

CONFLITOS ENTRE GESTORES E EQUIPE DE TRABALHO E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE GESTÃO NO COMPLEXO PENITENCIÁRIO DE SÃO PEDRO DE ALCÂNTARA/SC

Autoria

KARINI REGINA HOMEM

Ciências da Administração/unigrendal

JOICI LILIAN RODRIGUES

CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO/UNIGRENDAL

Resumo

O conflito é inerente ao ser humano, existe desde o início da humanidade fazendo parte do seu processo de evolução. Portanto, é necessário para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. O presente artigo aborda o tema gestão dos conflitos interpessoais no contexto das organizações públicas, com foco na área de segurança no sistema prisional. A pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, onde foram caracterizadas as políticas públicas prisionais no cenário estadual e o ambiente do COPE-SPA/SC. Na segunda desenvolveu-se o estudo de caso de caráter interpretativo de abordagem qualitativa.

Assim, o estudo de caso cumpre o papel de viabilizar a análise: (1) de como os conflitos entre gestores e equipe de trabalho no Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara/SC se configuram?; e (2) das ações estratégicas de gestão que visam reduzir seus efeitos mais nocivos. A pesquisa aponta ainda para a importância de pesquisas futuras sobre a ação de uma gestão de conflitos formal e institucionalizada dentro de uma unidade prisional, contribuindo assim com a produção de conhecimentos com o tema apresentando poucos estudos empíricos.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

**CONFLITOS ENTRE GESTORES E EQUIPE DE TRABALHO E AS AÇÕES
ESTRATÉGICAS DE GESTÃO NO COMPLEXO PENITENCIÁRIO DE SÃO
PEDRO DE ALCÂNTARA/SC**

RESUMO

O conflito é inerente ao ser humano, existe desde o início da humanidade fazendo parte do seu processo de evolução. Portanto, é necessário para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. O presente artigo aborda o tema gestão dos conflitos interpessoais no contexto das organizações públicas, com foco na área de segurança no sistema prisional. A pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, onde foram caracterizadas as políticas públicas prisionais no cenário estadual e o ambiente do COPE-SPA/SC. Na segunda desenvolveu-se o estudo de caso de caráter interpretativo de abordagem qualitativa.

Assim, o estudo de caso cumpre o papel de viabilizar a análise: (1) de como os conflitos entre gestores e equipe de trabalho no Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara/SC se configuram"; e (2) das ações estratégicas de gestão que visam reduzir seus efeitos mais nocivos. A pesquisa aponta ainda para a importância de pesquisas futuras sobre a ação de uma gestão de conflitos formal e institucionalizada dentro de uma unidade prisional, contribuindo assim com a produção de conhecimentos com o tema apresentando poucos estudos empíricos.

Palavras-chave: Conflitos Interpessoais, Ações Estratégicas, Gestão em Presídios

ABSTRACT

The conflict is inherent to the human being; it exists from the beginning of humanity being part of its process of evolution. Therefore, it is necessary for the development and growth of any family, social, political and organizational system. This article deals with the management of interpersonal conflicts in the context of public organizations, focusing on the area of security in the prison system. The research was carried out in two phases. The first one is characterized by an exploratory research, where public policies were characterized in the state scenario and the COPE-SPA / SC environment. In the second, the case study of an interpretative character of a qualitative approach was developed.

Thus, the case study fulfills the role of facilitating the analysis: (1) of how the conflicts between managers and work team in the Penitentiary Complex of Maximum Security of São Pedro de Alcântara / SC are configured "; and (2) strategic management actions aimed at reducing their most damaging effects. The research also points to the importance of future research on the action of a formal and institutionalized conflict management within a prison unit, thus contributing to the production of knowledge with the theme presenting few empirical studies.

Keywords: Interpersonal conflicts, Strategic Actions , Management in Presídios

1 – INTRODUÇÃO

A situação carcerária no Brasil revela, cotidianamente, a negligência e a violação de direitos fundamentais, o que indica expressiva contradição entre práticas institucionais diversas e o ordenamento jurídico. Ou seja, invariavelmente constata-se o descompasso entre o real tratamento dado aos apenados e a letra da lei. Dessa contradição, mas também de tantas outras, emergem diferentes situações de conflito. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2012), a população carcerária do Brasil cresceu 83 vezes em setenta anos, o total de apenados condenados no sistema prisional passou de 3.866 pessoas em 1938, para 321.014 em 2009. A realidade adquire contornos ainda mais dramáticos, levando em consideração que o Brasil possuía, em 2012, 515.482 pessoas presas para apenas 303.741 vagas, apresentando dessa forma um déficit de 211.741 vagas.

Por se tratar de um ambiente penitenciário, o desafio dos funcionários (gestores de segurança, professores, assistentes sociais, enfermeiros, entre outros) vai muito além das visões divergentes na interpretação da Lei de Execuções Penais, outros fatores são fomentadores de divergências, tempo de cargo, percepção da competência, habilidade para o cargo que exerce, características pessoais, entre outros. Há vários fatores conflitantes pessoais e intrapessoais como: i) fatores econômicos materializados monetariamente ao ceder aos subornos dos internos, ii) segurança, age na garantia do bem-estar dos funcionários e dos familiares dos funcionários, que podem sucumbir às investidas dos internos como forma de garantir a sua própria segurança e iii) nível elevado de estresse, quanto à exposição constante ao perigo, alerta, pressão, tensão, somados à periculosidade e insalubridade do ambiente de trabalho.

