

**THAÍS ALMIRA KUHN  
MAURÍCIO HOFFMANN REMBOSKI  
MARIZA DE FÁTIMA FARIA ROSA  
FERNANDO CÉSAR RODRIGUES MACHADO  
MIGUEL SEVERO NUNES  
MARIANA TAVARES SILVA**

# **GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL**

**SÃO PAULO | 2025**



**THAÍS ALMIRA KUHN  
MAURÍCIO HOFFMANN REMBOSKI  
MARIZA DE FÁTIMA FARIA ROSA  
FERNANDO CÉSAR RODRIGUES MACHADO  
MIGUEL SEVERO NUNES  
MARIANA TAVARES SILVA**

# **GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL**

**SÃO PAULO | 2025**



1.<sup>a</sup> edição

**Thaís Almira Kuhn**  
**Maurício Hoffmann Remboski**  
**Mariza de Fátima Faria Rosa**  
**Fernando César Rodrigues Machado**  
**Miguel Severo Nunes**  
**Mariana Tavares Silva**

## **GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL**

ISBN 978-65-6054-147-4



Thaís Almira Kuhn  
Maurício Hoffmann Remboski  
Mariza de Fátima Faria Rosa  
Fernando César Rodrigues Machado  
Miguel Severo Nunes  
Mariana Tavares Silva

GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL

1.<sup>a</sup> edição

SÃO PAULO  
EDITORA ARCHÉ  
2025

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393    Gestão de pessoas e conflitos no ambiente prisional [livro eletrônico]  
/ Thaís Almira Kuhn... [et al.]. – São Paulo, SP: Arché, 2025.  
71 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-6054-147-4

1. Gestão de conflitos. 2. Prisões – Brasil. 3. Presídios –  
Administração. I. Kuhn, Thaís Almira. II. Remboski, Maurício  
Hoffmann. III. Rosa, Mariza de Fátima Faria. IV. Machado, Fernando  
César Rodrigues. V. Nunes, Miguel Severo. VI. Silva, Mariana  
Tavares.

CDD 365.981

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

1ª Edição- *Copyright* © 2025 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

#### **EQUIPE DE EDITORES**

#### **EDITORA- CHEFE**

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciências Sociais - FICS

Doutorando Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Me. Ubiranilze Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciências Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutor. Avaetê de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Fajardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

## **DECLARAÇÃO DOS AUTORES**

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

## **DECLARAÇÃO DA EDITORA**

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

O livro digital *Gestão de Pessoas e Conflitos no Ambiente Prisional* é uma obra que se propõe a explorar, de maneira profunda e detalhada, os desafios enfrentados no sistema prisional, com foco na gestão de pessoas e na resolução de conflitos. Em um ambiente marcado por tensões, complexidades e particularidades únicas, a obra busca oferecer um olhar abrangente e prático sobre como administrar situações críticas e promover um equilíbrio entre segurança, humanização e eficiência.

O sistema prisional é um dos contextos mais desafiadores para a gestão de pessoas. Nele, coexistem dois grupos distintos: os indivíduos privados de liberdade e os profissionais responsáveis por garantir a execução das penas. Essa convivência, muitas vezes marcada por divergências de interesses, valores e objetivos, torna o ambiente propício ao surgimento de conflitos. Nesse sentido, a obra se dedica a analisar como esses conflitos se manifestam, suas causas e os impactos que geram no dia a dia das unidades prisionais.

No capítulo 1 - Conflitos, o livro inicia sua jornada explorando a natureza dos conflitos no ambiente prisional. Conflitos são inerentes às relações humanas, e no sistema carcerário, eles adquirem contornos ainda mais complexos. Este capítulo aborda as diferentes formas como os conflitos se manifestam, seja entre os próprios detentos, entre detentos e agentes penitenciários, ou mesmo entre os profissionais que atuam no sistema. A obra destaca a importância de compreender as raízes desses conflitos, que podem ser de ordem emocional, social, cultural ou estrutural, para que se possa intervir de maneira eficaz.

