

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

**ANA PATRICIA DE OLIVEIRA SARAIVA**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA NO SETOR PÚBLICO:** uma análise  
na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em  
São Luís-MA

São Luís  
2018

**ANA PATRÍCIA DE OLIVEIRA SARAIVA**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA NO SETOR PÚBLICO:** uma análise na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís-MA

Projeto de monografia apresentado ao Curso de Administração - Bacharelado, da Universidade Estadual do Maranhão, como pré-requisito à elaboração do trabalho de conclusão de curso.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa

São Luís  
2018

SARAIVA, Ana Patrícia de Oliveira.

O papel do administrador de empresa no setor público: uma análise na sede administrativa da Secretaria de Administração Penitenciária do Estado do Maranhão, em São Luís-MA /Ana Patrícia de Oliveira Saraiva – São Luís, 2018.

62 fls.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa

**ANA PATRÍCIA DE OLIVEIRA SARAIVA**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA NO SETOR PÚBLICO:** uma análise na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís-MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. (Orientador)**

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Venho externar a minha gratidão primeiramente ao Amado da minha alma “DEUS”, que me deu forças e me ajudou durante todos esses anos de curso, que seja toda honra e glória para exaltar o teu nome, pois eu reconheço que sem o teu amor e a tua misericórdia não estaria aqui concluindo este curso de Administração, Obrigada Senhor!

Aos meus pais, que desde o início acreditaram em mim, que na minha caminhada apoiaram e deram todo amor, todo incentivo e que não mediram esforços para me ajudar incondicionalmente nos meus estudos.

À minha orientadora, Cintia Ferreira Lins Barbosa, pelo suporte, que se prontificou no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Existem pessoas especiais na minha vida que estão distantes, mas que de uma forma importante contribuíram nessa formação, Irmã Rubenita, obrigada por sempre ter acreditado em mim, irmão Suez, Irmã Jocelha e Sheila, obrigada porque no início de tudo me aconselharam muito.

De uma forma singela, quero agradecer uma pessoa que foi a ponte pra que chegasse até aqui, considero como homem íntegro e amigo, angariou junto comigo nos meus estudos, acreditando que iria vencer sempre, obrigada Caio André.

Aos meus familiares e amigos, obrigado por permanecerem ao meu lado sempre apoiando também.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## Resumo

Nos dias atuais, muito se tem discutido acerca do papel do administrador de empresa no setor público, principalmente quando se tratam das competências no desempenho das funções e atribuições. O termo competência infere um papel significativo nas práticas de gestão para órgão público ou empresa privada, pois auxilia no desenvolvimento das pessoas e modifica as atitudes em relação às práticas de trabalho, o que agrega valor para a organização. O cenário competitivo não estabelece apenas como diferencial as questões econômicas e tecnológicas, ao contrário do que muitos acreditam, a competitividade também está mais relacionada às competências dos funcionários. O presente estudo tem como principal objetivo analisar a importância do papel do administrador de empresas no órgão público, na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís-Maranhão e os objetivos específicos, que são: demonstrar a importância do papel do administrador de empresas para o setor público; descrever a relevância em trabalhar com gestão por competência; e propor sugestões para uma melhor contribuição dos administradores de empresas no resultado operacional do órgão público. Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se em exploratória e descritiva, e quanto aos meios será bibliográfica, de campo e estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário aplicado ao público-alvo. E ao final, buscou-se analisar os resultados demonstrados e ainda indicar possíveis soluções, acreditando que o diagnóstico tirado referente à pesquisa ajude nas tomadas de decisão da instituição em estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Administrador de Empresas; Setor Público; Gestão por Competência.

## ABSTRACT

Nowadays, much has been discussed about the role of business administrator in the public sector, especially when it comes to competencies in the performance of functions and assignments. The term competency infers a significant role in management practices for public bodies or private companies, because it assists in the development of people and modifies attitudes towards work practices, which adds value to the organization. The competitive scenario not only establishes as a differential economic and technological issues, contrary to what many believe, competitiveness is also more related to the skills of employees. The main objective of this study is to analyze the importance of the role of the administrator of companies in the public agency, in the administrative headquarters of the State Department of Penitentiary Administration, in São Luís-Maranhão and the specific objectives, which are: to demonstrate the importance of the role of the business administrator for the public sector; describe the relevance of working with management by competency; and to propose suggestions for a better contribution of the managers of companies in the operational result of the public organ. As for the ends, this research is classified as exploratory and descriptive, and the means will be bibliographical, field and case study. To collect data, a questionnaire was applied to the target audience. At the end, we sought to analyze the results demonstrated and to indicate possible solutions, believing that the diagnosis taken regarding the research helps in the decision-making of the institution under study.

**Keywords:** People Management; Business Administrator; Public Sector; Management by Competence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processo de gestão de desempenho baseada nas	
-	competências.....	23
Figura 2	As três dimensões das competências.....	24
-		
Figura 3	Competências como fonte de valor para a organização e o	
-	indivíduo.....	24
Figura 4	Organograma da Secretaria de Administração Penitencia-	
-	SEAP.....	30



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Nomenclaturas das Unidades Prisionais de Ressocialização em São Luís-MA.....	28
Tabela 2 -	Levantamento dos questionários dos Administradores de Empresas na SEAP.....	34
Tabela 3 -	Setores e quantitativos de Administradores de empresas na SEAP.....	34
Tabela 4 -	Setor em que trabalha o entrevistado.....	39
Tabela 5 -	Atribuição relacionada com a formação acadêmica.....	42
Tabela 6 -	Perfil do entrevistado.....	43
Tabela 7 -	Atribuições de funções de forma eficaz.....	44
Tabela 8 -	Participação de treinamento.....	45
Tabela 9 -	Desempenho operacional.....	46
Tabela 10 -	Satisfação e/ou motivação.....	47
Tabela 11 -	Insatisfação e/ou desmotivação.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo do entrevistado.....	36
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados.....	36
Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos entrevistados.....	37
Gráfico 4 - Tempo de formação dos entrevistados.....	37
Gráfico 5 - Forma de admissão dos entrevistados.....	38
Gráfico 6 - Nível hierárquico dos entrevistados.....	39
Gráfico 7 - Área de atuação do entrevistado.....	40
Gráfico 8 - Tempo de experiência do entrevistado.....	41
Gráfico 9 - Grau de importância do entrevistado.....	41
Gráfico 10 - Atribuição relacionada com a formação acadêmica do entrevistado.....	42
Gráfico 11 - Atribuições de funções de forma eficaz do entrevistado.....	44
Gráfico 12 - Participação de treinamento do entrevistado.....	45
Gráfico 13 - Desempenho e produtividade do entrevistado.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>O PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>O Código de Ética do Profissional em Administração.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>O Papel do Profissional em Administração de Empresas no Órgão Público.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Conhecimentos, Habilidade e Atitudes - CHA.....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>O SISTEMA PRISIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>O Sistema Prisional Brasileiro.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2</b>	<b>O Sistema Prisional Maranhense.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3</b>	<b>Caracterização da sede administrativa SEAP e seu ambiente.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>6.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2</b>	<b>Local de pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>6.3</b>	<b>Universo e Amostra.....</b>	<b>33</b>
<b>6.4</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>34</b>
<b>6.5</b>	<b>Apresentação e Análise.....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO.....</b>	<b>35</b>
<b>7.1</b>	<b>Perfil do administrador.....</b>	<b>35</b>
<b>7.2</b>	<b>Área de atuação.....</b>	<b>37</b>
<b>7.3</b>	<b>Papel do administrador.....</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual vive em constantes transformações, marcado pela ruptura de vários paradigmas. O mundo globalizado trouxe a necessidade de desenvolver competências em gestão para um bom desempenho organizacional.

Diante desse contexto, surge a necessidade de pensar nas competências que possibilitam ao indivíduo ingressar e se estabelecer no mercado de trabalho exigente e competitivo. Tanto o setor público como o privado, buscam traçar ou delinear um novo perfil de competências aos seus profissionais, para atender seus objetivos estratégicos e suprir suas necessidades básicas na garantia dos seus resultados.

O modelo tradicional de Gestão de Recursos Humanos atravessa uma fase de grandes modificações, sobretudo na esfera pública, diante da necessidade de adequação dos anseios da Administração, de seus servidores e da sociedade recebedora dos serviços (LUCAS, 2015).

Em razão deste cenário, nota-se que o setor público está cada vez mais transformando suas estruturas burocráticas e hierarquizadas em estruturas voltadas para gestão por competências, envolvendo pessoas, processos e tecnologia.

Atualmente, o setor público está se descaracterizando dos modelos tradicionais na tentativa de integrar a inovação na administração pública e na prestação de serviço, valorizando os critérios de eficiência e qualidade.

O tema Gestão por Competência, em referência aos seus conceitos e a prática de prover as pessoas capacitadas, tem sido alvo de grande importância para as organizações.

Segundo Fischer (2002), desde o início dos anos 80 as competências têm sido usadas como ferramenta efetiva relacionando o desempenho dos negócios com o desempenho das competências das pessoas. Demonstrando que os profissionais que são capazes de executar certo trabalho de forma eficiente podem influenciar diretamente no desempenho da instituição.

Os resultados da Gestão por Competências aplicados nas organizações públicas e privadas promovem melhorias no nível de motivação e produtividade dos funcionários, adequando-os a função ou cargo, ou seja, a pessoa certa, no lugar

certo. Assim, o cenário atual impulsionou não só o setor privado, como também o setor público, motivando os profissionais, sobretudo os administradores de empresas, que é foco deste trabalho, a exercerem todo a sua capacitação.

O administrador de empresas é aquele capacitado para atuar no planejamento, na organização, direção, e no controle das empresas. Entre seus campos de atuação estão as organizações públicas.

Neste contexto, surgiu ao pesquisador a seguinte inquietação: qual a importância do administrador de empresas para o Setor Público?

Diante desse pressuposto foi estabelecido um estudo cujo o objetivo principal é analisar a importância do papel do administrador de empresas para o órgão público, na sede Administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís-MA. Os objetivos específicos que são: demonstrar a importância do papel do administrador de empresas para o setor público; descrever a relevância em trabalhar com gestão por competência; e propor sugestões para uma melhor contribuição dos administradores de empresas no resultado operacional do órgão público.

Toma-se como base a pesquisa quanto ao fim que classifica em exploratória e descritiva e quanto aos meios será bibliográfica, de campo e estudo de caso. Foi elaborado após a consulta bibliográfica (Vergara, 2014; Gil, 2013; Marconi & Lakatos, 2014), um questionário que foi aplicado junto ao administrador de empresa do órgão selecionado para a coleta de informações suficiente no progresso da pesquisa.

O presente estudo está estruturado considerando oito capítulos. O Primeiro introduzirá uma visão macro sobre a importância do papel do administrador em vista do órgão público. O segundo abordará sobre o profissional de administração de empresas e o código de ética do profissional em administração. No terceiro capítulo abordará sobre a reforma que aconteceu junto a administração pública no âmbito do aparelho do estado e o papel do profissional em administração de empresas no órgão público, sendo foco dessa pesquisa. O quarto capítulo trata de conceitos do tema gestão por competências. O quinto capítulo refere-se a sobre uma visão geral do sistema prisional, visto que o estudo é realizado na Secretaria de Estado de Administração Penitenciária - SEAP, abordando também o sistema brasileiro e sistema prisional maranhense. No capítulo seguinte estará a metodologia utilizada nesta pesquisa, seguindo do capítulo sobre análise e discussão dos

resultados e por fim, no oitavo capítulo as considerações finais com as propostas de melhorias.

## **2 O PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Maximiano (2007) evidencia que a “Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre os recursos e objetivos”. Compreende-se então que é um processo dinâmico de tomar decisões através da utilização de recursos, para assim realizar os objetivos da empresa. Em outras palavras o autor descreve “como o conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultados.

Cada administrador, desde o presidente até ao supervisor da primeira linha, deveria conhecer os objetivos de seu setor de atividades (NEWMAN, 1991).