Tendo em conta a complexidade da temática e sua relevância científica e social, o presente estudo propõe-se investigar o conflito entre gestores e equipe de trabalho e as ações de gestão estratégica no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara (COPE-SPA/SC). Assim, o problema norteador desta pesquisa pode ser expresso na seguinte pergunta: como se constituem os conflitos entre gestores e equipe de trabalho, no complexo penitenciário de São Pedro de Alcântara, e quais ações estratégicas de gestão são ou podem ser utilizadas para reduzir seus efeitos mais nocivos? Para alcançar tal intento, o objetivo é o de analisar os conflitos entre os gestores e a equipe de trabalho e as ações estratégicas de gestão no complexo penitenciário de São Pedro de Alcântara. A partir do objetivo geral foram delineados três objetivos específicos, como segue: i) Descrever o ambiente da penitenciária COPE/SPA, e suas ações estratégicas; ii) Identificar as relações conflituosas na penitenciária COPE/SPA e os hiatos na gestão dos conflitos do ambiente penitenciário e iii) Identificar ações estratégicas de gestão que reduzem os efeitos mais nocivos dos conflitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de Políticas Públicas de Gestão Prisional

Há uma gama considerável de autores que sustentam que a realidade prisional tem indicado a necessidade de uma reforma legislativa que legitime novas estratégias no campo da política pública penitenciária (ADORNO; BORDINI, 1989; BISSOLI FILHO, 1998; BRANT, 1994; LIMA, MISSE e MIRANDA, 2000). De acordo com Abrúcio (2007), a função de formulação de políticas públicas de segurança está um pouco esquecida ou deixada em segundo plano, mantida por frágeis mecanismos

intergovernamentais. No aprofundamento da discussão, apresenta-se agora o Plano Nacional de Políticas Criminais e Penitenciárias.

Segundo o Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2012), são originalmente são 15 medidas que representam o cumprimento da política criminal e penitenciária. Serão apresentadas aqui somente as medidas relacionadas ao estudo e que estejam diretamente alinhadas às suas evidências e seus respectivos impactos, contribuindo diretamente para a contenção dos conflitos que ocorrem nas organizações prisionais:

Quadro 1 - Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciárias (2012), medidas, evidência e impactos.

<p>Medida 1: Criação e implantação de uma política de integração social dos egressos. Evidência, reincidência recorrente e aumento da população carcerária. Impacto, redução da reincidência, do custo relativo com o encarceramento e redução do agenciamento de pessoas pelos grupos organizados dos crimes;</p>
<p>Medida 2: Aperfeiçoamento do sistema de penas e medidas alternativas à prisão. Evidência, manutenção dos papéis sociais do apenado e da sua dignidade, nos casos de PMAs. Impacto, redução da reincidência, dos danos do uso à prisão, prevenção da criminalidade;</p>
<p>Medida 3: Ações específicas para os diferentes públicos – as diferenças devem ser respeitadas para gerar igualdade de direitos. Evidência, não há nas unidades prisionais, gerando graves entraves de convivência e desrespeito à dignidade humana. Impacto, diminuição de conflitos e da violência no sistema prisional;</p>
<p>Medida 4: Fortalecimento do controle social – o sistema penal, nas suas três instâncias (policial, judicial e penitenciário). Evidência, dificuldades de acesso. Impacto, melhora na gestão das instituições criminais e penitenciárias.</p>
<p>Medida 5: Metodologia prisional nacional e gestão qualificada – urgente a criação da Escola Nacional Penitenciária (Espan) o cumprimento das leis e tratados internacionais. Evidência, falta de uniformidade nas atividades profissionais. Impacto, valorização dos profissionais do sistema prisional, orientação quanto à atuação profissional.</p>
<p>Medida 6: Combate aos ganhos da ineficiência. Evidência, combater a corrupção em todos os níveis. Impacto, racionalidade no uso dos recursos públicos.</p>

Fonte: Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária (2012).

Para Paixão (1991) o contexto é no mínimo perverso para o sistema de justiça criminal, pois este inviabiliza a correta execução da investigação criminal, dado que os policiais civis acabam tendo que se ocupar da guarda de presos; e compromete, ainda, a execução de políticas públicas de recuperação do criminoso. Tais obstáculos em muito contribuem para a reprodução da criminalidade. Assim, o sistema prisional acaba constituindo-se em um dos maiores problemas no que se refere à gestão da segurança pública no Brasil.

2.2 Objetivos estratégicos da gestão prisional

A crescente demanda da população por melhores serviços gerou a necessidade de um novo modelo de gestão pública, a premência de matizar os procedimentos, técnicas modernas e contemporâneas referentes à gestão estratégica alicerçaram as formas de gestão pública que permitissem gerenciar estratégias para o Estado.