Além disso, o capítulo explora os tipos de conflitos mais comuns no ambiente prisional, como os relacionados à disputa por poder, às condições precárias de encarceramento, à superlotação e à falta de recursos. A obra também discute como esses conflitos podem evoluir para situações mais graves, como motins, rebeliões e atos de violência, caso não sejam devidamente gerenciados. Nesse sentido, o capítulo serve como um alerta para a necessidade de uma

gestão proativa e preparada para lidar com crises.

Já no **Capítulo 2 - Gestão**, o livro avança para a discussão sobre as ferramentas e estratégias necessárias para administrar o ambiente prisional de maneira eficiente. A gestão no sistema carcerário vai além da simples manutenção da ordem; ela envolve a capacidade de liderar equipes, tomar decisões sob pressão e garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados. Este capítulo explora as competências essenciais para um gestor prisional, como a comunicação eficaz, a empatia, a resiliência e a capacidade de mediar conflitos.

A obra também aborda a importância da formação continuada dos gestores, destacando que a capacitação constante é fundamental para enfrentar os desafios do sistema prisional. Além disso, o capítulo discute a necessidade de uma gestão baseada em dados e evidências, que permita a tomada de decisões informadas e estratégicas. A obra enfatiza que uma gestão eficaz não apenas previne conflitos, mas também contribui para a criação de um

ambiente mais seguro e humanizado.

No Capítulo 3 - Gestão de Pessoas e Conflitos na Administração Pública, o livro amplia sua perspectiva para o contexto mais amplo da administração pública. O sistema prisional é parte integrante do Estado, e suas particularidades exigem políticas públicas específicas e bem estruturadas. Este capítulo analisa como a gestão de pessoas e conflitos no ambiente prisional se relaciona com as diretrizes e práticas da administração pública, destacando a importância de uma abordagem integrada e multidisciplinar.

A obra também explora os desafios enfrentados pelos gestores públicos no sistema prisional, como a falta de recursos, a burocracia e a pressão por resultados. Nesse contexto, o capítulo propõe estratégias para superar esses obstáculos, como a implementação de políticas de valorização dos servidores, a adoção de tecnologias de gestão e a promoção de parcerias com outras instituições. A obra destaca que a gestão de conflitos no sistema

prisional não é uma tarefa isolada, mas sim um esforço coletivo que envolve diversos atores e setores.

Ao longo dos três capítulos, o livro utiliza uma abordagem teórico-prática, combinando conceitos acadêmicos com exemplos reais e estudos de caso. A obra é baseada em uma revisão bibliográfica abrangente, que inclui livros, artigos científicos, pesquisas e relatórios especializados. Essa fundamentação teórica garante que o leitor tenha acesso a informações atualizadas e embasadas, que podem ser aplicadas no contexto prático da gestão prisional.

Um dos principais objetivos do livro é fornecer aos gestores prisionais ferramentas e conhecimentos que os auxiliem a lidar com situações de crise de maneira inteligente e estratégica. A obra reconhece que o ambiente prisional é marcado por incertezas e imprevistos, e que a capacidade de adaptação e resiliência é essencial para o sucesso da gestão. Nesse sentido, o livro não apenas discute os problemas, mas também oferece soluções práticas e

viáveis.

Outro aspecto destacado na obra é a importância da humanização no sistema prisional. A gestão de pessoas e conflitos não pode ser dissociada de uma visão que reconheça a dignidade e os direitos de todos os envolvidos, sejam eles detentos, familiares ou servidores. O livro defende que uma gestão humanizada não apenas contribui para a redução de conflitos, mas também para a reintegração social dos indivíduos privados de liberdade.

A obra também chama a atenção para a necessidade de uma gestão preventiva, que antecipe possíveis conflitos e atue de maneira proativa para evitá-los. Isso envolve a criação de canais de comunicação eficientes, a promoção de um clima organizacional saudável e a implementação de políticas de mediação e resolução de disputas. O livro destaca que a prevenção é sempre mais eficaz e menos custosa do que a intervenção em situações de crise.

Por fim, *Gestão de Pessoas e Conflitos no Ambiente Prisional* é uma obra que busca contribuir para a transformação do

sistema prisional, propondo uma gestão mais eficiente, humana e estratégica. A obra é destinada a gestores, profissionais, acadêmicos e todos aqueles que se interessam pelo tema, oferecendo insights valiosos e ferramentas práticas para enfrentar os desafios do ambiente carcerário. Com uma linguagem acessível e uma abordagem abrangente, o livro se torna uma referência indispensável para quem deseja compreender e melhorar a realidade do sistema prisional.