Drucker (2001) observa que “o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência” e complementa que “sem a sua liderança, os recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção”. Administrar uma empresa significa, portanto, administrar por objetivos. Trata-se então de conciliar as metas da empresa com as estratégias a serem estabelecidas pelo administrador juntamente com a equipe empresarial. Para Silva e Santana (2010, p. 10) o administrador deve aliar a prática aos estudos, manter-se atualizado para ir além do que a graduação pode oferecer.

O curso de Administração tornou-se um grande referencial para as empresas públicas e privadas, onde busca-se técnicas e métodos para atingir os objetivos da organização. Além da contratação de profissionais formados em tal área, a alta administração também observou a necessidade de ingressar neste curso e assim somar pontos com os colaboradores e aumentar as probabilidades de resultados da empresa. Para as empresas independentes, o trabalho dos administradores não é apenas essencial; ele é também um elemento ativo e decisivo na construção de nações fortes (NEWMAN, 1991).

Os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente se comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se

iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de Administração no Brasil, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano, em Administração.

A evolução do curso de Administração no Brasil percorreu seu caminho através das mudanças agrárias para a industrialização, isso se fortaleceu na década de 40 em que houve a necessidade de qualidade da mão – de – obra e posterior a profissionalização do ensino. Diante desse cenário a visão tratava em formar o administrador profissional para atender ao processo de industrialização e de forma gradativa a profissão foi regulamentada através da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965.

Neste contexto as empresas passaram a exigir a mão-de-obra qualificada e a requerer o nível superior. Para a expansão do ensino do Curso de Administração de Empresas, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Faculdade de Economia Administração da Universidade Estadual de São Paulo (UESP), tiveram uma significativa participação e tornaram-se grandes referências atuais quanto a pesquisas acadêmicas, contribuindo ao desenvolvimento econômico do país. Com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, através do Decreto nº 6.933, surgiu a preocupação em promover a abertura de uma entidade voltada ao estudo de princípios e métodos da organização racional do trabalho, visando à preparação de pessoal qualificado para a administração pública e privada.

Em 1952, foi criada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) pela Fundação Getúlio Vargas, a partir dessa criação a FGV criou a especificamente Escola de Administração empresa em São Paulo (EAESP), conseqüentemente passou a criar os cursos de Pós-graduação nas áreas de Economia, Administração Pública e de Empresas e posterior o curso de mestrado. No decorrer dos anos foram surgindo faculdade particular especializadas em técnicas para atender as empresas privadas e todos os órgãos públicos.

Em conseqüência disso, nota-se que a evolução dos Cursos de Administração no final dos anos 60 não era mais interligada a instituições Universitárias, mas estava no processo de expansão privatizada na sociedade brasileira e era as Faculdades Isoladas que aderiram o processo.

Na metade da década de 60, outro critério que o favoreceu e ampliou o mercado de trabalho foi a regulamentação para a profissionalização do administrador, que acentuou a regulamentação da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965 o qual no seu artigo 3º afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em curso regulares de ensino superior, oficial ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federação de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Base na Educação no Brasil.

Por meio do parecer nº 307/66, no dia 8 de julho de 1966 foi aprovado a regulamentação da profissão e a Formação de Técnico em Administração. Desta forma o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração.

A criação do Conselho Regional de Administração (CRAs) foi instituída a partir dessas regulamentações para que controlassem o exercício da profissão. O CRA (2018) informa que é um órgão consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador do exercício da profissão de Administrador. É uma autarquia Federal dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira, com o objetivo de cumprir e fazer cumprir a legislação que regulamenta a profissão de Administrador em cumprimento o que determina a alínea "b" do artigo 8º da Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, regulamentada pelo Decreto nº. 61.934/67.

Levando-se em consideração esses aspectos sobre a importância do curso de administração de empresa e sobre a importância do profissional em administração, entendemos que ápice da sua história até hoje o administrador é aquele que desempenha o seu papel na empresa sobre as fases básicas: Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar, (mais conhecida como POC3). Henry Fayol foi o primeiro autor a definir essas quatro funções básicas da administração. Aplicando o conceito de administração de empresas entende-se o que é um profissional que desempenha o seu papel através dessas fases em relevância as suas competências.



## 2.1 O Código de Ética do Profissional em Administração

O Código de Ética do Administrador, aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 393, de 06 de dezembro de 2010 (CFA, 2010). Além de ser um guia orientador para o Administrador, tem como objetivo proporcionar princípios éticos para a condução no convívio com o indivíduo no trabalho, concedendo âmbitos deveres, proibição e direitos.

Conforme o Preâmbulo do documento conceitua que a ética é “explicitação teórica do fundamento último do agir humano e na busca da sua realização individual” (Código de Ética Profissional no Administrador, Preâmbulo, item I.). Desta forma, os autores subentendem que o objetivo da ética é o resultado alcançado das suas metas estabelecidas em direção ao crescimento induzindo e construindo uma relação através da ética.

"O Código de Ética Profissional do Administrador é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado num conceito de ética voltado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o profissional da Administração amplie sua capacidade de pensar de forma alternativa, visualize um novo papel para si próprio e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade e em atendimento a ela." (Código de Ética Profissional do Administrador, Preâmbulo, item VI, 2010).

Ao pressuposto desses conceitos acima, os três capítulos deveres, proibição e direitos remete em relevância aos propósitos para o administrador. Portanto vale informar o número de deveres (26 itens), pois são muitos e os direitos que é a metade (12 itens). Observa-se a partir desses capítulos qual seria a atitude do administrador em questão de atos, responsabilidade, preservação do seu cargo.

Os honorários da profissão válida no capítulo IV, os critérios importantes para que o Administrador em consonância com a lei receba o salário conforme o cálculo correto, a competência do profissional e a flexibilidade de trabalhos paralelos, como também não pode "receber remuneração vil ou extorsiva pela prestação de serviços" (Código de Ética Profissional do Administrador, Capítulo IV, art. 5, item I.). Desta forma, não deve “deixar de se conduzir com moderação na fixação de seus honorários, devendo considerar as limitações econômico-financeiras do cliente” (Código de Ética Profissional do Administrador, Cap. IV, art. 5, item I.)

Dos deveres especiais em relação aos colegas e dos deveres especiais em relação à classe explica-se no capítulo V E VI a relação com seus colegas em termo de apreço, consideração e respeito para fortalecer a harmonia e o bom

conceito. Das Inflações disciplinares do capítulo VII diz respeito as disciplinas "O exercício da profissão de Administrador implica no compromisso moral com o indivíduo, com o cliente, com a organização e com a sociedade e impõe deveres e responsabilidades indelegáveis" as sanções é aplicada pelo Conselho Federal de Administração pela Comissão Ética. Conforme o último capítulo das disposições finais caberá ao Conselho Federal de Administração sempre que se fizer necessário à revisão e atualização do código de ética do profissional em administração.

### **3 REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**

O tema Reforma do Estado tornou-se esse movimento "universal" "um movimento crescente de mudança no setor público está presente desde os primeiros anos da década de 1980" (SPINK, 1998).

No século XIX na Europa aconteceu a primeira reforma administrativa do Estado moderno "que se limitava a garantir os direitos civis ou as liberdades individuais, que deixará de ser absoluto, passara a garantir os direitos civis, mas continuava essencialmente autoritário porque negava aos pobres o direito universal ao voto" (BRESSER-PEREIRA, 2011).

As políticas recessivas foram utilizadas pelo Estado como forma de combater a crise que se construía, onde viram suas receitas perder o equilíbrio e estabelecer em alta desta forma inferiu para o endividamento do sistema, fazendo com que o desenvolvimento político e orientação econômica ficassem praticamente nulos.

Segundo Bresser-Pereira (2008) evidencia que o Brasil passou por duas importantes reformas administrativas. A primeira iniciada no ano de 1937 a Burocrática era uma reforma própria do Estado Liberal, ou seja, visava transformar a Administração Pública em um serviço profissional de acordo com o Estado de direito e com a competência técnica. A segunda Reforma Gerencial que começa em 1995, o resultado positivo da transformação em um estado social foi a consequência da resposta sobre as demais reformas dessa natureza que respondeu ao grande aumento do tamanho do estado.

A Reforma Gerencial do Estado de 1995 ficará como um marco do esforço de reconstrução do Estado brasileiro, como uma mudança decisiva para viabilizá-lo como um Estado Social voltado para a garantia dos direitos sociais dos cidadãos, e para habilitá-lo a competir em um mundo global em

que os estados nacionais se tornaram mais estratégicos do que antes, embora tenham se tornado também mais interdependente. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p.2).

Desta forma a ótica macro à reforma da administração pública pelo Estado só poderia ser preciso e concreto, se fosse feita uma reconstrução e uma redefinição da forma de intervenção no plano econômico e social.

No plano diretor, de acordo com Costa et al. (2010), da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, foi alinhado as diretrizes com a finalidade de reforçar a governança do estado, ou seja, reformar a administração pública do estado brasileiro. Segue apontados os itens abaixo:

**Diretrizes e objetivos do PDRAE:**

- a) o aumento da governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos;
- b) a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios;
- c) a delimitação da ação do Estado às funções que lhe são próprias, reservando, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços de mercado para a iniciativa privada, através da privatização das empresas estatais, bem como a terceirização das atividades de apoio (serviços como segurança e limpeza);
- d) modernização da administração burocrática, por meio de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho;
- e) substituição da administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle a prioridade dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle a posterior dos resultados;
- f) privilegiando a adoção de participação popular tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social (adaptado de COSTA et al., 2010, p. 868).

### 3.1 O Papel do Profissional em Administração de Empresas no Órgão Público

Através da lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, foi regulamentada a profissão do Administrador de Empresas no Brasil, o que acentuou a tendência da profissionalização construindo um espaço potencial para a utilização dos administradores que passaram pelo sistema escolar que foi um processo que aconteceu na metade dos anos sessenta, também é de conhecimento geral que o curso de bacharelado em administração Pública há mais de 50 anos existe em nosso país, uma área que tem por objetivo o conhecimento do estudo do aparelho do Estado que aproxima mais da Ciência Política ou o Direito do que a Economia ou a Administração de Empresas, segundo Bresser- Pereira (2010).

De acordo Pinto e Behr (2015), a partir dos anos de 1970, modernizar e desburocratizar as organizações públicas era o objetivo principal, da mesma forma que implantar o enfoque gerencial na administração pública, anos mais tarde posterior de ao ano de 1995 os países EUA, Grã-Bretanha e no Brasil também buscavam essa desburocratização nas organizações públicas.

Para Di Giacomo (2005), os que vigoram no Brasil desde 1990 como características da administração pública conhecida como administração pública gerencial são: a) ênfase na eficácia; b) agilidade nas funções de planejar, organizar, liderar, controlar e coordenar; c) descentralização; d) delegação de autoridade; e) controle de desempenho.

Portanto o gerencialismo enfatiza na administração pública uma racionalidade na lógica do mercado, instrumentalizando uma modernização gerencial no Estado para obter maior eficiência (Faria & Faria, 2017; Misoczky, Abdala & Damboriarena, 2017). Desta forma, é perceptível que o setor público no decorrer dos anos 80 alguns discursos foi alvo de adaptações gerencialistas com aspecto participativo, mais não verossímil na prática (PAULA, 2005).

Para adotar o gerencialismo como base de reforma para o modelo de administração pública brasileira, passa a ter uma relação dialética com o Estado social em que para garantir a eficiência e qualidade dos serviços públicos demandaria a modernização do aparelho administrativo, conforme declara Bresser-Pereira (2010).

Di Giacomo (2005) esclarece para que a administração pública funcione bem e tenha menos custo é preciso que o Estado ofereça um modelo de administração a sociedade com um serviço público eficaz e boa qualidade.

Sobre a função de gerenciar, há uma diversificação na maneira da forma de administração tanto pública como a administração de empresas, assim o administrador de empresas visa o aumento dos lucros na busca de expandir a organização o que compete ao mercado, por outro lado na administração pública compete ser monopolista, enquanto suas funções desempenhadas são exclusivas de responsabilidades preceituadas a constituição federal em que se remete a função de gerir de forma eficiente.

Saraiva (2010) relata as diferenças das duas formas de administração. As empresas privadas têm como objetivo o planejamento estratégico, já a administração pública tem como objetivo o planejamento governamental o que trabalha com sistemas mais rígidos, orientados pela Constituição Federal e pelas políticas públicas.