Segundo o plano estratégico do Departamento de Administração Prisional (DEAP, 2016), os pilares norteadores da organização prisional abrigam determinadas características intrínsecas. Estrategicamente, deve precisar suas metas alinhadas à forma de gestão a ser adotada, para então dar direcionamento a essas estratégias visando ao cumprimento dos objetivos. O Plano diretor de melhorias para o sistema prisional possui 16 objetivos estratégicos é uma ferramenta que objetiva orientar as atuações das unidades da federação, propondo a utilização do sistema prisional como instrumento de planejamento, de responsabilidade da Diretoria de Políticas Penitenciárias, e do Departamento Penitenciário Nacional (Depen). Segundo os objetivos estratégicos do Departamento Penitenciário Nacional, por meio do Plano Diretor de Melhorias para o Sistema Prisional (DEAP, 2015) deve-se empreender uma gestão pública eficiente e eficaz, com a garantia dos direitos das pessoas privadas de liberdade e egressas do sistema prisional, bem como o melhoramento do panorama geral do sistema.

Quadro 2 - Plano diretor de melhorias para o sistema prisional: assuntos estratégicos

<p>Alternativas penais, as penas restritivas de direitos são conhecidas como penas e medidas alternativas, cuja sanção penal é de curta duração (0 a 4 anos de condenação), para crimes praticados sem violência, e sem grave ameaça;</p>
<p>Diminuição do déficit carcerário, o crescimento da população carcerária brasileira e a falta de investimentos no setor prisional fazem com que o déficit carcerário aumente gradativamente. Visando à diminuição do déficit de vagas em unidades prisionais, os Estados e Distrito Federal devem adotar práticas planejadas de construção e ampliação dos estabelecimentos;</p>
<p>Infopen, os órgãos estaduais de administração prisional devem efetivar a integração do sistema de gestão prisional local com a base nacional e fornecer dados estatísticos ao Departamento Penitenciário Nacional, com o objetivo de interligar todos os estabelecimentos prisionais (estaduais e federais) ao Depen.</p>
<p>Saúde no sistema prisional, é responsabilidade dos órgãos estaduais de administração prisional, em parceria com secretaria estadual, o oferecimento de assistência à saúde do preso e do internado, em conformidade com a Política Nacional de Saúde no Sistema Prisional. A assistência à saúde do preso e do internado deverá ser oferecida de forma a prevenir e curar doenças, conforme estabelece o art. 14 da Lei de Execução Penal;</p>
<p>Educação no sistema prisional, o oferecimento da educação nos estabelecimentos prisionais é dever do Estado, com vistas à prevenção do crime e orientação do preso ao retorno à convivência em sociedade. A educação nas prisões tem como objetivo aumentar o índice de alfabetização e ampliar a escolarização dos presos.</p>
<p>Assistência laboral e profissionalização, os direitos sociais, de acordo com o art. 6º da Constituição Federal são: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados e oferecer cursos de capacitação profissional para os presos, conforme versa o art. 28 e seguintes da Lei de Execução Penal.</p>

Fonte: Plano Diretor de Melhorias para o Sistema Prisional do Departamento de Administração Prisional (DEAP, 2015).

As metas objetivam respectivamente um aumento do rigor penal, buscar menos justiça criminal e mais justiça social, investir na justiça restaurativa, diminuir as taxas de encarceramento.

Dentro dessas metas existem relações significativas entre as várias funções de gestão/chefia e os estilos de gestão de conflitos, as relações entre colaboradores de uma organização penitenciária, onde as dinâmicas gerais das relações de trabalho, são permeadas por modelos de controle que os próprios trabalhadores internalizam como processos de trabalhos diários acabam por se tornar relações de trabalhos engessadas e indutoras de conflitos. Deste modo, pretende-se identificar e analisar as estratégias ou estilos de gestão de conflitos, relacionando a gestão eficaz dos conflitos com as concepções sobre as relações de trabalho.

2.4 Conflitos Organizacionais e Relações Conflituosas no Sistema Penitenciário

Alguns autores adotam a ideia de que os conflitos são propulsores de mudanças individuais, coletivas e organizacionais, porque as mesmas fomentam a discussão de pontos de vistas e aumentam a contribuição no empenho da solução de problemas de formas criativas. Para os estruturalistas, segundo Motta (1998) os conflitos, embora nem todos desejáveis, são elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização. O conflito gera mudanças e provoca inovação à medida que as soluções são alcançadas. Contudo, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim sucessivamente.

Embora sejam vozes dissonantes, num esforço analítico as ideias de Cunha e Leitão (2011) e Pereira e Gomes (2007) se complementam, pois delinham os elementos constitutivos dos contextos que originam os conflitos: i) Confronto e desconfiança; ii) Sistemas incorretos de transmissão da informação; iii) Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador; iv) Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização; v) Aumento do grau de interdependência entre colaboradores; vi) Existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências da direção; vii) Presença de normas e regras inadequadas e viii) Existência de conflitos anteriores não resolvidos. Dessa forma, podem-se nominar os conflitos, segundo Cunha e Leitão (2011) de acordo com a sua natureza, a saber: i) conflito moral, aquele que tem embate e origem no nível das idéias, dos valores, princípios éticos divergentes; ii) conflitos sociais, que têm por base a complexa construção de uma sociedade; iii) conflitos ideológicos, têm por base as diferentes formas de visão do mundo.