Os autores,

Thaís Almira Kuhn  
Maurício Hoffmann Remboski  
Mariza de Fátima Faria Rosa  
Fernando César Rodrigues Machado  
Miguel Severo Nunes  
Mariana Tavares Silva

## RESUMO

Os conflitos são inevitáveis e sempre presentes em qualquer ambiente, pois é natural do ser humano, e como são as pessoas, com suas diversidades de personalidade e opiniões, que compõem as instituições, não há como evitá-los, mas sim tratá-los. Neste artigo é abordada a gestão de conflitos no ambiente prisional, com ênfase nas técnicas e maneiras de abordagem. Desta forma serão apresentados conceitos, tipos, causas de conflitos, e formas de administrá-los, tudo para que se torne mais claro e compreensível esse assunto tão importante, especialmente no âmbito prisional, onde as proporções dos conflitos são maiores que em outras organizações. Através de pesquisa bibliográfica apresentou-se os principais tópicos da gestão de conflitos, aplicando-se sempre ao ambiente prisional, e se tornou evidente a necessidade de o gestor prisional conhecê-los e desenvolver suas habilidades neste sentido, pois em um ambiente tão conflituoso a boa gestão pode ser o determinante entre uma resolução construtiva e um agravamento

da situação, que muitas vezes pode acarretar perdas irre recuperáveis à instituição e às pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Pessoas. Gestor prisional. Ambiente prisional.

## **ABSTRACT**

Conflicts are inevitable and always present in any environment, as it is natural for human beings, and as people, with their diverse personalities and opinions, make up institutions, there is no way to avoid them, but rather to treat them. This article addresses conflict management in the prison environment, with an emphasis on techniques and approaches. In this way, concepts, types, causes of conflicts, and ways of managing them will be presented, all so that this very important subject becomes clearer and more understandable, especially in the prison environment, where the proportions of conflicts are greater than in other organizations. Through bibliographical research, the main topics of conflict management were presented, always applying to the prison environment, and the need for the prison manager to know them and develop their skills in this sense became evident, as in such a conflictual environment, good management can be the determining factor between a constructive resolution and a worsening of the

situation, which can often lead to irrecoverable losses for the institution and people.

**Keywords:** Conflict management. People. Prison manager. Prison environment.

## RESUMEN

Los conflictos são inevitables y siempre presentes en cualquier ambiente, pois é natural do ser humano, e como são as pessoas, com sus diversidades de personalidad y opiniones, que compõem as instituições, não há como evitá-los, mas sim tratá-los. Neste artigo é abordada a gestão de conflitos no ambiente carcelario, com ênfase nas técnicas e maneiras de abordagem. Desta forma serão apresentados conceitos, tipos, causas de conflictos, e formas de administrá-los, todo para que se torne mais claro e comprensível esse assunto tão importante, especialmente no âmbito prisional, onde as proporções dos conflitos são maiores que em otras organizaciones. A través de pesquisa bibliográfica apresentou-se os principais tópicos da gestão de conflitos, aplicandose siempre al ambiente carcelario, y se tornou evidente a necesidad del gestor carcelario conocê-los e desenvolver sus habilidades en este sentido, pois em um ambiente tão conflituoso a boa gestão pode ser o determinante entre una resolución constructiva e um agravamento

da situação, que muitas vezes pode acarretar perdas irre recuperáveis à instituição y às pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Personas. Gestor penitenciário. Ambiente carcelario.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 01 .....</b>	<b>28</b>
CONFLITOS	
<b>CAPÍTULO 02 .....</b>	<b>41</b>
GESTÃO	
<b>CAPÍTULO 03 .....</b>	<b>51</b>
GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>67</b>

## INTRODUÇÃO

Conflitos são inerentes às pessoas, portanto onde há pessoas, inevitavelmente haverá conflitos. O sistema prisional, como qualquer outra instituição, é formado por pessoas, de um lado as que cumprem pena, de outro as responsáveis por garantir que a pena seja cumprida. Desta forma, torna-se evidente que as ideias e objetivos destes dois grupos de pessoas em algum momento irão divergir, ou mesmo, haverá divergência dentro do próprio grupo, sendo necessário o conhecimento sobre o tema por parte dos gestores prisionais, para que possam agir de maneira inteligente nas situações de crise que se apresentam.