Diante dessas diferenças da Administração Pública e de Empresas, entre o mercado e a empresa privada há uma gerencialismo. Vale destacar que o curso de administração de empresas procura interagir e instigar a modernização da administração pública.

Assim diante deste novo cenário que vivemos em que a competitividade é muito acirrada, obrigando as empresas a se apresentarem de forma eficiente e eficaz para poder vencer aos desafios do mercado, o administrador precisa estar pronto para responder as diversas situações imprevistas e saber lidar com as novas necessidades impostas pelo cenário.

Da presente maneira Monte, Bergamim e Almeida (2012, p. 04) destacam que “o administrador é considerado recurso fundamental de uma empresa. Em vista disto, precisa aperfeiçoar-se, acompanhando o desenvolvimento da organização e da sociedade”.

Para isso, ele precisa deter algumas competências individuais, que podem ser melhoradas ao longo do tempo através de treinamentos e desenvolvimento. (RESENDE, 2000).

Em concordância com a teoria o papel do administrador posiciona mediante ao cenário da empresa e de acordo com suas habilidades conforme a sua atitude venha entender que o administrador:

[...] O administrador é um agente – não só de condução do cotidiano - de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de Administração modifica a cultura organizacional. O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas [...] (CHIAVENATO, 2006, p.13).

O autor ainda afirma que o administrador é responsável por “efetuar diagnósticos de situações, define estratégias, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, utiliza tecnologias, aplica competências, resolve problemas, gera inovação e competitividade.” (CHIAVENATO, 2006, p. 3).

É de suma importância compreender o papel que o profissional em administração de empresa desempenha tanto para a organização privada quanto para pública, é justamente por esse motivo que o trabalho de um profissional em administração de empresa no setor público, infere nas aptidões e habilidade em que um administrador necessita possuir e conseqüentemente quais as competências específicas relaciona com a eficácia e eficiência de seu desempenho.

#### **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Muito se tem discutido, recentemente, acerca do termo Gestão por Competência, mais para entender é preciso compreender o seu surgimento, o seu conceito, pra que serve e por que utilizar.

Segundo Gramigna (2007), a gestão por competências foi difundida nos Estados Unidos e diante disso é um modelo de gestão de pessoas que chegou ao Brasil em 1990 através das multinacionais, e pode ser definido como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Segundo Banov (2011), “A preocupação com as competências surge em resposta a este ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar os colaboradores as suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais as metas organizacionais, que estão atreladas à missão, a visão e aos valores da empresa”.

Diante do surgimento do termo de Gestão de Competência, seu conceito e a importância para as organizações, segundo os autores referidos, serve para

detectar quais as competências importantes que um administrador de empresas deve possuir para o exercício de uma função, ou seja, serve para prover as pessoas capacitadas.

É um processo contínuo que permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento, ou seja, a partir deste modelo o processo de recrutamento e seleção irá agregar novas competências individuais à empresa, o processo de treinamento vai desenvolver as competências individuais já existentes, e os investimentos em pesquisa poderão maximizar as competências organizacionais. (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

A finalidade de se utilizar, de monitorar e gerir a Gestão por Competência nas organizações permite que as mesmas planejem e alinhem as suas estratégias e objetivos com as competências essenciais para o desenvolvimento e operacionalização, priora o ponto o desenvolvimento das competências mais relevante para a organização alcançar seus objetivos através da análise dos pontos forte e pontos fracos dos seus funcionários.

Portanto os resultados da Gestão por Competências aplicadas nas organizações públicas e privadas promovem melhoria no nível de motivação e produtividade dos funcionários adequados à função ou cargo, ou seja, a pessoa certa no lugar certo.

Para que as organizações continuem em crescimento e avanços é preciso está baseada no ciclo contínuo de desenvolvimento isto, deve estar em constante treinamento nas competências. As quatro fases do ciclo de Gestão por Competências podem ser definidas em: Mapeamento; Avaliação; Desenvolvimento e monitoramento. Vale ressaltar também, que o ato da ação das competências que intervêm das qualidades subjetivas como habilidade, conhecimento e atitudes diretamente estão relacionados com a gestão de desempenho, formando uma inter-relação tanto no nível organizacional quanto no humano.

A figura 1 demonstra o processo de gestão de desempenho baseada nas competências.

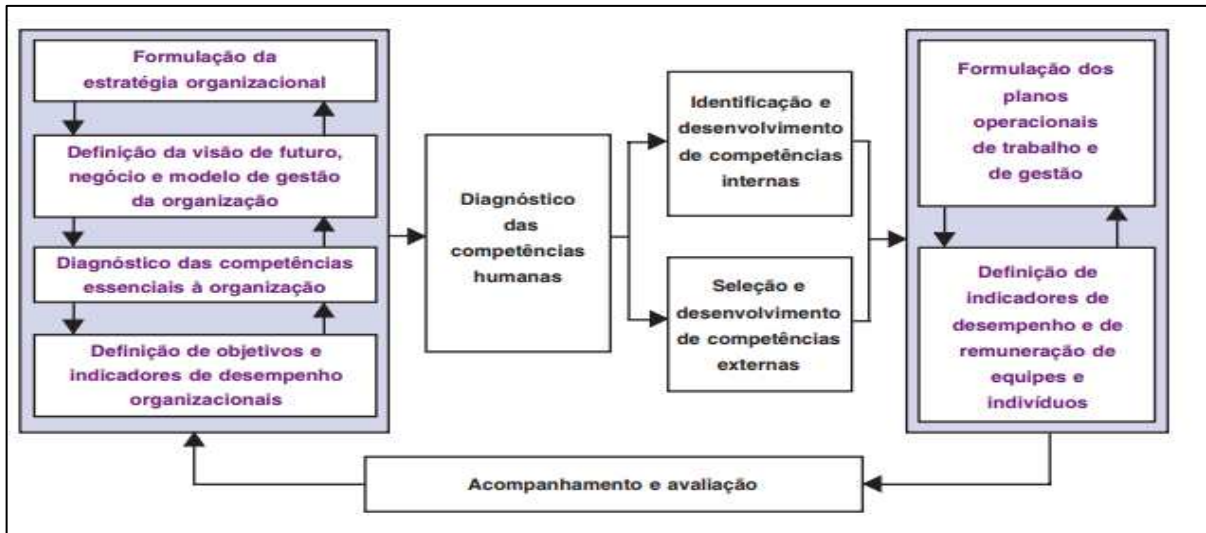


Figura 1 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.  
Fonte: Guimarães (2014, p. 89).

A competência abordada trata-se de uma nova forma de gestão com viés de inovação e processos. Trabalhar com gestão por competência é relevante pois contribui com a empresa e alinha as suas necessidades estratégicas organizacionais, que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada. Neste caso a gestão por competência seria uma alternativa para administração mais ágil e eficaz em favor de todos.

#### 4.1 Conhecimentos, Habilidade e Atitudes - CHA

Lopes (2007) Aponta e descrevem os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos impulsionam a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.

A figura 2 exhibe as três dimensões da competência do administrador de empresas que pode ser executada no setor público.



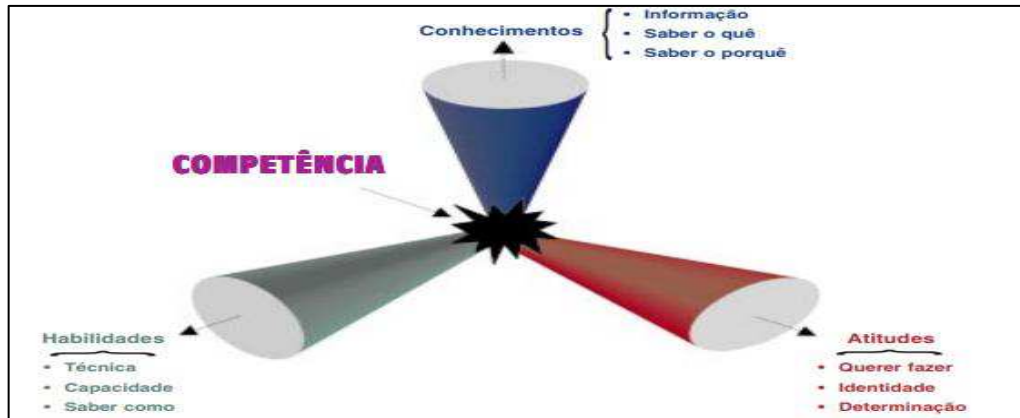


Figura 2 - As três dimensões das competências.  
 Fonte: Durand (2000) *apud* BRANDÃO, Guimarães (2001, p. 10).

Pode se mencionar com base nessa informação que o conhecimento sempre será rotativo para o administrador, pois é preciso aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento e para se colocar em prática as habilidades principalmente em ambientes desfavoráveis é necessária à atitude para que seja transformada em resultado para organizações.

O conhecimento, habilidade e atitude integra um conjunto que formaliza a competência, ou seja, permite que o indivíduo na sua atuação efetive o trabalho. Portanto essa competência busca alinhar os objetivos mais amplos, tem a capacidade de atender as demandas mais complexa no exercício de suas funções e atribuições e torna as organizações eficaz e mais preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros.

As organizações podem agregar valor econômico para si através das competências dos indivíduos assim também agrega valor social, conforma mostra a figura 3 a seguir.



Figura 3 – Competências como fonte de valor para a organização e o indivíduo.  
 Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 5).

## **5 O SISTEMA PRISIONAL**

As alterações das penas executadas cruelmente conforme ao Direito Penal praticada no início do século XIX foi aperfeiçoando e melhorando. Como pressuposto surge um diferente sistema em que se refere a pena de morte, passando a liberdade de pena privativa em que se remete a humanização do apenado na ótica da volta ao convívio em sociedade (SANTOS, 2015).

O sistema prisional aconteceu paulatinamente por meio de fase em que acontecia primeiramente a carceragem total do indivíduo, posterior o isolamento era no turno noturno em que permitia o mesmo trabalhar durante o dia, este novo sistema aconteceu nos Estados Unidos e foi implantado em alguns países da Europa. Vale ressaltar que após esse processo de sistema, o mesmo poderia obter a “liberdade condicional” e assim sucessivamente a liberdade definitiva. Para tanto este modelo serviu como base de exemplo positivo em relevância a avanço e desenvolvimento para o Brasil e para outros países (GRECO, 2015).

### **5.1 O Sistema Prisional Brasileiro**

Segundo os levantamentos nacional de informações penitenciária do Departamento Penitenciário Nacional do Ministério da Justiça (2016) o total de preso encarcerados no Brasil chegou ao total de 726.712, até o mês de junho, quase o dobro do número de vagas (368.049 no mesmo período) confirmando a terceira maior população carcerária do mundo, uma vez que no ano de 2012 ficou na quarta posição. Já final do ano de 2014 eram 622.202 presos com um crescimento em 18 meses atingindo um índice superior mais de 5,7 mil por mês, em média.

Diante deste contexto comparando o Brasil com o maior número de pessoas presas com a terceira posição em referente aos outros países, perde apenas para os Estados Unidos e China e na quarta colocação fica a Rússia. Subiu para 352,6 indivíduos em junho de 2016 a taxa de presos para cada 100 mil habitantes. Vale destacar que as melhorias nos locais prisionais poderiam ser recompensadas com o seguimento do índice de pessoas encarceradas, quanto nas condições físicas, tanto nas estruturas e até na extensão em que são necessárias, ferindo o princípio constitucional brasileiro, o da dignidade humana (BRASIL, 1988).

O perfil carcerário é um dos pontos mais abordados em que confirma cada vez mais são majoritariamente aplicadas a uma determinada parcela da população, as pessoas pobres. Os dados sócios demográficos também afirmam que a maioria das pessoas que estão presas é negra, jovem com a idade entre 18 e 29 anos, com um nível de escolaridade apenas da maioria das vezes com o ensino fundamental incompleto e proveniente de camadas sociais populares (BRASIL, 2012).

O sistema prisional é parte do conjunto de mecanismos de controle social que uma sociedade mobiliza para punir a transgressão da lei. O significado ideológico do sistema prisional brasileiro muitas vezes é utilizado como instrumento de exclusão ao definir condutas que objetivam conter as classes sociais inferiores. Resolve-se o problema da (in) segurança pública encarcerando indivíduos das classes subalternas, os mais pobres, os desprovidos das políticas públicas e injustiçados pelo sistema econômico e social (WACQUANT, 2001, p 25).