Pode-se ainda categorizar os conflitos de acordo com a sua origem, intrapessoal ou interpessoal, que ocorrem entre indivíduos dentro de uma organização que se origina das construções individuais (cultura, valores, crenças, credo, sexo entre outros), conflitos entre equipes de trabalho, conflitos quanto aos processos de trabalho e quanto à identificação dos papéis, dualidade de comando. Nesse intento, de acordo com Fischer (1994), os conflitos têm como função abalar as estruturas das construções já existentes, pois muitas vezes redefinem papéis e funções. Constatções dessa ordem indicam, dentre outras coisas, a importância de problematizar as relações entre as equipes de trabalho na organização e nos seus conflitos.

Os gestores já identificaram a importância do uso das equipes de trabalho, assim como o valor dos seus colaboradores que podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Em consonância com essas definições, no que tange ao

aumento da importância dos grupos para as organizações, também crescem as dificuldades e desafios engendrados nos problemas comportamentais, em específico aqueles relacionados à motivação, sobretudo ao coordenar e aos conflitos.

Os trabalhos em grupo indicam que o indivíduo passa a se preocupar também com o trabalho dos outros colaboradores. Destes pode depender o resultado de seu trabalho e vice-versa. Assim a manutenção de bons relacionamentos torna-se fundamental para as organizações.

Portanto a configuração e o tratamento dado aos trabalhos em equipes e também dos conflitos tem um peso muito importante dentro de uma gestão. Para Wellins, Byham e Wilson (1994), num conceito simplista, é possível afirmar que uma equipe é definida como um grupo de pessoas que tem um objetivo comum. Silva (2000) define equipe como sendo um número pequeno de pessoas que estão comprometidas com uma causa comum, com metas definidas e com uma forma de trabalhar onde todos se sentem mutuamente responsáveis pelos resultados.

Segundo o que propõe a autora a equipe, para empreender essa configuração, deve se apoiar em aspectos como partilhar a visão e a missão da organização com a qual todos devem comprometer-se, gerar no ambiente organizacional um clima de confiabilidade onde haja abertura à comunicação franca e, sobretudo, uma atmosfera de familiaridade e estímulo à criatividade. No que concerne à diferenciação entre grupos e equipes de trabalho os autores Carvalhal e Ferreira (2001) conceituam que grupos são elementos compostos de mais de duas pessoas que se inter-relacionam com um objetivo determinado. Entretanto, para que esse grupo tenha condições de transformar-se em equipe é necessário que esse agrupamento apodere-se do processo de tomada de decisão.

Vale destacar que os conflitos interpessoais entre trabalhadores e equipes fazem parte do ambiente organizacional, portanto, conflitos são inerentes às organizações, impulsionam a inovação e a criatividade, sendo fundamentais no desenvolvimento dos grupos ou equipes de trabalho.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara (COPE-SPA), onde há 1.058 internos privados de liberdade, 247 agentes prisionais, um diretor geral, cinco diretores de setores (diretoria de saúde, educação e atenção social, penal, laboral, criminal e operacional), quatorze professores (de contrato temporário anual), duas psicólogas, uma assistente social, três técnicos de enfermagem, um enfermeiro, um médico e um dentista. Quanto à natureza da pesquisa, está se caracteriza como descritiva e explicativa. A pesquisa é qualitativa pois concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos atores sociais que interagem e atuam na realidade a fim de transformá-la e de serem transformados. Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa por se tratar de um estudo em uma determinada unidade social de enfoque que seja eminentemente qualitativo. Quanto à utilização dos instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental, entrevista, questionário e observação não participante. Como ferramenta de interpretação de dados, optou-se por utilizar a análise de conteúdo, considerando as matizes significativas para que o propósito da pesquisa possa ser atingido. A análise de conteúdo é o conceito imputado a variadas perspectivas teóricas e às heterogêneas abordagens em distintas disciplinas (BAUER, 2002).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de resultados para melhor aproveitamento das discussões de resultados foram subdividido em: (i) Descrição do ambiente da Penitenciária Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, suas Ações Estratégicas; (ii) Identificação das Relações Conflituosas e dos Hiatos na Gestão de Conflitos na Penitenciária COPE-SPA; e (iii) Identificar as Ações Estratégicas de Gestão que reduzem os efeitos Nocivos dos Conflitos.

O Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara do Estado de Santa Catarina (COPE-SPA/SC), foi concluído em 2003 com capacidade total para 1.150 apenados, hoje abriga 1.058 internos (contagem feita em 10/11/2016), exclusivamente do sexo masculino. Localizado na Cidade de São Pedro de Alcântara, Grande Florianópolis, o COPE-SPA/SC caracteriza-se como uma penitenciária de segurança máxima para o cumprimento de penas privativas de liberdade em regime fechado, de acordo com o artigo 87 da LEP – Lei de Execuções Penais (Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984). Hoje, o COPE-SPA tem em sua totalidade duzentos e sessenta e nove (269) funcionários distribuídos em vários setores e cargos, como diretor, chefe de segurança, gerentes, agentes penitenciários, motoristas e terceirizados, efetivos na maioria.