A partir disso, se mostra muito importante estudar o assunto, pois em um ambiente tão complexo como o prisional, onde o gestor precisa gerenciar pessoas privadas de liberdade, seus familiares e servidores, é indispensável que ele saiba utilizar das técnicas e métodos de resolver conflitos.

O presente livro aborda a gestão de conflitos no ambiente

prisional, no contexto de que os conflitos, requerem muita atenção e habilidade de administração, para a diminuição de riscos e da ocorrência de situações mais graves, onde as perdas possam ser irreparáveis. Diante disso objetiva-se conceituar e analisar os conflitos no sistema prisional, assim como seus tipos e causas, e a gestão de situações conflituosas a fim auxiliar o gestor prisional no processo de resolução de conflitos e de amenizar seus efeitos negativos.

O objetivo deste trabalho será buscado através de revisão bibliográfica, que será desenvolvida a partir de materiais já elaborados, principalmente livros, pesquisas e artigos bibliográficos publicados que abordem o assunto tratado.



## **GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL**



**MANAGEMENT OF PEOPLE AND CONFLICTS IN THE PRISON  
ENVIRONMENT**



**GESTIÓN DE PERSONAS Y CONFLICTOS EN EL MEDIO  
PENITENCIARIO**

## **CAPÍTULO 01**

### **CONFLITOS**

## CONFLITOS

### 1.1 CONCEITO DE CONFLITOS

Segundo o dicionário Houaiss (2009), conflito pode significar profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes, choque, enfrentamento, discussão acalorada ou divergência. Também pode significar a ocorrência concomitante de exigências, impulsos ou tendências antagônicas e mutuamente excludentes e até mesmo um choque de interesses.

Berg (2012) complementa que, a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.”

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. (BERG, 2012)

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja,

quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Contextualizando os conceitos com a realidade do sistema prisional, Rodrigues (2012) afirma que nesse ambiente, onde são próximas e acirradas as relações interpessoais, percebe-se a necessidade de cuidados com as motivações dos conflitos pois os interesses são peculiares e geralmente mais críticos que os apresentados em outros ambientes empresariais.

Evidencia-se que maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, sendo assim

não há como negligenciar o assunto e sim deve-se buscar soluções e maneiras de gerenciamento eficaz destas situações.

## 1.2 TIPOS DE CONFLITOS

Na busca do conhecimento sobre conflitos, é importante reconhecer suas formas e tipos de ocorrência, para que ao identificar uma situação de crise seja possível tipificá-la, para assim buscar a melhor forma de resolução.

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. Conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, que se manifestam como um contraste entre o que pensa e como ele age, podendo levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são,

no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo. Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. O conflito externo pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o

conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergruppal, intra-organizacional e interorganizacional.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, como o conflito percebido, que é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio, esse nível é chamado de conflito latente; o conflito experienciado, que é quando são provocados sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra, sendo esse nível chamado de conflito velado, pois não é manifestado abertamente; e o conflito manifestado, que é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes, sendo este chamado conflito aberto.

Trazendo os tipos de conflitos para o ambiente prisional, observa-se que embora seja um ambiente cheio de peculiaridades, é formado por pessoas, e por isso, os tipos de conflitos não divergem dos apresentados pela revisão literária, apenas adaptam-se à realidade do encarceramento. Os conflitos intrapessoais ocorrem com muita frequência, pois em um ambiente onde o indivíduo precisa cumprir regras rígidas e vê por muitas vezes sua individualidade ser deixada de lado, é muito comum ver o embate entre a maneira com que o indivíduo pensa e como ele tem que agir. Conflitos entre presos de um mesmo grupo, entre grupos diferentes de presos, entre presos e agentes penitenciários e até entre grupos rivais de penitenciárias diferentes são muito comuns no contexto prisional, o que se assemelha com os diversos tipos de conflitos apresentados pelos autores.

Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor prisional poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de

tomar uma decisão que mantenha a ordem e segurança entre os envolvidos, e impedindo que o conflito se torne uma situação de crise, onde muitas vezes as perdas são irreparáveis.

### **1.3 CAUSAS DE CONFLITOS NO SISTEMA PRISIONAL**

Com o desenvolvimento do tema é possível verificar que os conflitos estão presentes em qualquer ambiente onde haja a interação de pessoas, porém no ambiente prisional eles podem ser intensificados e com maiores riscos envolvidos, e por isso é tão importante o conhecimento de seus tipos e causas. Então, serão abordados alguns fatores causadores de conflitos nas organizações em geral, assim como no ambiente prisional.

As principais causas de conflito organizacional, para Berg (2012), são as mudanças. As mudanças ocorrem por diversos motivos, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam

uma fértil fonte de conflitos.

Chiavenato (2004) defende que, existem nas organizações certas condições inerentes à mesma, que tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, predispondo ambientes de conflito. Esse cenário constitui as condições antecedentes dos conflitos, que conforme os autores dividem-se em quatro tipos, conforme a seguir: ambiguidade de papel; objetivos concorrentes; recursos compartilhados; e interdependência de atividades.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos

desnecessários; origem externa onde muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.

Para Lara e Mauro (2014), o sistema penitenciário brasileiro sofre, em sua maioria, com problemas semelhantes e, por conta disso, as motivações para as crises prisionais são lineares em todos os estados da federação, sendo as mais comuns: Superlotação, falta de infraestruturas básicas (água, saúde, higiene etc), guerra de facções criminosas, maus tratos (espancamento dos presos), fugas frustradas, disputas por lideranças internas, atraso na prestação jurisdicional.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) citam alguns fatores que levam ao conflito, os quais dependerão da natureza e das pessoas envolvidas: bens, compreendendo patrimônio, direitos, haveres pessoais, entre outros; princípios, valores e crenças de qualquer natureza, inclusive políticas, religiosas, científicas entre

outros; poder em suas diferentes acepções; e relacionamentos interpessoais.

Associando a ocorrência de rebeliões a conflitos, os principais causadores, conforme Marques (1999), seriam:

- Demora da decisão dos benefícios;
- Deficiência da assistência judiciária;
- Violências ou injustiças praticadas dentro do estabelecimento prisional;
- Problemas ligados a entorpecentes;
- Superlotação carcerária;
- Tentativas de fugas frustradas;
- Falta ou má qualidade da alimentação e de assistência médico-odontológica;
- Problemas ligados à corrupção;
- Falta de capacitação do pessoal penitenciário, em especial do diretor (daí a importância do treinamento nas academias penitenciárias, para que saibam lidar com o problema dos motins e rebeliões, que aparecem com alguma frequência).

Saber a causa de um conflito é um passo importante para sua resolução, por isso é imprescindível que o gestor penitenciário tenha conhecimento do assunto, a fim de que possa abordar o problema da forma mais adequada. Embora muitos geradores de

conflito fujam do seu alcance, como problemas de superlotação, assistência judiciária, e demais problemas estruturais que dependem de outros órgãos públicos, o fato de conhecer a raiz do conflito já proporciona meios de buscar minimizar os impactos negativos e precaver-se de incidentes maiores.

## **CAPÍTULO 02**

### **GESTÃO**

## GESTÃO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Chiavenato (2004), na atualidade a única constante dentro de uma empresa é a mudança. E com isso um dos setores que mais sofre modificações são as pessoas, a começar pelo nome da área, que de Recurso Humanos passou a Administração de Recursos Humanos até agregar em Gestão de Pessoas.

O citado autor ainda defende que a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina na organização, ela é contingencial e situacional, pois não segue um padrão, varia de acordo com a cultura organizacional, e vários aspectos específicos de cada empresa.

Para Ferreira (1971), a administração de pessoal (Gestão de Pessoas) não é nem pode ser uma função exclusiva de um serviço, seção, divisão ou departamento, apesar de ser necessário um órgão especializado no assunto, a administração de pessoal é difusa, isto

é, se reporta por todos os setores da empresa sendo desincumbida por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia.