As políticas públicas adotadas em concernente as realidades do cenário carcerário, comprovam grandes avanços no Brasil, principalmente em questões de investimentos, aplicações de recursos, ressocialização, segurança, bem como a modernização e construção de novos presídios e políticas de reintegração social com os egressos do sistema prisional expandida para que eles voltem a trabalhar.

## **5.2 O Sistema Prisional Maranhense**

O sistema penitenciário Maranhense primeiramente foi iniciado apenas em uma casa de correção, que tinha como objetivo principal separar os presos pela ordem ou grau das penas e que, posteriormente, foi caracterizada como uma Penitenciária Estadual. A sua localização foi sediada no bairro Largo dos Remédios, em São Luís, no ano de 1846.

O presídio acomodava os apenados da capital e do interior. Essa questão se estabelecia pelo crescimento da população que demandava o número de crimes e, conseqüentemente, condicionava a situação precária do presídio e, por esse motivo, foi transferido à penitenciária para o Município de Alcântara. Já no ano de 1965, as instalações retornariam para São Luís (CASTRO, 1993 apud SILVA et al., 2018).

O Sistema Penitenciário Maranhense prevê os três regimes do Código Penal brasileiro para a execução da pena privativa de liberdade que são: fechado,

semiaberto e aberto da seguinte forma dependendo do seu comportamento poderá progredir ou regredir de um regime para o outro.

A pena privativa de liberdade será executada em forma progressiva com a transferência para regime menos rigoroso, a ser determinada pelo juiz, quando o preso tiver cumprido ao menos um sexto da pena no regime anterior e ostentar bom comportamento carcerário, comprovado pelo diretor do estabelecimento, respeitadas as normas que vedam a progressão (Art. 112, da LEP – CASA CIVIL).

Assim o Sistema Penitenciário Maranhense estabelece os regimes prisionais conforme o código penal brasileiro nº 7.209, 11.7.1984 que são: Artigo 34, parágrafo 1º, 2º, 3º; Artigo 35, parágrafo 1º, 2º e Artigo 36, parágrafo 1º e 2º.

#### **Regras do regime fechado**

Art. 34 - O condenado será submetido, no início do cumprimento da pena, a exame criminológico de classificação para individualização da execução. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 1º - O condenado fica sujeito a trabalho no período diurno e a isolamento durante o repouso noturno. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 2º - O trabalho será em comum dentro do estabelecimento, na conformidade das aptidões ou ocupações anteriores do condenado, desde que compatíveis com a execução da pena. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 3º - O trabalho externo é admissível, no regime fechado, em serviços ou obras públicas. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

#### **Regras do regime semiaberto**

Art. 35 - Aplica-se a norma do art. 34 deste Código, caput, ao condenado que inicie o cumprimento da pena em regime semiaberto. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 1º - O condenado fica sujeito a trabalho em comum durante o período diurno, em colônia agrícola, industrial ou estabelecimento similar. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 2º - O trabalho externo é admissível, bem como a frequência a cursos supletivos profissionalizantes, de instrução de segundo grau ou superior. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

#### **Regras do regime aberto**

Art. 36 - O regime aberto baseia-se na autodisciplina e senso de responsabilidade do condenado. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 1º - O condenado deverá, fora do estabelecimento e sem vigilância, trabalhar, frequentar curso ou exercer outra atividade autorizada, permanecendo recolhido durante o período noturno e nos dias de folga. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

§ 2º - O condenado será transferido do regime aberto, se praticar fato definido como crime doloso, se frustrar os fins da execução ou se, podendo não pagar a multa cumulativamente aplicada. (Redação dada pela Lei nº 7.209, de 11.7.1984).

Os presentes regimes prisionais mencionados anteriormente estabelecidos por lei através da legislação penal brasileira permite que seja aplicado por todos os Sistemas Prisionais. Assim dessa forma o sistema prisional maranhense adota esses regimes perante a lei. Atualmente o Sistema Penitenciário Maranhense estabelece 45 Unidades Prisionais

em todo o Estado. Em São Luís possui o Complexo Penitenciário localizado no bairro Pedrinhas Br. 135, e as demais Unidades Prisionais de Ressocialização (UPR) distribuídas nos bairros Anil, Monte Castelo, Centro e Olho D'Água, cuja população é de aproximadamente 10.143 apenados no Estado conforme o ultimo levantamentos de dados. O método Associação de Proteção e Amparo aos Condenados (APAC) foi aderido no Estado do Maranhão, em sete municípios atende 277 pessoas com assistência necessária para ressocializar (SILVA et al., 2018).

A tabela 1 demonstra a nomenclatura das unidades prisionais na cidade de São Luís-MA.

<b>UPR - Unidades Prisionais de Ressocialização em São Luís-MA</b>	
<b>COMPLEXO PENITENCIÁRIO IN LÓCUS PEDRINHAS</b>	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 1
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 2
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 3
	Unidade Prisional de Ressocialização São Luís 4
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 5
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 6
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 7
	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 8
	Unidade Prisional de Ressocialização Feminina
<b>UPR IN LÓCUS OLHO D' ÁGUA</b>	Unidade Prisional de Ressocialização do Olho D' Água
<b>UPR IN LÓCUS MONTE CASTELO</b>	Unidade Prisional de Ressocialização do Monte Castelo
<b>UPR CENTRO</b>	Unidade Prisional de Ressocialização do Centro
<b>UPR CENTRO</b>	Unidade Prisional de Ressocialização Anil
<b>Total</b>	<b>13 Unidades Prisionais de Ressocialização em São Luís-MA</b>

Tabela 1 – Nomenclaturas das unidades Prisionais de Ressocialização de São Luís-MA.  
Fonte: Levantamentos de informações da SEAP.

### **5.3 Caracterização da sede administrativa SEAP e seu ambiente**

A constituição da Secretaria de Administração Penitenciária do Maranhão-SEAP caracteriza como um órgão estadual através da lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011 em que hoje a sua sede administrativa é localizada na cidade São Luís-MA. É organizada pelo Decreto Estadual nº. 27.549, de 13 de julho de 2011 e atualmente com estrutura regulada pela Lei nº. 10.462, de 31 de maio de 2016.

É de fundamental importância destacar como era o seu ambiente e estrutura. Em 24.02.2003, com o decreto nº 19.429, foi instituída a Gerência de Justiça e Cidadania – GEJUC, esta se estabeleceu conforme a necessidade de reformar e ampliar o complexo penitenciário, este fato se deu pela superlotação e possibilitou a reforma do Sistema Penitenciário. Posterior foi estruturada novamente conforme o decreto nº 21141 de 11 de abril de 2005 à Secretaria de Estado e Justiça e Cidadania – SEJUC passando a constituir o Sistema Penitenciário. Já no ano de 2010 foi estabelecida uma nova estrutura organizacional instituída a Secretaria de Justiça de Administração Penitenciária – SEJAP.

A nova estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária - SEAP assim como já foi mencionada, tem como finalidade o cumprimento da Lei de Execução Penal (LEP) o que se remete as decisões judiciais da aplicação à administração, a fiscalização das unidades penitenciárias, a vigência do cumprimento de penas, assim sobre o livramento condicional. O seu objetivo principal é a ressocialização através de projetos voltados a capacitação de emprego e renda, a educação, auxílio as famílias e reinclusão do egresso após sair do sistema Penitenciário.

Para auxílio da SEAP, a sua composição conta com a subsecretaria, proveniente das Secretarias Adjuntas (de Segurança Penitenciária, de Atendimento e Humanização Penitenciária e Administração, Logística e Inovação Penitenciária) e respectivas Unidades Gestora e Supervisões, o que conforme a legislação específica compartilham atribuições através da Gestão do Sistema Penitenciário.

Diante da estrutura organizacional segue a figura 4 como referência do organograma da SEAP.

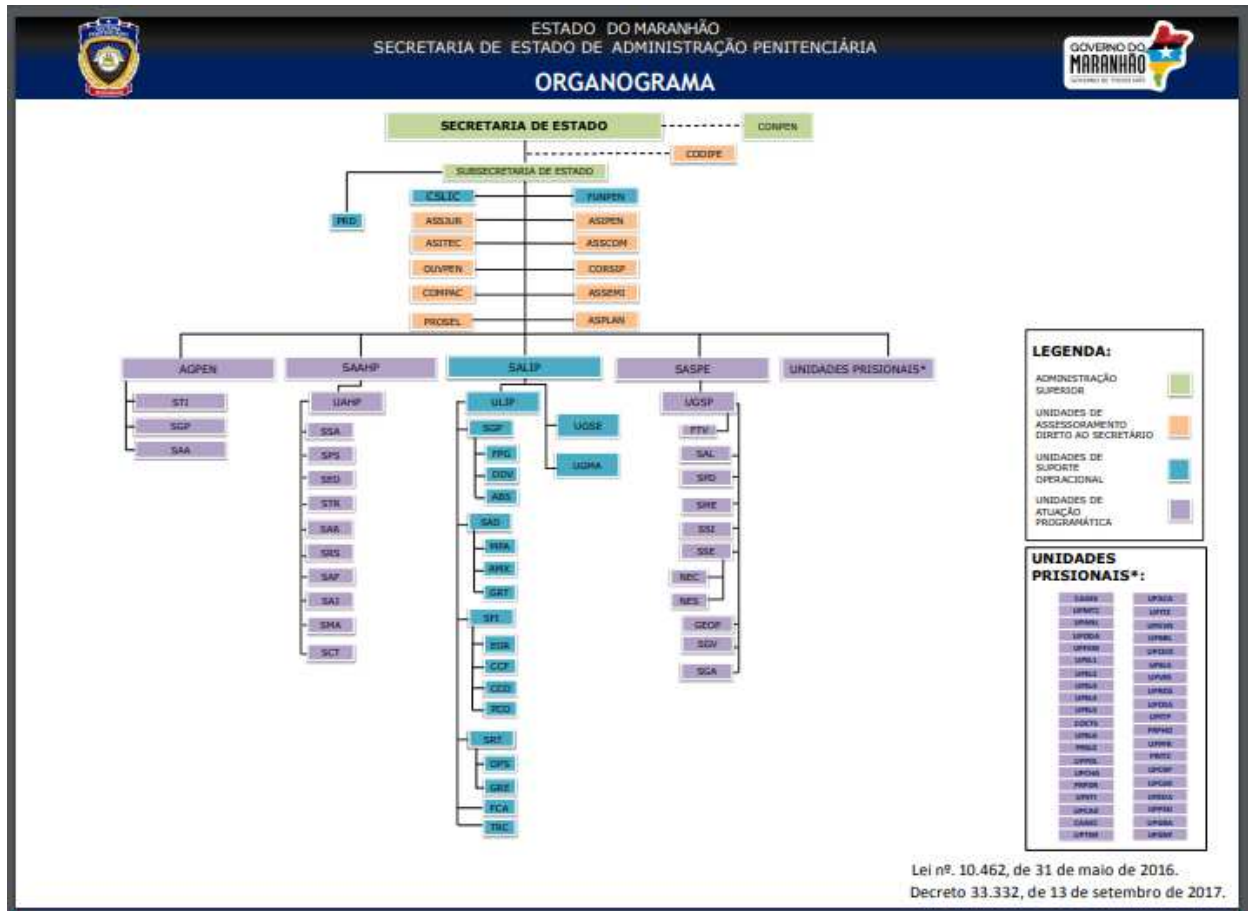


Figura 4 - Organograma da SEAP.  
Fonte: SEAP.

#### 5.4 Administração no Sistema Prisional.

A administração do sistema prisional enfatiza requisitos que sejam promissores perante a lei. Um dos objetivos principais é privar a liberdade do cidadão, ao contrário dos resultados em discordância com os direitos da lei a ressocialização mantêm-se oposto aos resultados estabelecidos o que ocasiona insatisfação e problema na forma da administração do sistema prisional.

Segundo Ramos (2018) “Com a superlotação e violência nas penitenciárias em vários estados da federação, é imprescindível a elaboração de um plano de modernização e/ou reestruturação no modelo de gestão do sistema prisional, visando o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, os processos organizacionais e a avaliação dos resultados das políticas públicas, permeando todos os órgãos e o total de entidades que compõem a estrutura da administração”.