Os privados de liberdade estão distribuídos em quatro pavilhões (Pavilhão 1, Pavilhão 2, Pavilhão 3 e Pavilhão 4), totalizando 308 celas.

Buscou-se criar um quadro reducionista por meio dos relatos obtidos nos questionários e nas entrevistas que indique quais efetivamente são as estratégias utilizadas como mecanismos de enfretamento dos conflitos na unidade prisional estudada.

Tabela - 1 Análise descritiva a partir das entrevistas da amostra das estratégias que são utilizadas no COPE/SPA

Resumo das Ações Estratégicas Empreendidas no COPE /SPA

As ações nesses setores se desenvolvem por meio de políticas públicas.

Não Há ações estratégicas definidas previamente como modelo.

As ações são tomadas baseadas nas condições e nas variáveis que dependem diretamente da segurança.

As metas estratégicas estabelecidas por tentativa e erro.

A gestão é feita de forma informal, pessoal e baseada nas concepções do gestor sobre a maneira as estratégias devem ser conduzidas.

A instituição de uma inteligência dentro da unidade prisional.

As ações a negociação se processa entre ofertas e contrapropostas de ofertas e concessões, onde as partes elegem as melhores contribuições dadas para a resolução do conflito.

O instrumento colaboração é ferramenta utilizada e eficaz na gestão de conflitos no COPE/SPA.

O uso frequente do poder na unidade prisional estudada. O poder diz respeito à capacidade que o indivíduo tem de influir e dominar o indivíduo.

O enfrentamento dos conflitos que podem acontecer de quatro maneiras distintas: por eliminação, confronto, mediação ou negociação.

As estratégias é que estas também são oriundas da Secretaria de Segurança e do DEAP (2014).

As boas práticas são utilizadas como ferramenta estratégico como forma de enfrentamento dos conflitos que refletem um trabalho de melhoria para os internos.

O processo de planejamento estratégico que estabelece as linhas de orientação são obtidas através de relatórios, e a partir deles se consegue saber quais as gerências ou quais os problemas mais pontuais dentro da unidade penitenciária.

Por meio desse diagnóstico consegue dividir melhor as atividades administrativas e ações que serão empreendidas no COPE/SPA, com base nos números e nas avaliações se cria a diretriz de administração.

Manter os níveis de competências para permitir um desempenho eficaz de cada profissional, buscando alcançar metas e resultados levando em conta sempre às questões éticas e de relacionamento interno.

Gestão compartilhada no que concerne o setor de saúde prisional, acordando parcerias entre o Município de São Pedro de Alcântara e o COPE/SPA.

Aumento da oferta pedagógica e a introdução de outras modalidades de estudo como a EAD.

Não há ações estratégicas tampouco políticas públicas que trabalhem junto às revisões criminais.

A estratégia da unidade acontece formalmente e informalmente, pois as ações estratégicas são discutidas entre os principais gestores, como forma de estruturar o plano estratégico que vem das esferas governamentais seguindo sempre a hierarquia.

O empoderamento dos agentes penitenciários, conhecedores dos problemas prisionais e das unidades, os levam a agir como facilitadores.

As estratégias vistas pelos colaboradores do COPE/SPA são desconectadas ou não contextualizadas. Apesar desses colaboradores não identificarem as ações estratégicas empreendidas na unidade prisional são eles os praticantes e as pessoas responsáveis em exercer estas ações.

O fator liderança, os cargos de liderança são ocupados por agentes penitenciários, que pela visão do diretor são os que realmente conhecem os conflitos.

O uso do planejamento para analisar devidamente pontos nevrálgicos dos conflitos como o nível do conflito existente, a importância do conflito, o objetivo da intervenção e a imparcialidade, para que essa intervenção na gestão não corra o risco de imprimir um perfil pessoal.

Ações estratégicas de gestão sem aporte de nenhum mecanismo de resolução de conflitos definido, porém foi identificada uma gestão de conflitos inteiramente pessoal, baseada nos julgamentos do gestor sobre a maneira pela qual as situações conflituosas devem ser conduzidas e notabilizando, entretanto um estilo de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2017.)

Pode-se perceber que o discurso dos entrevistados desde o diretor geral até os gerentes de setores do COPE/SPA corroboram a visão de Hamel e Prahalad (1995), as diretrizes estratégicas determinam e reproduzem os caminhos escolhidos no horizonte de planejamento, nesse caso podemos ver claramente que há diretrizes, seletivas e de expectativa de alcance de médio e longo prazo. As diretrizes estratégicas são definidas com foco para o melhoramento de todo o sistema prisional. Pode-se perceber que, na ótica dos gestores entrevistados dentro de cada gerência, resguardando as suas particularidades é levado em consideração a multiplicidade de

visões entre os funcionários, de maneira a assegurar decisões consistentes, que representem os interesses de todos os *stakeholders*. Agindo dessa forma o gerente tenta minimizar a ocorrência dos conflitos, e assim visa manter os níveis de competências para permitir um desempenho eficaz de cada profissional, buscando alcançar metas e resultados levando em conta sempre as questões éticas e de relacionamento interno.

