade em termos de capital humano é de 29 (vinte nove) servidores que trabalham na área de segurança prisional, e 06 (seis) servidores que desempenham funções administrativas e 01 (uma) servidora da área técnica (psicóloga) que, portanto merecem toda a

atenção da instituição, no entanto o escopo do estudo teve como sujeitos, os agentes penitenciários, pois, são os servidores que atuam diretamente com pessoas privadas de sua liberdade. Infere-se que estes servidores possuam uma carga de pressão ou stress que requerem uma logística especial para o exercício de suas funções, possibilitando que seja visível a contribuição do clima organizacional, condições de trabalho e motivação sejam fatores preponderantes no desempenho de suas atribuições rotineiras.

3.3 Técnica para Coleta de Dados da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas no período de 01 à 15 de outubro de 2015, com 26 (vinte seis) dos 29 (vinte e nove) servidores da área de segurança da Penitenciária Estadual de Sant’Ana do Livramento (PESL), totalizando assim um percentual de 89,65 %, e salienta-se que pelo simples motivo de um dos servidores encontrar-se gozando de licença maternidade, um gozando de licença prêmio e o terceiro de férias é que não foi atingida a totalidade almejada. Caracterizando assim um censo com 100% dos servidores em atividade.

Para entender essa etapa, Gil (2008, pg. 109) define que a entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” Ainda segundo o autor, a entrevista é uma forma de relação social, em que de um lado busca-se coletar informações e de outro, está a fonte, que transmitirá o conhecimento. “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais”, sinaliza (GIL, 2008).

As entrevistas foram do tipo estruturada, com questionário de perguntas fechadas, que conforme Richardson (2014) é o instrumento em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, pois o entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos. Salienta-se que o questionário foi aplicado de maneira anônima, deixando assim os pesquisados com total liberdade de expressão, para responder de maneira mais precisa possível.

Quadro 1. Roteiro de Entrevistas

1. Qual é o fator que mais lhe motiva?	<input type="checkbox"/> salário <input type="checkbox"/> estabilidade <input type="checkbox"/> plano de saúde <input type="checkbox"/> função <input type="checkbox"/> aposentadoria especial
2. Qual o fator que você considera mais negativo e que interferem no clima organizacional?	<input type="checkbox"/> contato com excluídos <input type="checkbox"/> risco de morte <input type="checkbox"/> falta de condições para a execução do trabalho <input type="checkbox"/> instabilidade das gestões <input type="checkbox"/> risco de contrair doenças
3. Qual dos fatores você considera que melhoraria o ambiente de trabalho?	<input type="checkbox"/> reconhecimento por parte da chefia <input type="checkbox"/> aumento de horas extraordinárias <input type="checkbox"/> melhor comunicação entre chefia e servidores <input type="checkbox"/> mais funcionários <input type="checkbox"/> cursos de aprimoramento e qualificação
4. Você considera que as condições de trabalho atuais, na sua instituição são adequadas para o desenvolvimento do seu trabalho?	<input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> concordo muito <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo muito <input type="checkbox"/> nem concordo/nem discordo

5. Quanto a avaliação de desempenho que os servidores são submetidos na sua instituição, você concorda com a maneira que ela é realizada?	<input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> concordo muito <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo muito <input type="checkbox"/> nem concordo/nem discordo
6. Qual o seu grau de satisfação com a instituição (PESL) que você trabalha?	<input type="checkbox"/> satisfeito <input type="checkbox"/> muito satisfeito <input type="checkbox"/> insatisfeito <input type="checkbox"/> muito insatisfeito <input type="checkbox"/> nem satisfeito/ nem insatisfeito
7. Para o exercício de suas atividades você trocaria para outro estabelecimento penal, por qual motivo?	<input type="checkbox"/> ficar mais próximo de sua residência <input type="checkbox"/> não se adaptar a cultura organizacional da PESL <input type="checkbox"/> insatisfação com colegas e ou superiores <input type="checkbox"/> não trocaria <input type="checkbox"/> Para desempenhar função gratificada

Fonte: Elaborado pelo autor e Selaje (2012), com adaptações necessárias para atender os objetivos.

3.3 Análises dos Dados

A análise e interpretação dos dados, desta pesquisa, apesar de conceitualmente serem distintos estes dois processos sempre aparecem relacionados. A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, e que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Estes processos variam significativamente em função do plano de pesquisa (GIL,2012).

Apoiado no autor anteriormente citado a interpretação dos dados estará embasada nos fundamentos teóricos para ratificar e dar credibilidade ao constructo.