Diante da forma certa das medidas das penas não serem eficazes adotadas com o cumprimento correto cresce significamente a superlotação

prevalecendo consequências em questão da saúde e higiene nos presídios. Estes problemas só confirmam a não adentrar a sociedade.

A formação ética dos gestores, administradores e operadores deve ser profissionalizada na gestão prisional, o que submete em prática a coordenação e direcionamento. Segundo os parâmetros internacionais (Coyle, 2002), algumas particularidades deveram ser listadas pelos os órgãos gestor a seguir:

- Ser de natureza civil, liderado e formado por servidores públicos civis;
- Estar submetido a formas de controle social, por meio de Conselhos, Ouvidorias, Corregedorias e outros mecanismos de participação, incluindo fóruns e comissões compostas por pessoas em privação de liberdade e seus familiares;
- Ser um órgão de caráter administrativo, estando separado das forças policiais - responsáveis pela investigação de crimes e pelas prisões - e do sistema de justiça - responsável pelos processos e procedimentos judiciais;
- Estar dotado de um plano de cargos, carreiras e salários, que reconheça e valorize seu quadro como servidores públicos, responsáveis por uma Política Pública voltada ao bem comum da sociedade;
- Proporcionar o aperfeiçoamento contínuo de seus servidores, orientando, monitorando e avaliando a aplicação das normas, princípios e diretrizes de gestão; Adotar critérios objetivos e transparentes para ocupação de cargos de chefia, liderança e direção nos estabelecimentos prisionais e no próprio órgão gestor, estabelecendo-os como etapas de promoção nas carreiras, com ocupação por meio de processos seletivos, exigência de qualificação técnica e competências específicas para os cargos a serem ocupados, e remuneração adequada;
- Possuir autonomia administrativa e financeira, com dotação orçamentária própria, sendo-lhe facultada a capacidade de captar recursos externos para aplicação nas atividades-fim dos estabelecimentos prisionais, bem como firmar convênios, parcerias e outras formas de cooperação com outros órgãos públicos, privados ou da sociedade civil, nacionais e internacionais, a fim de assegurar a oferta das políticas e serviços às pessoas em privação de liberdade.

Fonte: Brasil, 2016.

De acordo com o departamento Penitenciário nacional das diretorias e políticas penitenciária para um modelo de gestão da política prisional que foi em um documento alguns princípios que diz respeito, onde deverá ser adotada pela administração pública a gestão da responsabilidade da administração penitenciária e



todos os recursos necessários ao cumprimento da legislação que promovem e garantem fundamentos as pessoas encarceradas (BRASIL, 2016).

## **6 METODOLOGIA**

Aplica-se a vários conceitos e definições, mais um dos pontos mais promissores para o seu significado de origem, em que se remete em uma única palavra e frase “Estudo dos Métodos” “Conjunto de Métodos” Estudo do Caminho para realizar algo ou para chegar a um determinado fim.

### **6.1 Tipo de pesquisa**

De acordo com Webster international, a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade e encontrar resposta, utilizando método científico. A pesquisa tem importância fundamental no campo das ciências sociais, principalmente na obtenção de soluções para problemas coletivos.

Toma-se como base para a classificação da pesquisa a taxonomia apresentada por Vergara (2014) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa será considerada descritiva. A pesquisa descreve as características de um determinado fenômeno ou população segundo afirma Gil (2002). Logo, adapta-se a esta pesquisa conforme o seu principal objeto de estudo, que submeterá a caracterizar.

Quanto à metodologia a ser utilizada será primeiramente considerada Bibliográfica, segundo Vergara (2014), é o estudo desenvolvido com base em informações levantadas de material publicado, isto é, material acessível ao público em geral que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, a qual será necessária a fim de complementar os conteúdos apresentados na base conceitual. Assim este estudo terá como embasamento teórico em “fontes documentais, virtuais, teses, livro, artigos científicos”.

A abordagem quantitativa será propícia para este estudo que, de acordo com Fonseca (2002), os resultados podem ser quantificados nas pesquisas. Da

seguinte forma submete nesse critério, além de classificar os números e técnicas estatísticas.

A segunda metodologia utilizada é a pesquisa de campo, de acordo com Vergara (2014), a pesquisa de campo se utiliza da investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Portanto, para a delimitação do presente trabalho, além de ser uma pesquisa descritiva e exploratória incluirá um método de estudo de caso que possibilite a aplicação de questionário e levantamento de dados que contribuirá para a consecução dos objetivos definidos.

## **6.2 Local da pesquisa**

O lócus da pesquisa será realizado na sede da Secretaria de Administração Penitenciária – SEAP em São Luís do Maranhão.

## **6.3 Universo e Amostra**

Segundo Vergara (1997), universo, ou população, vem a ser um conjunto de elementos que possuem características relacionadas ao objeto de estudo. O universo dessa pesquisa compreende os funcionários graduados em administração de empresas que trabalham na sede administrativa da Secretaria de Administração Penitenciária do Estado do Maranhão em São Luís-MA.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 162), “amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Vergara (1997) define população como sendo “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objetos de estudo”.

A amostra dessa pesquisa será considerada 52% dos funcionários graduados em administração de empresas que exercem a função na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Estado do Maranhão, embora que, conforme o levantamento sejam um universo de 100% administradores de empresas, em que um número significativo infelizmente não se dispuseram em colaborar para este estudo conforme a tabela 2 a Seguir.

Tabela 2 – Levantamentos dos questionários dos Colaboradores na SEAP

DESCRIÇÃO	OCORRÊNCIA	%
Base de e-mails do Administrador de empresas	25	100%
Número de questionários enviados	25	100%
Número de questionários recebidos	13	52%

Fonte: Elaborada pela a autora (2018).

No entanto, buscou-se saber quais são os setores dos 13 (treze) respondentes, para um melhor entendimento do objeto desse estudo. A tabela 3 apresenta estes setores.

Tabela 3 – Setores e quantitativos de Administradores de empresas na SEAP

SETOR	QUANTITATIVO DE ADMINISTRADORES
Gabinete subsecretário	01
Serviço Processamentos de Diárias	01
Assessoria de Processo Seletivo	02
Secretaria Adjunta de Administração, Logística e Inovação Penitenciária	01
Serviço de Elaboração de Termo de Referência e Estimativa de Custos	01
Supervisão de Recursos Humanos	02
Supervisão Administrativa	01
Supervisão Financeira	01
Secretaria Adjunta de Administração, Logística e Inovação Penitenciária	01
Arquivo Geral	01
Protocolo	01
TOTAL	13

Fonte: Levantamentos de informações da SEAP.

Quanto a limitação da pesquisa, Vergara (2007) informa que “todo método tem possibilidades e limitações. No caso da pesquisa, suas limitações podem estar relacionadas à veracidade das respostas, já que as pessoas podem ou não expressar opiniões reais e na dificuldade em aplicar o questionário na totalidade existente dos administradores de empresa do órgão em estudo.

#### 6.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados das técnicas adotadas, foi elaborado um questionário de perguntas abertas e fechadas (Apêndice B), que foi aplicado junto aos administradores de empresas do órgão para o desenvolvimento da pesquisa por meio da coleta de informações necessárias. Pelo termo (Apêndice A), foi assinado pelos que aceitaram participar do estudo, concordando com as informações respondidas nos questionários entregues pessoalmente, também foi aplicado

questionário online (Google Forms), por meio do sistema automático da web site Google Drive, na qual era encaminhado o formulário online por e-mail e pelo WhatsApp e o participante respondia, gerando a resposta direta para o pesquisadora. Porém foram adotados critérios éticos onde os nomes foram ocultados em respeito aos mesmos.

## **6.5 Apresentação e Análise**

A análise descritiva e exploratória foi realizada após a aplicação do questionário com os administradores de empresas. Os dados foram coletados, armazenados e analisados, objetivando apresentar os resultados encontrados. Ao mesmo foram divulgados em gráficos (Word e Excel 2010) e também em forma de texto que permitem através dos resultados encontrados uma análise completa das informações e opiniões dos entrevistados.

## **7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada na sede Administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís-MA. Foram treze administradores de empresas que responderam o questionário proposto. Estes foram codificados e chamados de A1 a A13.

O questionário aplicado foi composto no total de 18 (dezoito) perguntas, sendo 11 (onze) fechadas e 7 (sete) abertas. Para mensurar os resultados deste estudo, as respostas foram divididas em três partes, que são:

- a) Perfil do administrador
- b) Área de atuação
- c) Papel do administrador

### **7.1 Perfil do Administrador**

Os gráficos são resultados das questões que tem como objetivo identificar o perfil dos administradores de empresas, considerando o sexo, a faixa etária, o grau de escolaridade e o tempo de formação.

O gráfico 1 mostra, quanto ao sexo dos administradores de empresas, como se pode verificar 76,90% é do sexo feminino e 23,10% do sexo masculino que representa uma diferença em relação a porcentagens dos mesmos, logo mostra que a questão do gênero em detrimento ao outro não tem tanta importância nas suas atribuições.

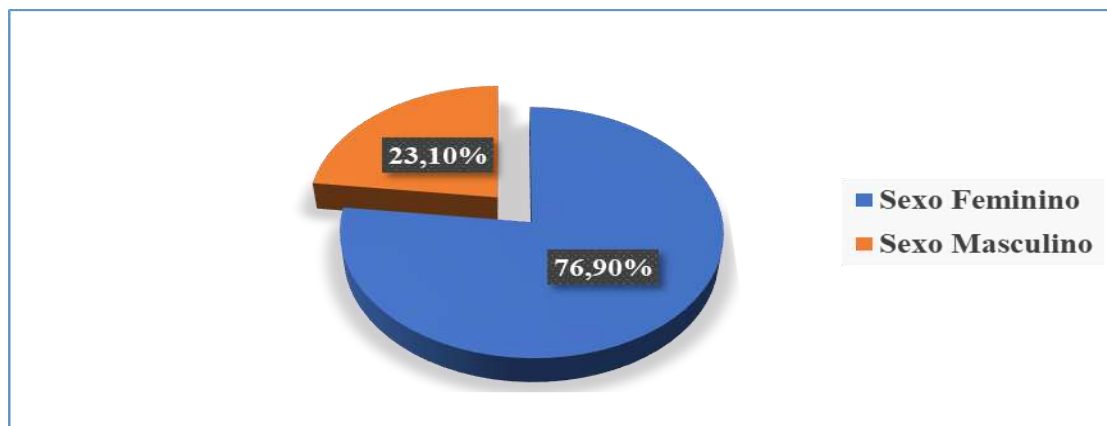


Gráfico 1 – Sexo dos Administradores de empresas  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

O gráfico 2 a seguir aponta a faixa etária onde a maioria dos administradores de empresas está na faixa de 30 a 34 (38,50%) anos e aos que possui mais de 34 (38,50%) anos. Este resultado se remete para comparar com o critério do tempo de experiência.