Outra análise que se pode fazer das falas extraídas das entrevistas com os gestores, é a de empoderamento dos gerentes e servidores, não somente por dar a oportunidade de fazer parte da tomada de decisão, mas por valorizar uma categoria. A tabela a seguir demonstra figuradamente um esquema sintético retirado da ocorrência de respostas dos gestores e colaboradores pelos tipos de respostas sobre os determinantes de quais variáveis são fomentadoras de conflitos, e de como essas analisam o conflito enquanto fenômeno de pesquisa.

Tabela – 2 Distribuição da ocorrência de respostas das variáveis que são fomentadoras de conflitos no COPE/SPA

Perguntas	Tipos de respostas	Gestores	Colaboradores
Como se Processam os Conflitos	Divergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.	1	-
	Conflitos trazem em seu enredo o resultado da diversidade.	2	12
	Relações conflituosas nascem das relações dos sujeitos que atuam em diferentes papéis de acordo com o contexto social em que estão inseridos.	1	-
	A descontinuidade das equipes é originada porque ações e disciplinas são desconsideradas.	-	38
	O conflito de tarefa está relacionado aos objetivos do trabalho e ao conteúdo deste.	2	18
	O conflito de relacionamento diz respeito às relações interpessoais.	-	73
	A interdependência de funções (processo de trabalho pode afetar ou ser afetado por outros).	1	81
	O suporte, ou não, do conflito, possui uma variável em comum, a “percepção” de relações e dos significados atribuídos às mensagens, ou ações, dos outros.	2	28
	Estrutura prisional é deficiente.	-	35
	O processo de trabalho é disfuncional.	-	20

Elementos Constitutivos dos Conflitos	A educação e promoção social da unidade, às vezes são conduzidas pela descontinuidade, atropeladas pela lógica da segurança, que sempre se sobrepõe aos demais trabalhos técnicos.	-	26
	A multidisciplinaridade que aponta para as diferenças entre as equipes de profissionais.	1	5
	Despreparo dos professores, reforçado pela inexistência de formação específica dos educadores para lidar com o contexto prisional.	-	9
	A ausência, ou melhor, a presença ineficaz, do Estado e dos componentes que os compõem, como a OAB, o judiciário e o Ministério Público.	3	107
	O processo de rotatividade dos profissionais pedagógicos.	1	7
	A oferta de estudos não corresponde à demanda.	1	10
	Falta de conhecimento dos princípios balizadores da equipe.	-	10
	Cultura organizacional e gestão prática de melhoramento dos processos gerenciais e de trabalho.	-	52
	A assimetria de informação é gradativa, apesar de se processar em um ambiente altamente normativo, esse descompasso na transmissão de informações e procedimentos de trabalho criam obstáculos ao bom andamento da unidade prisional.	-	57
A falta de medicamentos básicos que resulta no comprometimento da saúde do detento.	1	18	
Relações entre Equipes de	Dualidade de comando na unidade prisional.	-	32

trabalho Conflito	e	A atenção às famílias dos detentos, principalmente quando esta não é compreendida como parte importante dos trabalhos desenvolvidos pela unidade.	1	2
		A interação do gestor com a equipe de trabalho.	-	58
		Os funcionários, ao divergirem quanto à forma de tratamento que é dada ao apenado, acabam por afetar o bom funcionamento dos grupos de colaboradores formado por equipes heterogêneas.	2	51
		A falta de colaboração entre os servidores (realizações efetivas das atividades previstas), respeito às escalas de trabalho, motivação, o reconhecimento das necessidades e no trabalho do outro, o não reconhecimento da integralização dos processos de trabalho.	3	123
		A visão de alguns colaboradores sobre a percepção do servidor estável (concurado), em contraste com os servidores com vínculos de trabalhos transitórios e temporário produzindo certa consequência hierárquica nos trabalhos entre estáveis e contratados.	2	78

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A tabela 2 apresenta um desenho da amostra sobre os processos geradores de conflitos por meio das percepções dos gestores e dos colaboradores. Assim sendo, os principais apontamentos entre as relações verificadas neste trabalho no empreendimento da identificação dos conflitos são apresentadas a partir dos resultados: i) a falta de colaboração entre os servidores (realizações efetivas das atividades previstas), respeito às escalas de trabalho, motivação, o reconhecimento das necessidades e no trabalho do outro, o não reconhecimento da integralização dos processos de trabalho, iii) a visão de alguns colaboradores sobre a percepção do servidor estável (concurado), em contraste, com os servidores com vínculos de trabalhos transitórios e temporário produzindo certa consequência hierárquica nos trabalhos entre estáveis e contratados, iii) a ausência, ou melhor, a presença ineficaz, do Estado e dos componentes que os compõe como a OAB, o judiciário e o Ministério Público e iv) A estrutura física, material e organizacional apareceu em quase todas as narrativas extraídas tanto dos questionários feitos com os colaboradores como das entrevistas com os gestores como fomentador de conflitos. A estrutura é deficiente, tanto para os servidores como para os gestores, no sentido de que toda a unidade é pensada para garantir a segurança dos detentos, para um efetivo cumprimento da pena;