Corroborando com a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) esclarece para uma melhor compreensão do significado, deste processo, que a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, e ainda define que a análise de conteúdo pode ser aplicada em diversos campos, tais como o setor que se refere ao comportamento humano, psicologia, sociologia, entre outros setores. A superação da incerteza e o enriquecimento da leitura são dois pólos distintos, porém interligados, pois o desejo de rigor e a necessidade de descobrir, de ir além das aparências, expressam as linhas de força do seu desenvolvimento histórico e o aperfeiçoamento da análise, na prática o analista orientado á partida para uma problemática teórica poderá no decorrer da investigação inventar novos instrumentos suscetíveis, por sua vez, de favorecer novas interpretações.

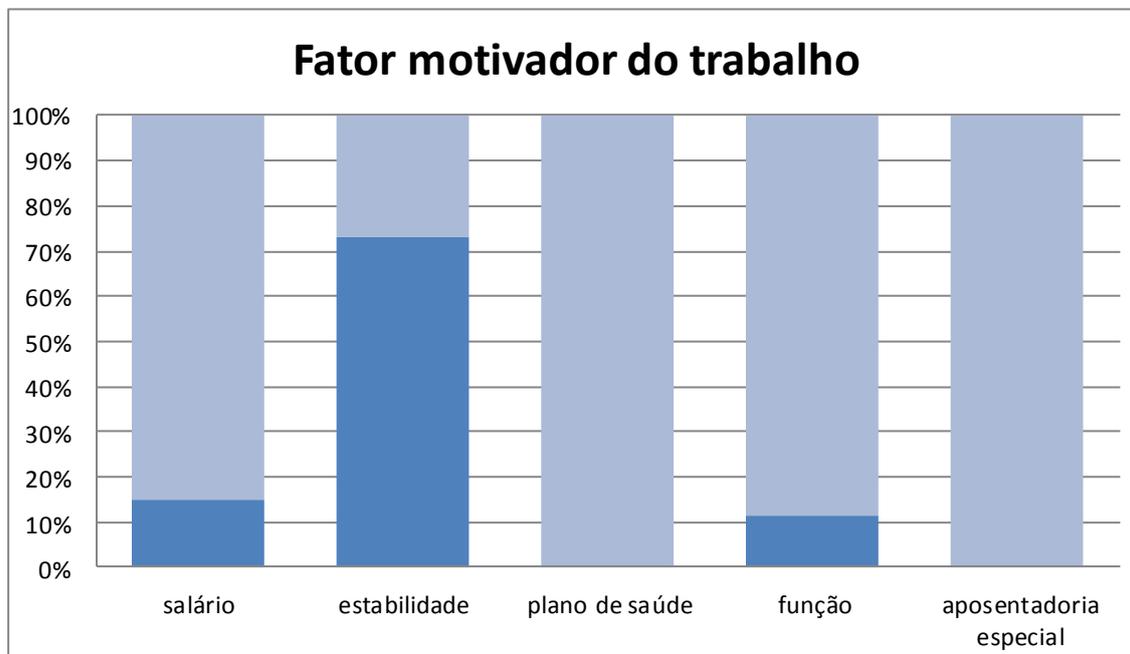
Conforme Bardin (2011) a análise de conteúdo apresenta fases diferentes, para serem organizadas em ordem cronológica: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, que pode ser realizado através de inferência e por interpretação dos dados.

A interpretação e análise dos dados se iniciam com a primeira pergunta: Qual fator que mais lhe motiva?

Os servidores que participaram, desta pesquisa, desenvolvem suas atividades na área de segurança da Penitenciária Estadual de Sant’Ana do Livramento-RS. A motivação para Bergue (2010) pode ser definida como interesse de uma pessoa para a ação ou impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. Os pesquisados possuíam cinco alternativas de escolha: 1 salário; 2 estabilidade; 3 plano de saúde; 4 função e 5 aposentadoria

especial. Foram obtidos os seguintes resultados: 73.08% dos pesquisados apontaram a estabilidade como sendo o fator mais motivador, 15.38% dos pesquisados apontaram o salário e 11,54% apontaram a função, conforme gráfico 1:

Gráfico: 1



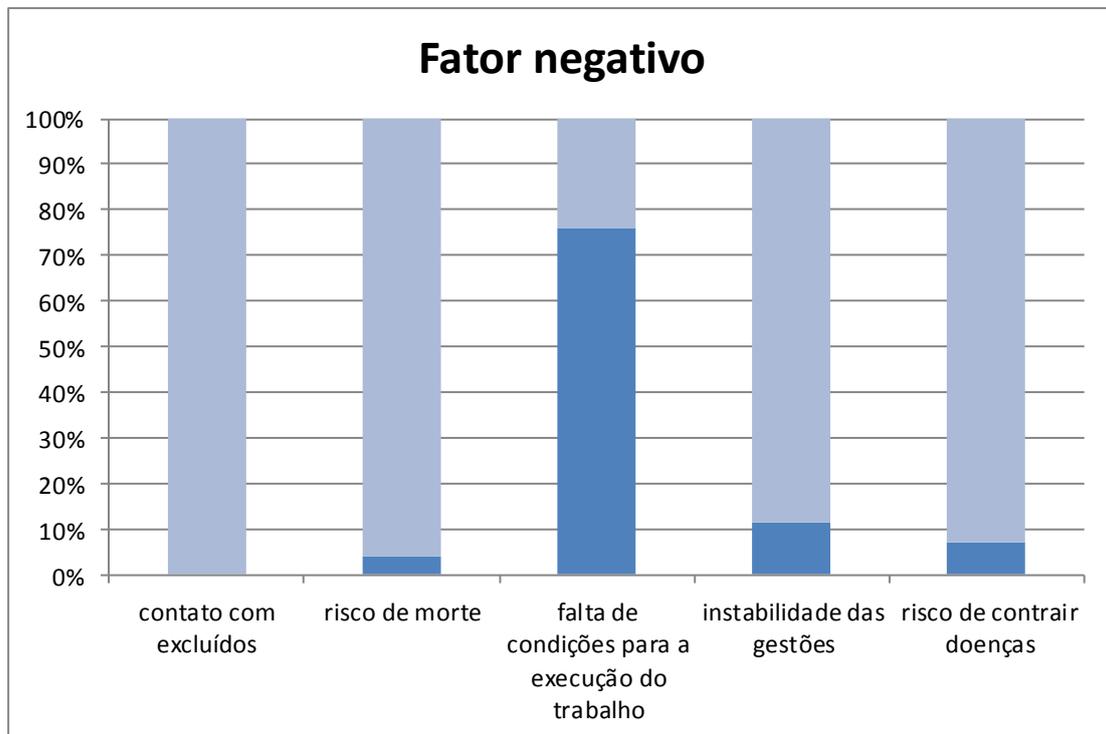
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

O fator negativo foi a segunda questão abordada junto aos pesquisados: Qual o fator que você considera mais negativo e que interfere no clima organizacional?

Sendo que os fatores negativos estão diretamente interligados com a função de funcionário público em especial a profissão de agente penitenciário, e Lourenço (2010) sinaliza que a angústia, o medo, a ansiedade, a tensão física e emocional, são fatores negativos no trabalho dos agentes penitenciários e por causa destas condições esse trabalho muitas vezes é desprezado por possíveis candidatos.

Da mesma maneira que a primeira questão, esta também possuía cinco alternativas, sendo que os pesquisados optaram por uma delas: 1 contato com excluídos; 2 risco de morte; 3 falta de condições para a execução do trabalho; 4 instabilidade das gestões e 5 risco de contrair doenças. O gráfico número 2 demonstra os resultados obtidos, sendo que a grande maioria com o percentual de 76.93% apontou a falta de condições para a execução do trabalho, como o fator considerado mais negativo, seguido pela instabilidade nas gestões com percentual de 11.54%, o risco de contrair doenças ficou em terceiro lugar conforme os pesquisados com 7.69% e finalmente o risco de morte com o percentual de 3.84% dos pesquisados:

Gráfico: 2



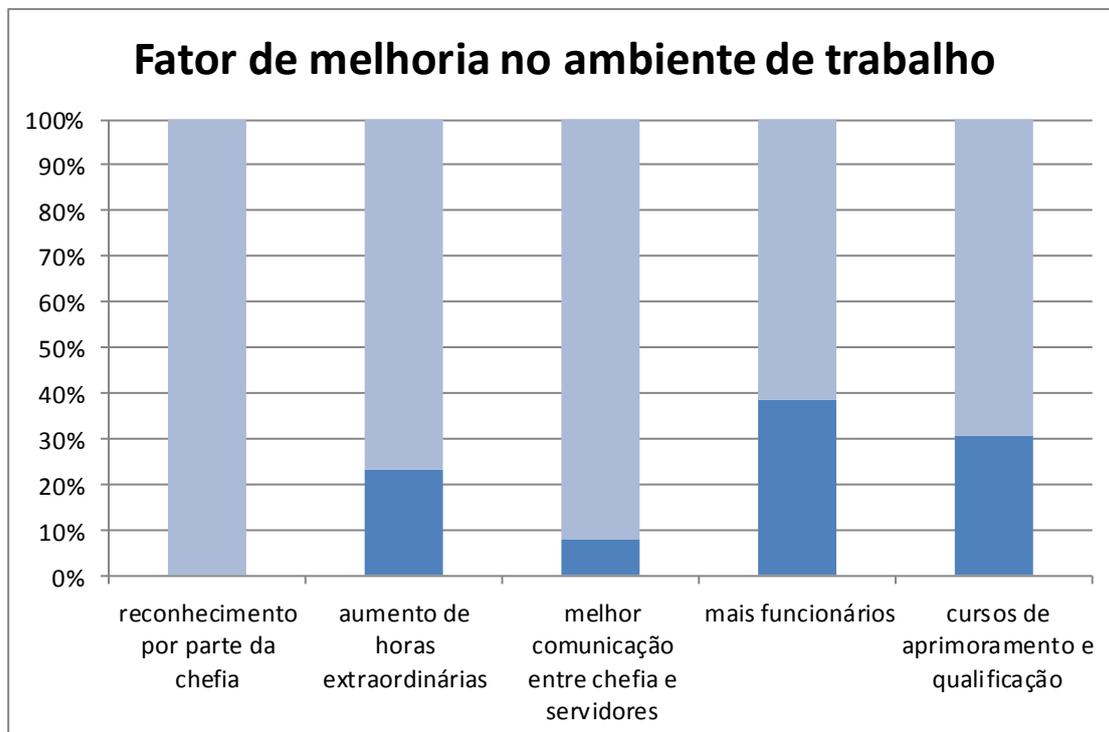
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

A terceira questão abordada foi: Qual dos fatores você considera que melhoraria o ambiente de trabalho?

O ambiente de trabalho é um fator importante para o desenvolvimento das atividades laborais de uma organização e Tachizawa (2001) afirma que criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para a instituição zelar pela sua imagem, além de preocupar-se com o crescente custo em decorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais, reafirmando que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os servidores.

Esta pergunta possuía cinco alternativas de escolha sendo elas: 1 reconhecimento por parte da chefia; 2 aumento de horas extraordinárias; 3 melhor comunicação entre chefia e servidores; 4 mais funcionários e 5 cursos de aprimoramento e qualificação. Em primeiro lugar com percentual de 38.46% os pesquisados apontaram a necessidade de mais funcionários, seguido de cursos de aprimoramento e qualificação com 30.77%, em terceiro com 23.08% os servidores apontaram o aumento de horas extras como fator de melhora e finalmente em quarto lugar com 7.69% foi apontado a melhor comunicação entre chefia e servidores. Conforme o gráfico3:

Gráfico: 3



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

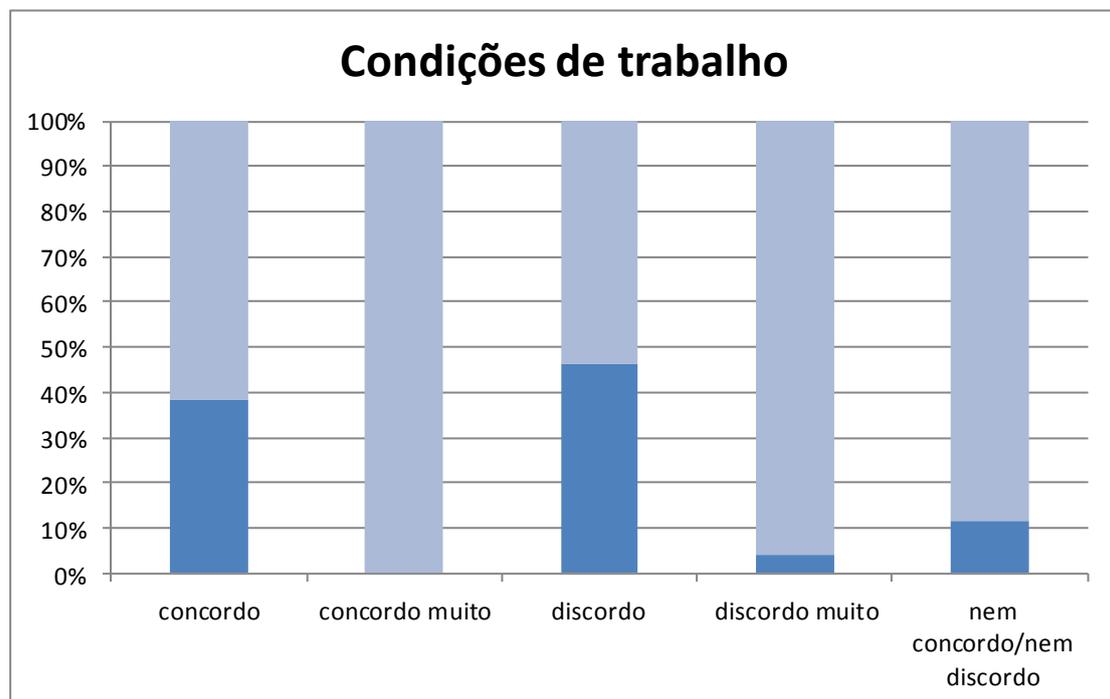
Quanto ao fator condições de trabalho Lourenço (2010) afirma que é no ato de trabalhar que os homens buscam realização pessoal e a da coletividade, assim como a satisfação de nossas expectativas e necessidades, sendo que os agentes penitenciários dependem das condições de trabalho para construir sua identidade profissional.