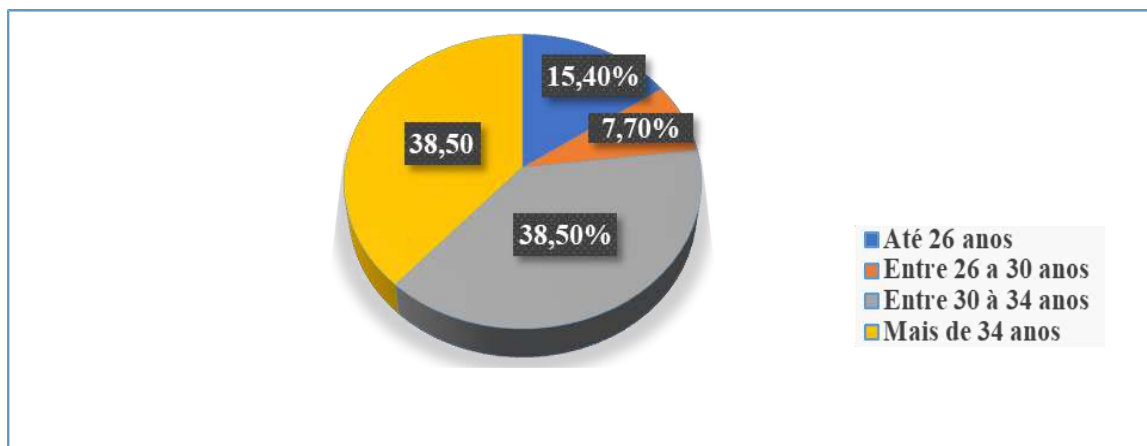


Gráfico 2 – Faixa etária dos administradores de empresas.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

O gráfico 3 remete ao grau de escolaridade. O resultado demonstra que a grande maioria dos respondentes, sendo 61,60%, possuem apenas a graduação em administração de empresas. O resultado também demonstrou que, além do curso superior, 30,80% dos administradores de empresas na SEAP, possuem a pós graduação e 7,70% possuem mestrado, apontando esse diferencial como uma vantagem tanto para o colaborador, que investiu em um aperfeiçoamento; como

para o órgão público que se beneficiará de mais conhecimento, podendo valorizar a carreira do colaborador e os resultados para a SEAP. Para Lacerda (2010), "o objeto de qualquer profissional atualmente é tentar ser o melhor possível na sua área de atuação, mas também obter conhecimento em outras áreas".

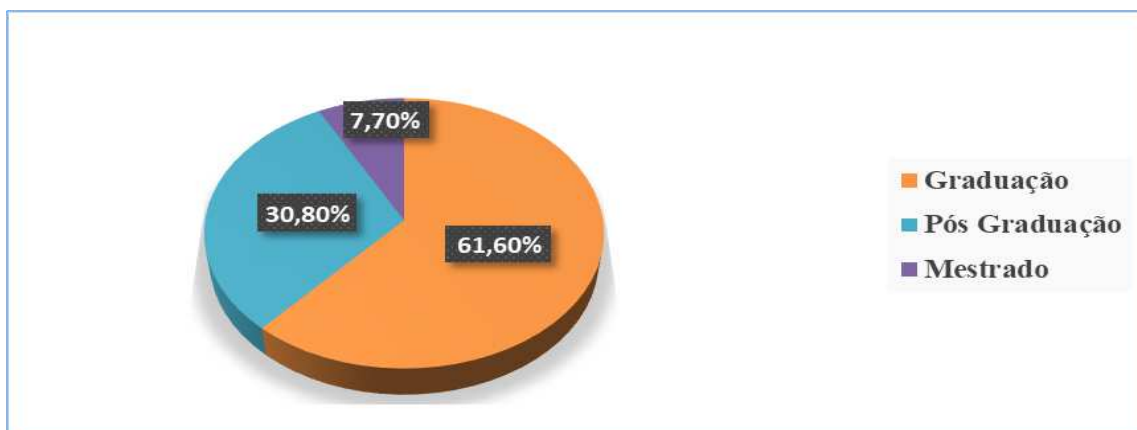


Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos Administradores de empresas.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

O gráfico 4 reflete o tempo de formação dos respondentes. Obteve-se que 30,50% dos administradores de empresas tem mais de cinco anos de graduação no curso em questão, 23,10% está entre um mês até um ano e três anos até cinco anos assim também 15,40% está entre um ano até três anos. Esse retorno reflete, que para alguns apenas a graduação é suficiente, reforçando o resultado do gráfico 3, ao fazer uma correlação entre os dois gráficos.

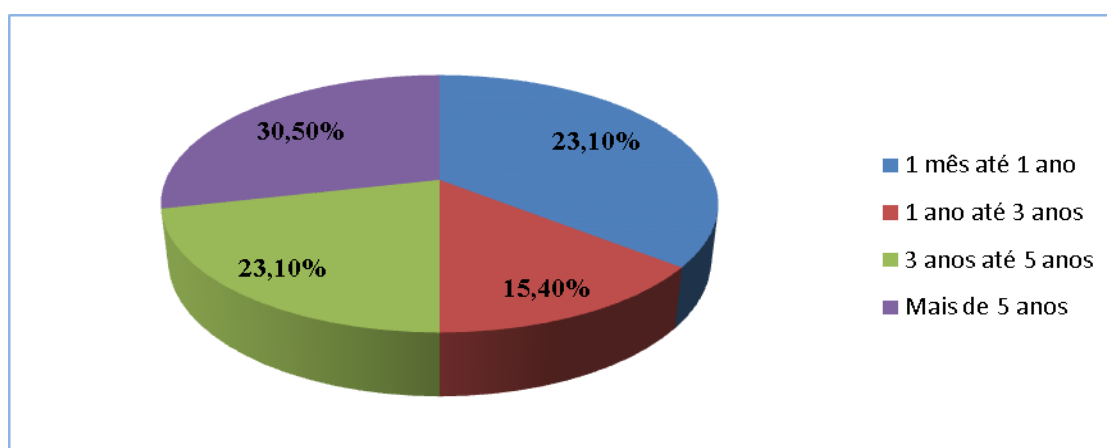


Gráfico 4 - Tempo de formação dos administradores de empresas.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

## 7.2 Área de atuação

Os gráficos são resultados das questões que tem como objetivo identificar a área de atuação dos administradores de empresas, considerando a forma de

admissão, nível hierárquico, setor em que trabalha, área de atuação e tempo de experiência.

O gráfico 5 refere-se a admissão dos administradores de empresas e de acordo com os resultados, tem-se que 46,20% foram admitidos por meio de seleção (análise de currículo e entrevista) 30,80% através do seletivo e 15,40% por intermédio de convite ou indicação.

É relevante a mensuração da forma de admissão desses profissionais, para que se saiba, através dos percentuais, qual a importância em admitir um administrador de empresas para o setor público. Por meio do resultado obtido pelo gráfico, esse fator pode trazer pontos positivos e negativos. Os pontos positivos é que através da técnica de seleção e indicação, deduz-se que a SEAP se preocupa em contratar administradores para ajudar em suas necessidades organizacionais, e assim reconhecendo o seu potencial acadêmico.

Os pontos negativos, é que apesar de realizar seletivos contemplando administradores de empresas, as vagas são os cargo de técnicos administrativos, que possuem baixa remuneração. Isso confirma o reconhecimento do potencial acadêmico, mas não valoriza no quesito salário. Outro ponto, é que não realiza concursos públicos com vagas específicas para tais profissionais. O que pode refletir um descontentamento entre os administradores de empresas, visto que concurso público pressupõe estabilidade e melhores salários.

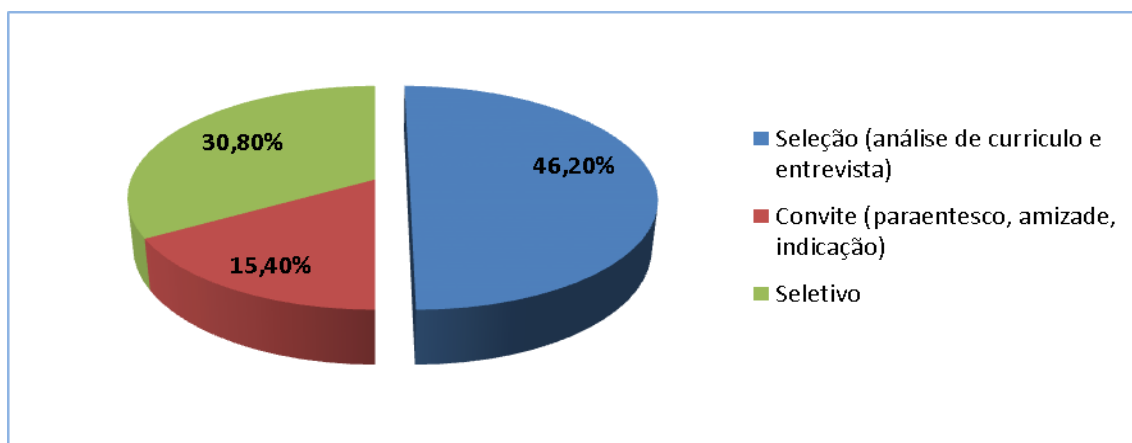


Gráfico 5 – Forma de admissão dos administradores de empresas.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

O gráfico 6 informa qual o nível hierárquico que estão lotados os administradores de empresas, e conseqüentemente onde estão desempenhando as suas funções. Diante dos percentuais, o analista administrativo, assistente administrativo e o técnico administrativo obtiveram os mesmos resultados de

23,10%, para Supervisor obteve 15,40%, para assessora e arquivista o percentual foi de 7,70%.

É importante que se atente sobre a importância de um administrador, principalmente quando se trata do nível hierárquico, bacharéis em administração de empresas que poderiam contribuir muito mais pelo seu tempo de experiências (Gráfico 6) colocando em um posicionamento maior, dentro do setor em que trabalha.

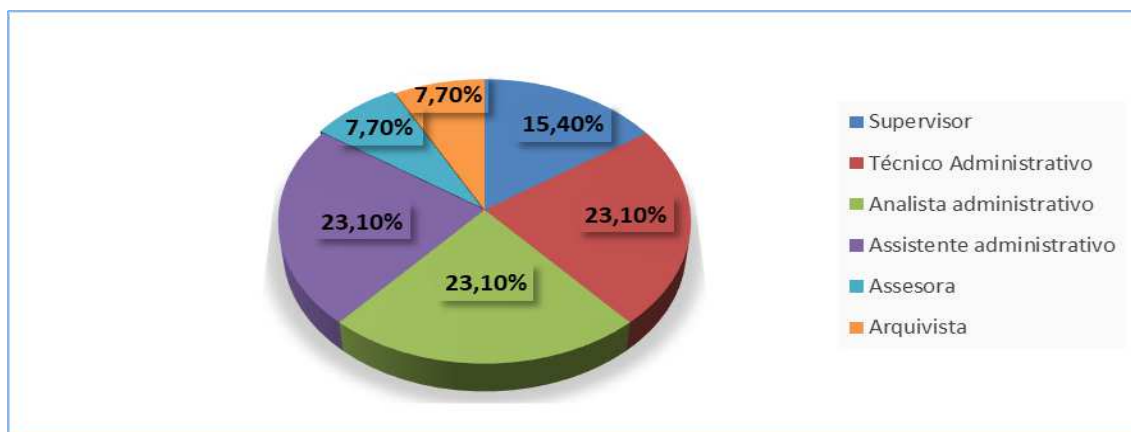


Gráfico 6- Nível hierárquico dos administradores de empresas.

Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

Mediante a tabela 4, onde lista os setores que trabalham os administradores de empresas, pode-se fazer uma correlação com o gráfico 6. A análise em que compara, demonstra que setores tão complexos e importantes deste órgão, precisam ter um olhar estratégico voltado para os resultados no quesito gestão de pessoas, aproveitando esses administradores através de suas competências e inseri-los em uma nível hierárquico mais elevado, desta forma contribuindo para o crescimento da organização e para o desempenho do papel do administrador neste órgão.

Tabela 4 – Setor em que trabalha os Administradores de empresas

Nº	Setor em que trabalha na SEAP
01	Gabinete subsecretario
02	Secretaria adjunta de Segurança Penitenciária - SASP
03	Secretaria Adjunta de Administração, Logística e Inovação Penitenciária - SALIP
04	Supervisão Financeira
05	Serviços de Processamentos de diárias
06	Processo Seletivo
07	Supervisão Administrativa
08	Termo de Referência e Cotação
09	Arquivo Geral
10	Processo Seletivo
11	Supervisão Administrativa
12	Protocolo Geral
13	Supervisão dos Recursos Humanos

Fonte: Elaborada pela autora (2018).



O gráfico 7 apresenta as áreas de atuação dos administradores de empresas no exercício de suas funções na SEAP. No quesito área de atuação do administrador, o CFA (Conselho Federal Administração) evidencia oito áreas como campo de atuação, às quais estão identificadas neste gráfico e com os percentuais em relação a SEAP: 30,80% na ocupação da área de Administração e Seleção de pessoal/Recursos Humanos e Administração de Material/Logística, 23,10% para a área de organizações e Método/ Análise e sistemas e assim sucessivamente com 7,70% em outras áreas demonstrada no gráfico. Para tanto o administrador apesar de ser generalista abrange em várias áreas.