No entender de Chiavenato (2010, p.9), a Gestão de Pessoas é a “área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. Ela reflete a cultura da organização, assim como vários outros fatores importantes: estrutura organizacional, processos internos, tecnologia adotada, entre outros. Afinal, todas as atividades desenvolvidas em uma organização, seja de planejamento ou de controle, estão correlacionadas ao conhecimento, à habilidade e às atitudes das pessoas e são elas as responsáveis pelo desempenho da empresa.

Cinco aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são assinalados por Chiavenato (2010):

- As pessoas como seres humanos e não como meros recursos da organização.
- As pessoas como ativadores de recursos organizacionais.
- As pessoas como parceiros da organização.
- As pessoas como talentos fornecedores de competências.
- As pessoas como o capital humano da organização.

Destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), que a gestão de todo o método da empresa é crescido pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho. Nesse âmbito, Luz (1996) declara que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos colaboradores e que, acima de tudo, os funcionários devem receber um tratamento de acordo com os valores que a empresa representa.

Ainda, Ribeiro (2005 *apud* Magalhães Filho e Pereira 2013), ressalta que o antigo papel de Recursos humanos era:

Controlar rigidamente a carreira dos funcionários; Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona; Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos; Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos; Manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos; Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização; Valorizar excessivamente, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos; Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

## 2.2 GESTÃO DE CONFLITOS

O conhecimento das causas de um conflito proporciona que o gestor passe a pensar em formas de resolvê-lo, daí a necessidade de abordar formas de gestão de conflitos.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros.

Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

A respeito disso, o gestor tem à sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas, conforme Chiavenato (2004):

- a) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- b) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes,

em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

- c) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de Conflitos”, método criado por

Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos, conforme a seguir:

- a) **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos do outro, é um estilo agressivo onde se faz uso do poder para vencer.
- b) **Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.
- c) **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Nos processos de resolução de conflitos, existem características que são construtivas e outras destrutivas na busca da concordância e do entendimento. Para Deutsch (2004), nos processos construtivos elas são as seguintes: capacidade de estimular as partes a desenvolverem soluções criativas que permitam a compatibilização de interesses aparentemente contrapostos; capacidade das partes ou do condutor do processo de

motivar todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa; disposição das partes ou do condutor do processo de abordar além de questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação das partes.

Nem todo conflito é igual e por isso não deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

## **CAPÍTULO 03**

# **GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A diferença entre as organizações públicas e privadas, a um tempo atrás, não era considerada para fins de estudos, porém com o passar do tempo, devido as suas divergentes necessidades e finalidades esse estudo diferenciado se faz necessário e importante, para que os princípios de administração possam também ser aplicados no setor público.

A administração pública parte do princípio o bem comum, como cita a Constituição Federal, visando aos projetos e às políticas governamentais. “Seu orçamento e a destinação de suas verbas seguem os objetivos do Estado, passando, portanto, pela mão do gestor público, ressaltando que os conhecimentos exigidos para a atuação na área podem ser obtidos por meio de um curso de Gestão Pública” (FONSECA, 2011).

Ainda para Fonseca (2011) “gestão pública é o termo que designa um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às

organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas também como: Recursos Humanos, finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras”.

Martins (2005) diz que “gestão pública é um termo usado mais recente, que indica utilização de práticas novas na administração do setor público, e algumas importadas do setor privado, entre outras recuperadas da história”. A maioria dessas práticas foram desenvolvidas nos últimos anos refletidas nas necessidades atuais acompanhando a modernização e suprindo a funcionalidade entre estados e municípios.

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados. (CARVALHO ET AL., 2015)

Para Dutra (2009 apud Carvalho et al. 2015) “a atuação da área de gestão de pessoas, tem como premissa básica a geração de comprometimento, estratégias adequadas de avaliação, com a adoção de medidas corretivas” como a promulgação da Constituição Federal de 1988 provocou algumas mudanças na gestão de pessoas e uma delas foi à criação do concurso público, onde o objetivo foi que as contratações fossem realizadas de maneira transparente, ou seja, dentro da lei.

Na administração pública, o regramento quanto aos servidores é instituído pela lei 8112/90, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Com isso, se torna um pouco restrito o papel do gestor de pessoas nas instituições públicas, tendo ele que seguir o previsto em lei, que vai desde às condições para

investidura nos cargos, até remuneração, gratificações e demais assuntos referentes ao desempenho e manutenção das pessoas em cargos públicos.