Com o intuito de aprimorar o conhecimento neste campo foi questionado aos servidores o seguinte:

Você considera que as condições de trabalho atuais, na sua instituição são adequadas para o desenvolvimento do seu trabalho?

Respondendo esta quarta questão os servidores optaram entre cinco alternativas, a que mais se aproximou de sua realidade ou percepção, apontando entre: concordo; concordo muito; discordo; discordo muito; nem concordo/nem discordo. Sendo que 46.16% dos pesquisados discordaram que as condições atuais de trabalho fossem adequadas, 38.46% dos servidores concordaram, 11.54% dos entrevistados nem concordam/nem discordam e 3.84% discordaram muito, sendo apurados os seguintes resultados conforme gráfico 4:

Gráfico: 4



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

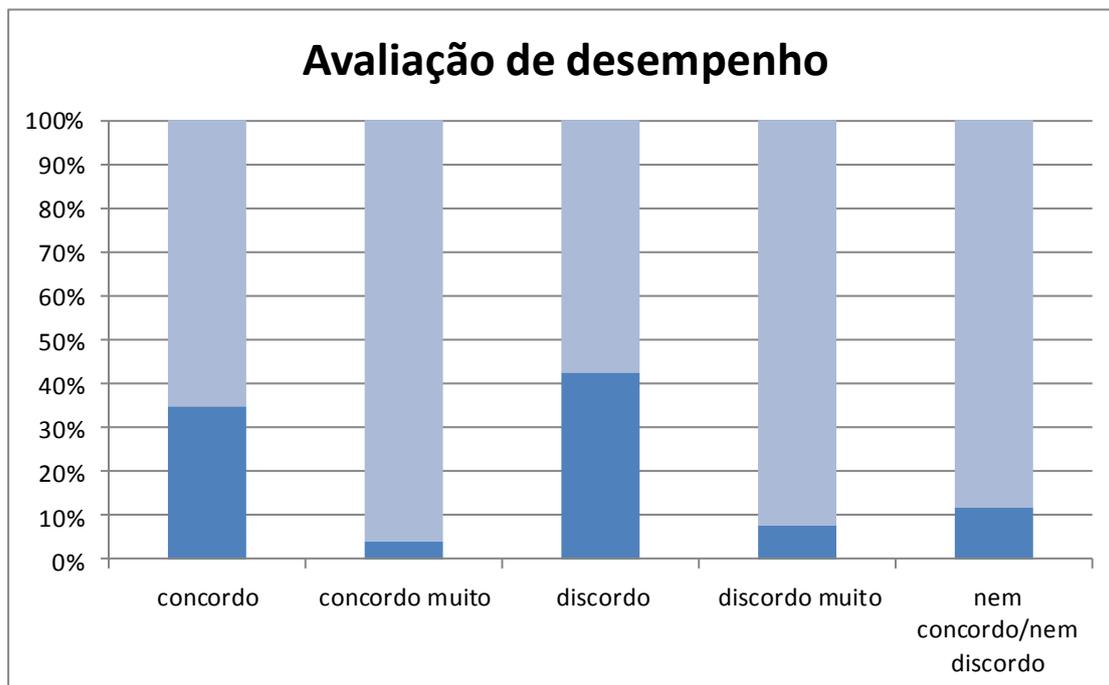
Quanto a avaliação de desempenho que os servidores são submetidos na sua instituição, você concorda com a maneira que ela é realizada?

Esta foi a quinta pergunta aplicada, e segundo Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função do desempenho de suas atividades, dos resultados e metas a serem alcançados e de seu potencial de desenvolvimento, a avaliação é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, sobretudo, a sua contribuição para a organização.