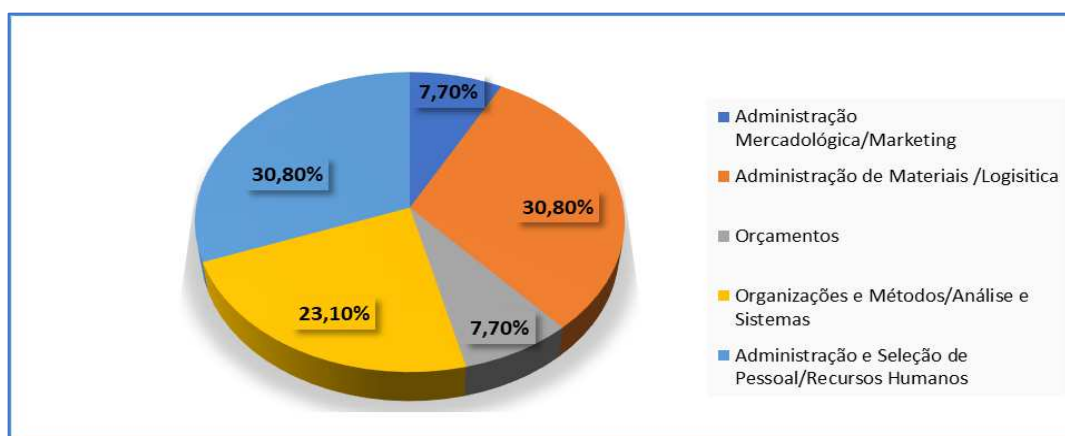


Gráfico 7 – Área de atuação do administrador de empresas.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

De acordo com o gráfico 8, referente ao tempo de experiência do administrador de empresas no órgão em que trabalha, constatou-se que 46,20% tem de 1 ano até 5 anos de serviços. 30,80% tem mais de 10 anos de experiência, 15,40% tem de 6 a até 10 anos de serviços e 7,70% tem até 1 ano de serviço. Este gráfico corrobora para análise da importância do papel do administrador de empresas para no órgão público, visto que o tempo de serviço também está relacionado com as contribuições que o funcionário oferece ao órgão, contribuindo assim, para o objetivo institucional.

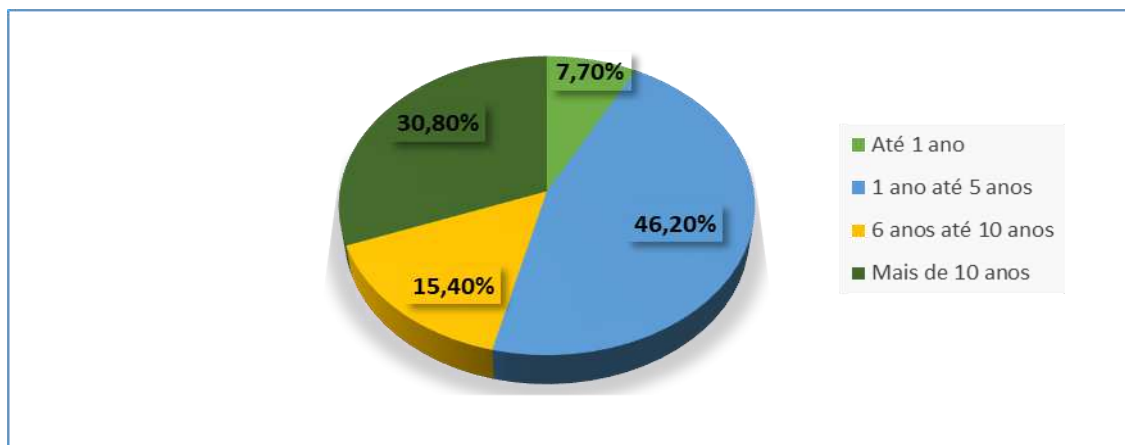


Gráfico 8 – Tempo de experiência do Administrador de empresas no órgão público.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

### 7.3 Papel do administrador

As próximas questões têm como objetivo demonstrar o papel dos administradores de empresas no órgão público, considerando 7 perguntas subjetivas (abertas) e 2 objetivas (fechadas).

#### 7.3.1 Tabulação e análise de 9 perguntas e respostas

**1ª) Considere a nota de 1 a 10, que nota você atribui ao grau de importância de um administrador de empresa para esse órgão público.**

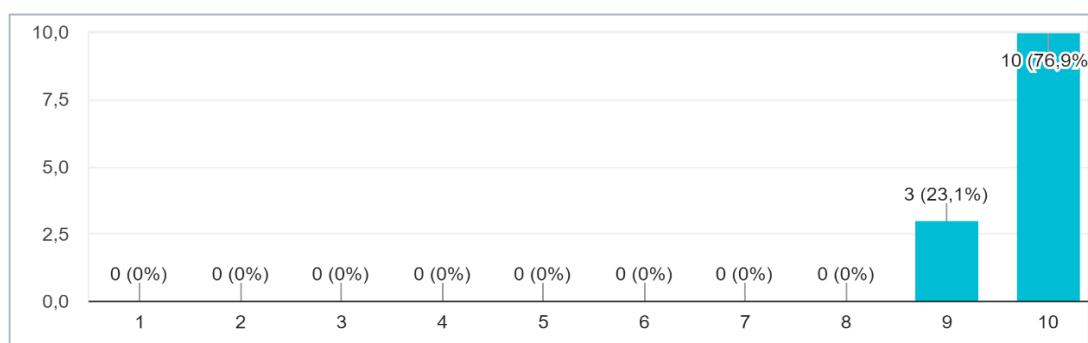


Gráfico 9 – Grau de importância do administrador de empresa.  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

De acordo com o gráfico 9, 76,90% dos administradores de empresas declaram a nota 10 para o grau de importância de um administrador de empresas no órgão público, e 23,10% consideram a nota 9.

O propósito desta pergunta ao administrador de empresa é demonstrar através da nota atribuída, a percepção e a importância do seu papel como administrador de empresa em um órgão público, e constatou-se que os mesmos percebem e compreendem tal importância.

De acordo com tabela 5, buscou-se saber se as atribuições atuais dos administradores de empresas, na SEAP, estão correlacionadas com sua formação acadêmica. Conforme os percentuais do gráfico 10, 92,30% respondeu que “sim” e apenas um administrador (7,70%) respondeu que suas atribuições “não” estão correlacionadas com sua formação acadêmica. Sua justificativa foi:

*A8: Não. Porque estou atuando na área de execução orçamentária e financeira.*

É interessante observar que embora a resposta tenha sido negativa, sua área de atuação também pode ser atribuída a administrador de empresa, visto que o curso de administração é considerado generalista (aborda diferentes áreas de conhecimentos), podendo focar em área específica através de cursos de pós-graduação. Todavia, a resposta evidencia que esta percepção não é unânime.

Tabela 5 – atribuições relacionadas com a formação acadêmica

2ª) Suas atribuições atuais, estão correlacionadas com a sua formação acadêmica? Se não justifique sua resposta.
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim
Não. Porque estou atuando na área de execução orçamentária e financeira.
Sim
Sim
Sim
Sim
Sim

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

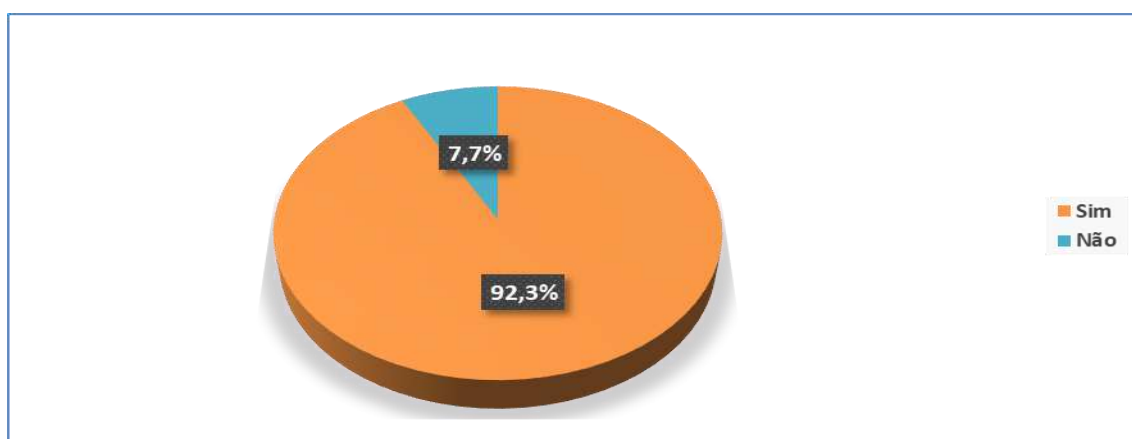


Gráfico 10 – Referente à tabela 5 sobre as atribuições correlacionadas com a formação acadêmica  
Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

A pergunta exposta na tabela 6, investiga qual o perfil do administrador de empresas para o órgão público do ponto de vista do funcionário. Conforme os aspectos mais comentados que foram delineados os aspectos mais importantes obtidas nas respostas como: conhecimento, habilidade e competências, liderança, planejar, organizar, controlar, inovação, proativo e que busque resultados.

Lacombe e Heiborn (2003) afirmam que para os administradores desenvolverem essas características, é preciso ter algumas habilidades como: Comunicação expressão, Raciocínio Lógico, crítico e analítico, Visão sistêmica e estratégica, Criatividade e iniciativa, Negociação, Tomada de decisão e Liderança

Tabela 6 – Perfil do administrador

**3ª) No seu ponto de vista qual o perfil que o administrador de empresas deve possuir no órgão público?**

Por ser um profissional generalista em sua formação, o administrador pode transitar com sucesso em todos os setores, respeitando suas especialidades, habilidades e competências.

Um bom administrador deve ser capaz de planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar as mais diversas áreas de um setor público.

Sim

Perfil de liderança, pois o administrador deve sempre se preocupar com a melhoria contínua dos processos.

O perfil de liderança deve basear-se em conhecimento habilidades e atitudes que conduzam a profunda transformação e consolidação dos processos de mudanças então propostos.

“Deve ser proativo e dinâmico, pois os órgãos públicos precisam de gás administrativo” para que as atividades sejam realizadas com mais eficiência.

Perfil voltado para gestão de resultados.

Conhecimentos técnicos, específico e suficiente para utilização dos recursos necessários dentro do órgão.

Motivador e comprometido.

O administrador traz a inovação nos procedimentos que, por vezes, são arcaicos. Auxilia nas questões referentes ao planejamento e execução de atividades com visão holística.

Depende do setor de atuação do mesmo. O perfil seria para o planejamento a execução, controle, visando a eficiência e a eficácia do processo.

Tem que ter um perfil de organização, planejamento, controle e direção.

Planejamento; Organização; Controle; Direção.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A tabela 7 questiona sobre as competências individuais (conhecimento, habilidade e atitude) do administrador quando aplicada de forma eficaz no setor em que trabalha, assim como, descreve suas respostas. Já o gráfico 11, demonstra 84,60% responderam positivamente a esse questionamento apenas 2 administradores (15,40%) responderam que não. Diante desta análise, é fundamental que a SEAP compreenda o quão importante é o administrador de empresas, principalmente no desempenho de seus papéis em termos de competências.

Tabela 7 – Atribuições de funções de forma eficaz

**4ª) As suas competências individuais sobre o modo de conhecimento, habilidade e atitude para desempenhar suas atribuições inerentes as suas funções são aplicadas de forma eficaz no setor em que trabalha? Se sim justifique.**

Sim. Sou especialista em administração pública e, além disso, tenho expertise por ter trabalhado em outros órgãos.

Sim, assim é possível colocar em prática a gestão e conhecimento que foi concedido na teoria, como instrumento diferencial de mercado, para oferecer alternativas eficientes na gestão pública.

Não.

Sim. É aplicada através de planejamento, o qual visam resultados, mediante o controle e verificação de todo o processo (recebimento e finalização dos documentos) dentro do setor.

Sim, pois o conhecimento, a habilidade, a atitude e a organização faz parte das minhas perspectivas, e compromisso no setor em que trabalho.

Apesar de não aplicar 100% os conhecimentos da área administrativos na função que exerço, consigo desenvolver um bom trabalho para Alencar os objetivos propostos.