Conforme o artigo 5º da lei 8112/90, são requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - a nacionalidade brasileira;
- II - o gozo dos direitos políticos;
- III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;
- V - a idade mínima de dezoito anos;
- VI - aptidão física e mental.

Os concursos públicos, as vagas devem ser preenchidas por pessoas com boas qualificações, com atitudes e comprometimento para realizar o serviço público, a maioria dos casos em todo o país, os servidores públicos não possuem uma imagem bem vista. Na maioria dos casos, a remuneração e os benefícios são interessantes, por outro lado devido à falta de motivação é visto como

colaboradores sem interesses, sem objetivos deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia. (CARVALHO ET AL., 2015).

Ainda Pires (2005) ressalta que o recurso humano deve criar estratégias que funcionem para reverter esses problemas como a falta de motivação por parte do servidor público, utilizando formas eficientes na alocação das pessoas, essas estratégias, funcionando corretamente, fazem com que servidores se tornem aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras e por fim acabando com a má visão que veio adquirindo com o passar do tempo.

Para Carvalho et al. (2015) ressalta que apesar das organizações públicas e privadas serem diferentes em diversos aspectos, em outros casos possuem situações semelhantes, principalmente na área de gestão de recursos humanos. Em todos os casos é preciso ter pessoas preparadas e qualificadas, porque são esses profissionais que contribuem para o sucesso das organizações.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, entretanto, estão sujeitas a constantes alterações ocorridas devido às mudanças de governo. Isso força com que a organização pública desenvolva recursos, projetos e estratégias com maior flexibilidade, propiciando constituir organizações públicas coerentes e permanentes. (CARVALHO ET AL., 2015).

Só com projetos de leis mais flexíveis é que uma completa gestão de pessoas e de conflitos poderia ser implementada com sucesso na administração pública, porque a liberdade de ação é muito importante para o gestor, que deve usar de todo seu conhecimento e criatividade para administrar os problemas de pessoal, assim como a resolução de conflitos. O conflito pode ser muito benéfico às organizações, se bem gerenciados e controlados, pois estimulam a criação e a mudança, dois aspectos fundamentais para a melhoria contínua de qualquer atividade.

## CONCLUSÃO

## CONCLUSÃO

No presente trabalho foi possível conhecer e explorar o conflito desde seu conceito até as formas de gestão, tendo em vista aprofundar o conhecimento sobre um assunto tão presente em todos os ambientes, principalmente o prisional, onde pequenas situações conflituosas podem tomar grandes proporções, quando não tratadas da maneira correta. Um dos desafios da administração de pessoas é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis, motivados e leais, ajudando por meio de uma cultura de alto desempenho, além de se manter criterioso e agir com disciplina conforme as diretrizes determinadas.

Na administração pública não é diferente, embora muitas peculiaridades, principalmente no que tange à legislação e à condição do servidor, que ao entrar no setor já tem muito bem delimitado seus direitos, deveres, e todas as características de sua função e carreira. Isso pode ser visto com bons olhos quando se fala

em segurança e estabilidade, porém torna-se um empecilho para a gestão de pessoas, e ao longo do tempo pode ocasionar perda de qualidade de vida, qualidade do trabalho, produtividade e falta de motivação das pessoas.

A administração de conflitos exige habilidade e conhecimento por parte do gestor, para que não se torne em algo destrutivo e fora de controle, pois se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas, o conflito pode transformar-se em um motivador da mudança e desenvolvimento da instituição. Havendo razões construtivas, um simples choque de opiniões pode apresentar importantes pontos de transformações, as quais, muitas vezes são necessárias para a melhoria de processos e relações interpessoais.

As razões dos conflitos no ambiente prisional são diversas, e vão de pedidos de benefícios por parte dos presos até a reivindicação pelo atendimento de suas necessidades mais básicas,

como alimentação e assistência à saúde, sendo que muitas dessas causas fogem da interação do gestor penitenciário, dificultando a resolução do problema. Porém tendo conhecimento sobre as técnicas de abordagem dos conflitos, uma simples negociação feita da maneira correta pode evitar que problemas comuns às unidades prisionais se tornem rebeliões ou motins, onde aumentam-se os riscos e as perdas, que em muitos casos são irreparáveis.