Com opiniões bastante divididas os servidores escolheram entre cinco alternativas: concordo; concordo muito; discordo; discordo muito e nem concordo/nem discordo.

Os resultados apurados foram: 42.30% dos pesquisados discordaram da avaliação a que são submetidos, 34.62% concordaram com a maneira que ela é aplicada, 11.55% responderam que nem concordam/nem discordam, 7.69% discordaram muito e 3.84% concordaram muito, acompanhe os resultados no gráfico 5:

Gráfico: 5



Fonte:

Pesquisa realizada pelo autor (2015).

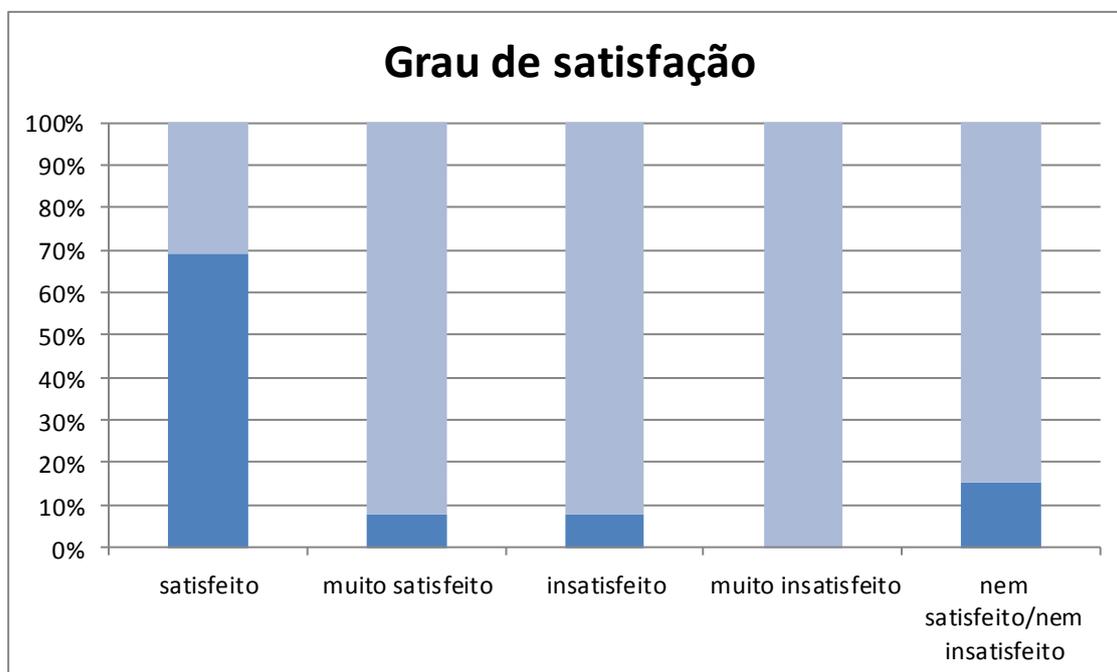
A sexta pergunta aplicada foi: Qual o seu grau de satisfação com a instituição “PESL” que você trabalha?

Agrega valor substancial para esta pesquisa, e Robbins (2008) sinaliza que a satisfação é considerada uma das ferramentas para o sucesso das organizações e que todo o esforço para melhoria da qualidade e da produtividade deve incluir os funcionários.

Os servidores escolheram entre cinco alternativas: 1 satisfeito; 2 muito satisfeito; 3 insatisfeito; 4 muito insatisfeito e 5 nem satisfeito/nem insatisfeito.

Os servidores lotados que trabalham na PESL, em regime de plantão, apontaram que 69.23% encontram-se satisfeitos, 7.69% se demonstraram muito satisfeitos, 15.39% se declararam nem satisfeitos/nem insatisfeitos e 7.69% encontram-se insatisfeitos. Conforme demonstração no gráfico 6:

Gráfico: 6



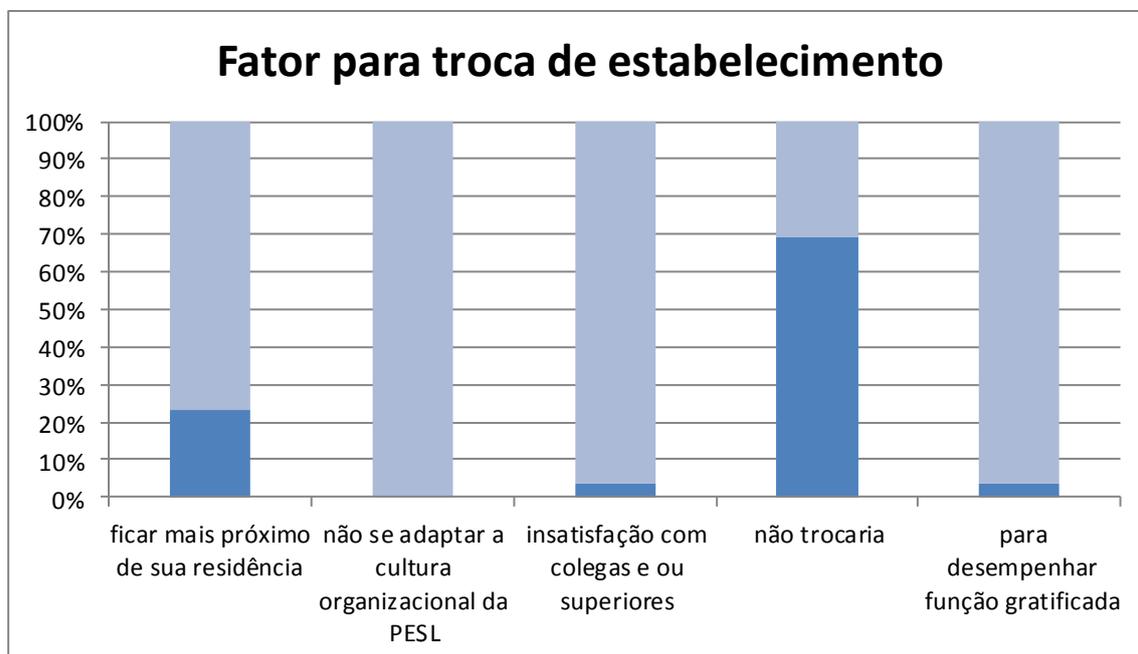
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

Finalmente na última questão foi perguntado aos pesquisados: Para o exercício de suas atividades você trocaria para outro estabelecimento penal, por qual motivo?

Esta questão foi abordada por motivos pertinentes, pois os agentes penitenciários desenvolvem suas atividades profissionais muitas vezes em outra comarca (cidade), sabe-se que a realização de concursos públicos (estaduais e federais) na sua grande maioria são para suprir vagas onde houver necessidades de pessoal, e nem sempre vai coincidir com a cidade onde o suposto pretendente a funcionário reside, baseado nesta certeza os servidores responderam entre cinco alternativas: 1 ficar mais próximo de sua residência; 2 não se adaptar a cultura organizacional da PESL; 3 insatisfação com colegas e ou superiores; 4 não trocaria e 5 para desempenhar função gratificada.

Os resultados apontaram que 69.23% dos pesquisados não trocariam, 23.08% trocariam para ficar mais próximos de sua residência, 3.84% trocaria para desempenhar função gratificada (chefia e assessoramento mediante benefício pecuniário ou satisfação pessoal) e 3.84% trocaria por insatisfação com colegas e ou superiores, conforme gráfico 7:

Gráfico: 7



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi atingido, pois o presente estudo além de analisar os fatores mais importantes dentro do clima organizacional de uma instituição pública de complexidade diferenciada e verificar que os servidores da Penitenciária Estadual de Sant'Ana do Livramento encontram-se satisfeitos na sua grande maioria, atingindo um grau de satisfação com percentual de mais de 77% dos pesquisados, e considerando que o fator mais motivador para o servidor é a estabilidade, que conforme Lourenço (2010) os agentes penitenciários laboram entre a satisfação pelo emprego estável e reconhecimento pessoal, social e familiar e a possibilidade de desenvolvimento financeiro.

Em contrapartida o fator considerado mais negativo entre os servidores foi a falta de condições para a execução do trabalho, que superou a casa dos 76% número este que merece com certeza a atenção das pessoas que se encontram na direção do sistema prisional gaúcho, em especial na 6ª região penitenciária onde a Penitenciária de S. Livramento faz parte.

A busca por melhores condições de trabalho é um caminho difícil de trilhar, pois as dificuldades encontradas durante a jornada profissional no sistema prisional é bastante árdua e complexa, inclusive Seligmann (1994) sinaliza que as situações que envolvem riscos para a própria vida ou integridade física, são também as que exigem permanente e intenso autocontrole emocional, além de elevadas responsabilidades com vidas humanas.

Os servidores apontaram com mais de 46% que não consideram que as condições atuais sejam adequadas para o desenvolvimento de suas atribuições, embora seja a situação atual vivida por estes servidores, existem fatores que podem ajudar ou até amenizar tal situação, e com certeza um dos fatores determinantes para a melhoria no ambiente de trabalho é escutar e conversar com as pessoas que trabalham na instituição, os pesquisados apontaram como principais medidas o aumento do número de funcionários, a oferta de cursos de

qualificação e aprimoramento e também a disponibilidade de horas extras para suprir a deficiência de servidores.