Pode-se perceber que o discurso dos entrevistados identificado pelos colaboradores corrobora a visão de conflito defendida Quinn et al. (2003) de que a estrutura organizacional é uma das maiores fomentadoras de conflitos. Essas descontinuidades se apresentam devido à segmentação e ao isolamento dos setores, à escassez de recursos, à divisão das tarefas feitas de forma inadequada, à falta de comprometimento e à execução de interesses individuais em detrimento dos coletivos, percebidos na unidade prisional e que são fatores determinantes na geração dos conflitos

Outro ponto observado, a partir da visão dos colaboradores como fomentador das relações conflituosas dentro dos dados colhidos através dos questionários está diretamente relacionado com a assimetria da comunicação. De acordo com Quinn et al. (2003) e Robbins (2005), quando a comunicação organizacional é deficiente, pode haver certa dificuldade dos subordinados de reconhecer os objetivos a serem alcançados. Em linhas gerais, de acordo com os autores a intercomunicação entre os diversos setores pode ser prejudicada, o que gera dificuldade de integração e permite que se criem rivalidades.

Entretanto, a existência e o suporte, ou não, do conflito, possui uma variável em comum, a “percepção” de relações e dos significados atribuídos às mensagens, ou ações, dos outros. Quando sujeitos tomam conhecimento de que diferenças existem, ainda não teve lugar o conflito aberto; a interação entre esses indivíduos, ou partes, é que determinará o conflito manifesto (PINHO, 2006).

CONCLUSÃO

A partir da revisão bibliográfica e com base na pesquisa feita em campo, foi possível inferir que os servidores da organização estudada consideram o conflito como um fenômeno constitutivo das relações humanas. E mais, concordam que alguns conflitos podem trazer prejuízos à organização, outros podem até mesmo gerar resultados positivos.

Foi possível perceber que os conflitos são manifestos a partir das relações pessoais e interpessoais. A partir das observações se constatou durante o cruzamento de dados, a falta de colaboração ou o despreço que envolve os servidores de diferentes categorias profissionais. Por meio das falas tanto dos gestores quanto dos servidores, fica claro o compromisso de cada profissional com seu código de ética profissional. Outro ponto são os modos divergentes de se conceber o preso e a prisão, fora o setor de segurança os demais profissionais bem como suas funções são entendidos como existentes somente para “cadeia não virar”, ou seja, para deixar os apenados tranquilos ao se oferecer serviços que são integralmente de responsabilidade do Estado, que é o de fazer se cumprir por meio da LEP.

Outro fator gerador de conflitos que manifesta seu lado negativo, parte da visão de alguns colaboradores sobre a percepção do servidor estável (concurado), em contraste com os servidores com vínculos de trabalhos transitórios e temporário produzindo certa consequência hierárquica nos trabalhos entre estáveis e contratados.

Apesar de se observar uma gestão atuante, não foi encontrada em nenhum fragmento tanto das entrevistas, como nos questionários, uma gestão institucionalizada que aponta para a utilização de uma gestão de conflitos. Na verdade, apesar da adoção da vertente gerencial, os servidores públicos estão sempre submetidos a modelos de gestão híbridos, que estão distanciados da teoria, mas intrincados na prática. O cotidiano desses trabalhadores é atravessado por princípios tradicionais da

administração pública engessada pela burocracia e por valores da administração pública gerencial.

Como parte constitutiva de todo o processo, os servidores participam das situações de conflito, embora nem sempre percebam sua importância na resolução de problemas e na possibilidade de dirimir os efeitos mais nocivos dos momentos conflituosos. Com base nas análises das relações entre as ações estratégicas e a redução dos conflitos mais nocivos da unidade penitenciária prisional, observou-se que o modelo burocrático adotado pela Secretária Estadual, Departamento Penitenciário por meio da elaboração do Plano Diretor do Sistema Penitenciário produz consequências de dominação próprias gerando a formação de ações estratégicas informais que desenvolvem um sistema próprio de liderança.

O COPE-SPA apresenta uma estrutura hierarquizada que abriga interesses conflitantes das categorias profissionais, que deveriam ser equacionados no cotidiano do trabalho.

Não foi diagnosticada pela pesquisadora uma gestão de conflitos definida institucionalmente, essa gestão é feita de forma informal, pessoal e baseada nas concepções do gestor sobre a maneira pela qual as situações conflituosas devem ser conduzidas. Sendo assim, a sua gestão depende da criação de procedimentos construídos nas experiências subjetivas e internalizadas da sua própria caminhada profissional. Outro aspecto levantado a partir dos dados é a omissão do Estado. Assim sendo, faz-se necessário empreender uma maior participação do Estado bem como fomentar políticas públicas de ressocialização que visem ao aumento de ações laborais aos internos, o aumento de serviços públicos oferecidos por essas instituições são comprometidos, esse fenômeno assume contornos macrossociais, contribuindo para uma visão cada vez mais equivocada da sociedade, quanto maior os mecanismos laborais e educacionais, principalmente os que visem à profissionalização do interno, menor será a reincidência, diminuindo também a criminalidade.

Verificou-se que o conflito na unidade penitenciária onde foi empreendida a pesquisa, influencia os procedimentos de trabalho, a qualidade do trabalho, as relações pessoais e interpessoais. Esses apontamentos são relatados como entraves para o bom funcionamento da unidade, influenciando também no tratamento dos apenados, na vida carcerária e nas relações que elas engendram. Um olhar mais atento aos aspectos da pesquisa identificou que os conflitos são fenômenos relacionados com o trabalho, que se refletem no contexto organizacional, emergindo do descompasso do que é normatizado pelo DEAP amparado pelos seus respectivos objetivos estratégicos, e do que é efetivamente preconizado pela LEP.