Escolher a melhor técnica a ser utilizada em cada caso é então, a principal função do gestor prisional, que deve avaliar desde a raiz do conflito até seus impactos na instituição e nas pessoas, ouvindo os envolvidos e seus argumentos, identificando tudo que é importante, buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos, promovendo a tranquilidade entre as pessoas e a manutenção da ordem na instituição. As pessoas são a base de tudo, suas intenções, necessidades, habilidades, e por isso estudar formas de auxiliar na sua convivência se faz necessário e

imprescindível para todo gestor, principalmente o gestor prisional, pois atua em locais férteis para conflitos, e na maioria das vezes com recursos escassos, sendo a capacidade de gestão sua maior arma.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHO Patrícia Aparecida Silva, et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública : um estudo de caso**. XIII SEGeT São Paulo 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365>. Acesso: 20 de mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEUTSCH, Morton. *A Resolução do Conflito: processos construtivos e destrutivos*. Tradução: Arthur Coimbra de Oliveira. In: AZEVEDO, André Gomma de. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2004.

DUTRA, Ademar. *Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública*. 2009.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. 2<sup>a</sup> ed. Atlas S.A, 1971.

FIORELLI, José Olmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS

JUNIOR, Marcos José Olivé. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Elaborado pelo Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MARQUES, João Benedicto de Azevedo. *Gerenciamento de crises no sistema prisional*. Revista do ILANUD. São Paulo, nº 5, p. 8 – 9. 1999

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Revista de Administração e Contabilidade, 2013. Disponível em: [http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view\\_](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view_) Acesso em: 8 de mar. 2020.

McINTYRE, Scott Elmes. *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais*. Análise Psicológica, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. *Gestão de conflitos*. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

PIRES, Alexandre Kalil. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília, DF:ENAP, 2005. 100 p.

RODRIGUES, Francisco Willian Lopes. *Mediação Prisional é possível?* Fortaleza:< Universidade de Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://uolp.unifor.br/oul/ObraBdtdSiteTrazer.do?method=trazer&ns=true&obraCodigo=89168.>> Acesso em 04 abr.2018.

TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma**

abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV,2001.

## ÍNDICE REMISSIVO

<b>A</b>	Conflitos, 9
Abrangente, 9	<b>D</b>
Adaptação, 13	Desafios, 9
Administrar, 9	Detalhada, 9
Antagônicos, 29	Disputas, 38
Ativadores, 44	Divergências, 9
Atualidade, 42	Divergir, 23
Auxiliar, 24	<b>E</b>
<b>B</b>	Eficiência, 9
Bibliográficos, 24	Encarceramento, 10
<b>C</b>	Entidades, 38
Capacitação, 11	Equilíbrio, 9
Competências, 44	Espancamento, 38
Complexidades, 9	Estrutural, 37
Complexo, 23	Explorar, 9

**F**

Frustradas, 38

Funcionalidade, 53

**G**

Gestão, 9

Gestores, 11

**H**

Habilidade, 43

Higiene, 38

Humanização, 9

Humanizado, 12

**I**

Imprevistos, 13

Indivíduos, 9

Inevitabilidade, 31

Instituições, 12

Intelectual, 43

Intenções, 61

Interferência, 31

Interpessoais, 31

**L**

Liberdade, 9

**M**

Manutenção, 11

Modificações, 42

**N**

Natureza, 31

**O**

Objetivos, 11

Organizacional, 42

Organizações, 56

**P**

Penitenciários, 10

Prisional, 9

Privados, 9

Profunda, 9

Públicas, 12

**R**

Recursos, 44

Remuneração, 55

Resolução, 9, 32

**S**

Segurança, 9

Servidores, 12

Sistema, 9

Situações, 9

**T**

Talentos, 44

Tecnologias, 12

Tendências, 29

**V**

Viáveis, 14

# GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.  
São Paulo- SP.  
Telefone: +55(11) 5107- 0941  
<https://periodicorease.pro.br>  
[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

# GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE PRISIONAL

**CRJ**



9786560541474