Todas as empresas, organizações e instituições sejam elas públicas ou privadas, dependem diretamente de seus empregados ou servidores para a execução do trabalho, no sistema prisional do Rio Grande do Sul não é diferente, e a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas por essas organizações, seja para adequação de servidores no cargo, problemas de supervisão e gerência ou até localização de possíveis deficiências no treinamento destes profissionais, notoriamente com mais de 46% os servidores em desacordo com a maneira que esta é realizada pela instituição (SUSEPE), sendo assim acredita-se que os gestores deveriam rever ou reformular o método de avaliação, tendo como finalidade o uso de novas estratégias funcionais com a intenção de atingir um número maior de servidores satisfeitos e motivados.

Considerando que mais de 69% dos pesquisados não trocariam de estabelecimento penal para realizarem suas atividades profissionais, vem evidenciar o grau de satisfação destes servidores, no entanto 23% disseram que trocariam de estabelecimento pelo fato de ficarem mais próximos de suas residências, o que não os torna servidores insatisfeitos, e sim são impulsionados por um desejo natural de qualquer ser humano que é a segurança e aconchego que o convívio familiar proporciona.

Por derradeiro fica visível que os servidores pesquisados atuam diuturnamente de forma comprometida e com qualidade nos serviços que desenvolvem na penitenciária de Livramento, durante o período da realização, desta pesquisa, tivemos a oportunidade de vislumbrar o quanto estes servidores são responsáveis, além de possuírem comprometimento e um espírito de união de dar inveja a qualquer organização, ficando exposto que estes servidores encontram-se motivados e desta maneira fica explícito o quanto é importante um clima organizacional favorável para o desenvolvimento das funções profissionais em uma instituição, principalmente com a peculiaridade das funções de um agente penitenciário.

Notoriamente o esforço foi recompensado, com a satisfação de termos atingido êxito na construção deste trabalho acadêmico, só nos resta a certeza de um futuro onde novas pesquisas nessa área serão de grande valor para o clima organizacional, seja numa empresa ou instituição pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís Cesar G; ADRIANA Amadeu Garcia. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BRASIL, **Lei nº 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 >. acesso em 08 de junho de 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70 LDA/ Almedina Brasil.2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**– Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 21ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**. 3 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. 3 ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed-5 reimpr-São Paulo: Atlas, 2012.
- LOURENÇO, Arlindo da Silva. **O Espaço de Vida de Segurança Penitenciária no Cárcere: entre gaiolas, ratoeiras e aquários**. São Paulo: Digital Librari, 2010.
- MERLO, A.R.C. **Psicodinâmica do Trabalho**, Petrópolis: Orgs, 2002.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; CARLOS, Renato Theóphilo, **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- NEWSTROM, John W; KEITH, Davis. **O Comportamento Humano no Trabalho, uma Abordagem Psicológica**. v 1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NEWSTRON, John W. **Comportamento Organizacional, o Comportamento Humano no Trabalho**, 12 ed. São Paulo: MC Graw Hill, 2008.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; JOSÉ, Augusto de Souza Peres. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SANTOS, Marcia Moreira. **Agente Penitenciário: Trabalho no Cárcere**, UFRN, Natal, 2010. Disponível em <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/17464>>. acesso em 29 de junho de 2015.
- SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS (SUSEPE) **Informações atualizadas**. Disponível em< <http://www.susepe.rs.gov.br/conteudo.php?cod.menu=13&cod-conteudo=88>>. acesso em 14 de maio de 2015.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas de Comportamento Organizacional, Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, Disponível em <<http://www.academia.edu/8755113/medidas>>.do comportamento organizacional, acesso em 30 de maio de 2015.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; CARLOS Fernandez Collado; PILAR Baptista Lucio. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SELAJE, Maria Simone Fernandes; PRISCILA Tavares Neves. **Pesquisa do Clima Organizacional no Presídio de Pelotas**. Revista de Ciências Gerenciais Vol. 1, Nº. 1, Ano 2012. Disponível em< <http://www.webartigos.com/artigos/pesquisa-do-clima-organizacional-do-presidio-regional-de-pelotas-rs/102057/>>.acesso em 08 de maio de 2015.
- ROBBINS, Stephen Prenhall. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; VICTOR, Cláudio Paradela Ferreira; ANTÔNIO, Alfredo Mello Fortuna. **Gestão com Pessoas, uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.