As ações para a negociação se processam entre ofertas e contrapropostas de ofertas e concessões, onde as partes elegem as melhores contribuições dadas para a resolução do conflito.

De acordo com os resultados dos levantamentos feitos pelo estudo as boas práticas são utilizadas como ferramenta estratégica como forma de enfretamento dos conflitos que refletem um trabalho de melhoria para os internos, todavia, para que o trabalho seja eficiente é necessário um trabalho eficaz da chefia de segurança, com relação à disciplina.

Com base nesses pressupostos, conclui-se a importância de estudar, investigar e empreender mais pesquisas sobre conflitos e gestão de conflitos em unidades penitenciárias. Faz-se necessário trazer para o escopo do trabalho a percepção da investidora e o aprimoramento de técnicas de gestão de conflitos para sistemas prisionais.

Isso posto, a pesquisadora almeja a possibilidade de que este trabalho contribua para a compressão acerca do assunto abordado e que sirva de apoio à preocupação de como dirimir efeitos mais nocivos provocados pelos conflitos em unidades penitenciárias, bem como a criação de modelos estratégicos que deem suporte a uma gestão de conflitos elaborada, preocupação que influi diretamente nos níveis eficientes de trabalhos organizacionais.

A pesquisa aponta ainda para a importância de pesquisas futuras sobre a ação ou instituição de uma gestão de conflitos formal dentro de uma unidade prisional, contribuindo assim para a produção de conhecimentos sobre o tema. Dessa forma procurou-se dar visibilidade aos conflitos e tensões que permeiam o ambiente penitenciário bem como promover a reflexão para a adoção de práticas gerenciais em gestão de conflitos que visem dirimir seus efeitos mais nocivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Sérgio e BORDINI, Eliana B. T. **Reincidência e reincidentes penitenciários em São Paulo, 1974-1985**. Dados, Rio de Janeiro. N° 9, vol. 3, p. 70-94, 1989

BISSOLI FILHO, F. **Estigmas da Criminalização**. Florianópolis: Obra Jurídica, 1998.

BRANT, Vinicius Caldeira. **O trabalho encarcerado**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. (Obra original publicada em 1977).

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em: 2016.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Senado, 1988.

_____. **Lei de Execução Penal, nº 7.210, de 11 de novembro de 1984**. Dispõe sobre a execução penal no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Coord.). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

CUNHA, P.; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2011.

DEAP – Departamento Penitenciário Nacional – 2010. Disponível em: <<http://www.deap.sc.gov.br/index.php/downloads/normativas-e-portarias/39-12042012-instrucao-normativa-0012010-deap-1/file>>. Acesso: 15 Nov. 2017.

DEPEN. Departamento Penitenciário Nacional. **Sistema Nacional de Informação Penitenciária**. 2012. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/depen>>. Acesso em: 2015.

ESTADO DE SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 381, de 07 de maio de 2007**. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=682&Itemid=64&lang=>. Acesso em: 2016.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1998. p. 81-102.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

INFOPEN – Sistema Integrado de Informações Penitenciárias. 2014. Disponível em: <<http://www.infopen.gov.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

IPEA – Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada. **Relatório final de atividades da pesquisa sobre reincidência criminal, conforme Acordo de Cooperação Técnica entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Ipea (001/2012)**. 2012.

LIMA, Roberto Kant de, MISSE, Michel, MIRANDA, Ana Paula M. Violência, criminalidade, segurança pública e justiça criminal no Brasil: uma bibliografia. Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais – BIB, Rio de Janeiro, n.50, p.45-123, 2º semestre de 2000.

PEREIRA, J.; GOMES, B. **Conflito – Gestão do Conflito**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Organizações, Vínculo e Imagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, p. 63-72, 1998.

PLANO NACIONAL DE POLÍTICA CRIMINAL E PENITENCIÁRIA (PNPC-2012). Disponível no sítio do Ministério da Justiça: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={E9614C8C-C25C-4BF3-A238-98576348F0B6}&BrowserType=IE&LangID=pt-br¶ms=itemID%3D%7BD1903654%2DF845%2D4D59%2D82E8%2D39C80838708F%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C%2D1C72%2D4347%2DBE11%2DA26F70F4CB26%7D>>. Acesso em: 6 out. 2017.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA JÚNIOR, W. F. da. **Equipes e cuidados na reestruturação da empresa**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2007.

SSP-SC. Secretária de Segurança Pública de Santa Catarina. Disponível em: <www.ssp.sc.gov.br>. Acesso em: 21 abr. 2017.

SISTEMA PENITENCIÁRIO DO PARANÁ. **Penitenciária Estadual de Piraquara – PEP**. 2005. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/depen/pen_pep.html>. Acesso em: 21 abr. 2017.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, Williams C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes! criando energização através de equipes auto gerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILLIAMSON, O. E. Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspective. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 15, n.1, p. 306-342, 1999.