Sim, adquiri competências individuais ao longo de 15 anos trabalhando em empresas multinacionais de diversos setores e atualmente tento aplicar dentro da gestão pública.

Sim. São grandes, minhas habilidades e um pouco vasto meus conhecimentos na área de RH que atuo e com outras atribuições que são inerentes ao meu cargo.

Sim, através da minha motivação percebo o quão necessário é da celeridade aos processos, porque eu sou uma parte dentro de um fluxo e uma parte importante, para que o setor final possa desempenhar as suas atividades.

Sim. O setor público necessita de renovação e atualização. Neste sentido, procuro a interação entre os procedimentos novos e os padrões já utilizados, sempre em busca do bom desempenho do setor público.

Sim, pois tenho conhecimento da área de atuação.

Não.

Sim, Porque as tarefas realizadas no setor que trabalho, é todas na área administrativa a qual é minha formação.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

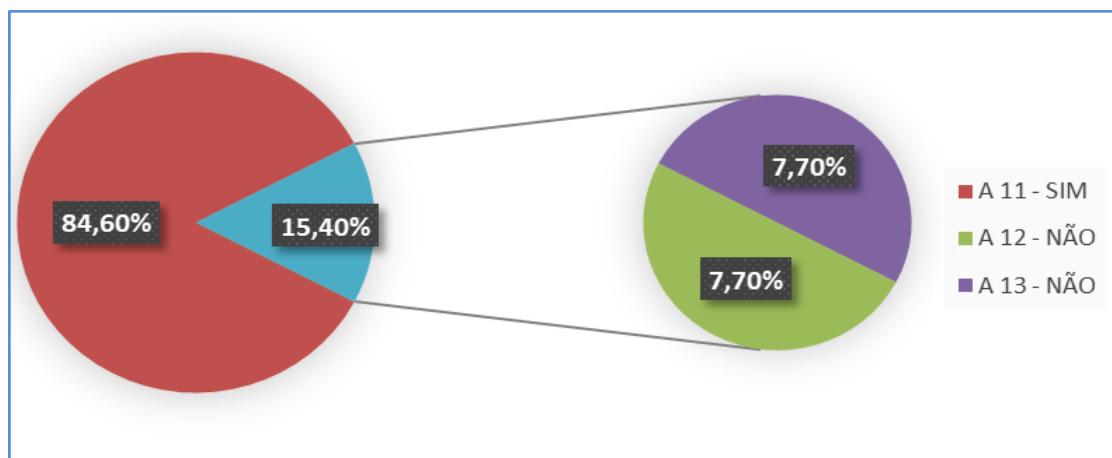


Gráfico 11 – Referente à tabela 7 sobre as competências individuais do administrador, inerente às funções quando aplicada.

Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

A tabela 8 refere-se sobre o aperfeiçoamento do conhecimento, habilidade e atitude, através da participação de treinamentos no órgão público. Apenas dos 92,30% que responderam “sim” justificaram a sua resposta, e somente o A12 respondeu que “não” poderia ser melhorado e aperfeiçoado através de treinamentos, conforme descrito na mesma tabela.

Tabela 8 – Participação de treinamento

**5ª) Você acredita que seus conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser melhorados ou aperfeiçoados através da participação de treinamentos no órgão público em que trabalha? Se Sim justifique.**

Sim. Conhecimento nunca é demais!

Sim, por que quanto mais conhecimento na área do funcionário, melhor no desempenho para o órgão público.

Sim. Dentre as vantagens de um treinamento, podemos destacar: o melhor aproveitamento das aptidões dos empregados; a elevação do nível de satisfação dos empregados com o seu trabalho, resultando em maior estabilidade da mão-de-obra; melhora na qualidade dos serviços oferecidos, aumentando a competitividade da empresa; redução dos custos; redução dos acidentes; e dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

Sim. É de suma importância, que os treinamentos ajudem a desenvolver novas competências e habilidades e também a expandir a mentalidade em relação ao trabalho.

Todo conhecimento é primordial em tudo que se faz, no entanto, treinamento, cursos, palestras é essencial para incentivar o servidor a um grau de motivação e flexibilidade em tudo o que faz assim de forma eficaz.

Sem dúvida, quanto mais conhecimentos mais resultados! agregar conhecimento sempre é benéfico.

Do ponto de vista técnico creio que os cursos oferecidos podem agregar muito pouco, mas os cursos de conhecimentos de gestão pública podem ser bem favoráveis tendo em vista que minha formação se deu por completo na iniciativa privada.

Sim. Porque conhecimento tem que ser aperfeiçoado cada vez mais, principalmente com participações e bastantes treinamentos.

Sim, apesar de a secretaria investir em alguns cursos, há uma necessidade eminente de cursos de aperfeiçoamento para os servidores.

Sim. Entendo que faltam mais investimentos no setor público no capital humano e em seu desenvolvimento.

Sim, pois através de treinamento, você adquire mais conhecimento possibilitando aplica-los no seu trabalho.

Não.

Sim, sem sombra de dúvidas, conhecimento nunca será demais.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

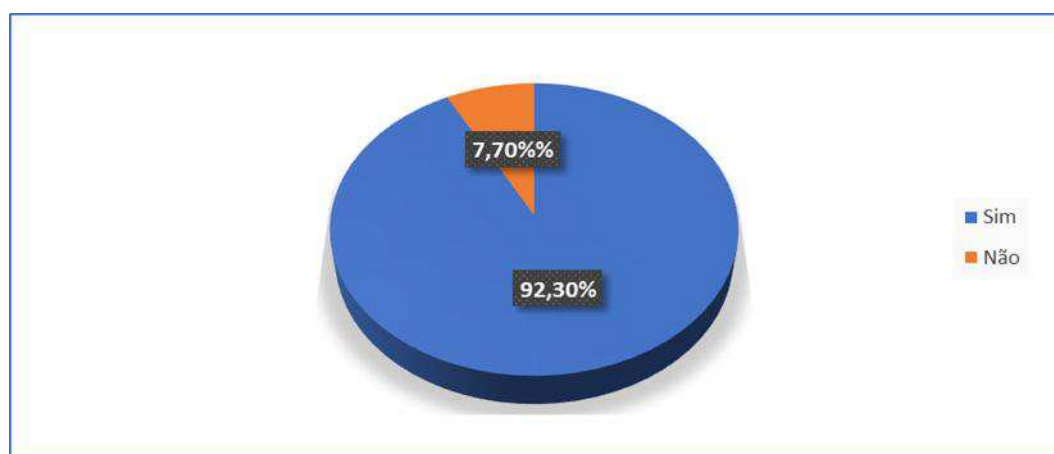


Gráfico 12 – Referente à tabela 8 sobre participação de treinamentos.

Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

A tabela 9 abaixo, trata de como o administrador de empresas pode contribuir para um melhor desempenho operacional institucional. Diante do que foi

analisado, todos sugeriram contribuir de forma mais propícia, ou seja, contribuir através de seus conhecimentos, de suas habilidades, e atitudes e foram apontadas algumas sugestões para que se resulte em um melhor desempenho operacional na SEAP.

Contribuir no desempenho operacional significa desempenhar tarefas colocando em prática um desempenho eficiente através de seus conhecimentos, habilidades e atitude.

Tabela 9 – Desempenho operacional

**6ª) Como você administrador de empresas, poderia contribuir mais para um melhor desempenho operacional da SEAP?**

Tento fazer isso apresentando análises que possibilitem melhor tomadas de decisão dos gestores. Ainda tento melhorar a comunicação entre as unidades prisionais e a sede; busco melhorar a tomada de decisão quanto à distribuição dos materiais...

Colocando em prática meus conhecimentos teóricos para desempenhar com competência e êxito o trabalho.

Analisar práticas de administração da qualidade em organizações públicas. Argumenta-se que esta é uma questão complexa, uma vez que existem poucos elementos objetivos que permitam definições e medidas concretas. Entretanto, se qualidade está, em última análise, relacionada com a percepção de algo bom, salienta-se que a percepção de grupos organizacionais em relação a práticas de qualidade pode oferecer elementos úteis para o entendimento da questão.

Aproveitando as oportunidades dentro da Secretaria, de modo a trocar, aplicar e aprimorar experiências constantemente ajuda a desenvolver novas competências e habilidades.

Poderia contribuir com meus conhecimentos no planejamento da organização onde precisa ser melhorada para assim não haver desperdício futuro. Desperdício esse não tanto financeiro mais sim de organização emanada de tempo para solucionar problema de forma mais eficaz.

Deveríamos ter espaço mesmo que virtualmente, para expor sugestões e/ ou críticos quanto o desempenho das atividades, os rodízios de funções dentro da área administrativas, também seria uma opção de ganho para ambas as partes.

Com organização e controle que foram absorvidas de organizações na qual trabalhei anteriormente.

Capacidades de desempenho físico e mental, moral e habilidade humana, minhas habilidades técnicas e o domínio e uso de certos conhecimentos.

Sim, o administrador ele traz para o órgão público uma visão mais estratégica, ele procura entregar o melhor serviço para a sociedade, que são os nossos clientes.

Na proposição de cursos e palestras que visam a melhoria contínua.

Utilizando as ferramentas de gestão para gerar, assim dá para definir prioridades e resultados.

Com certeza.

Aplicando pelo menos os pilares da administração.

Fonte: Elaborada pela a autora (2018).

O gráfico 13 informa o desempenho e produtividade do setor em que trabalha os administradores de empresas, através da atribuição de notas de 1 a 10. Conforme os resultados, 46,20% consideraram a nota 10. Na segunda colocação



23,10% consideraram a nota 9, na terceira colocação consideraram 15,40%, e a penúltima e última colocação consideraram a nota 7,70%.

**7ª) Considere a nota de 1 a 10, que você atribui ao desempenho e produtividade do setor em que trabalha.**

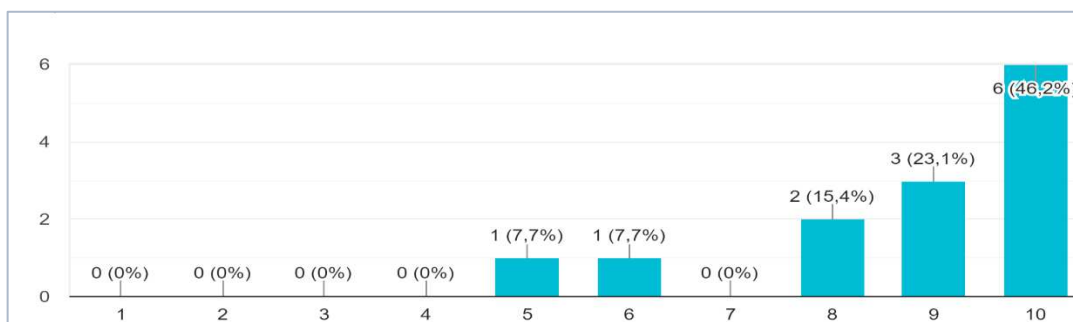


Gráfico 13 – desempenho de produtividade.

Fonte: Dados da Pesquisadora (2018).

O próximo questionamento, demonstrado na tabela 10, buscou-se saber o que mais gera satisfação e/ou motivação em trabalhar na SEAP. Percebe-se que as respostas estão relacionadas com o perfil de um administrador de empresas, nas questões quanto a motivação, organização, desafio, trabalho em equipe; além da curiosidade em trabalhar no sistema prisional e de poderem contribuir a melhoria na Administração Pública.

Tabela 10 – Satisfação e/ou motivação em trabalhar na SEAP

**8ª) Na sua opinião o que mais gera satisfação e/ou motivação em trabalhar na SEAP?**

As oportunidades de desenvolvimento profissional e a satisfação de fazer algo de positivo em prol do estado do Maranhão.

Em minha opinião é o prazer do aprendizado e colocar em prática os meus conhecimentos, para a melhoria na administração pública.

A economia do conhecimento não se pode pensar em dinheiro como único fator motivado. É preciso acrescentar outros fatores que levam à motivação no trabalho: significado, criação, desafios, senso de propriedade, identidade, orgulho, etc.

O trabalho em equipe.

A satisfação e Motivação de trabalho na SEAP são de poder solucionar os afazeres de forma precisa e coerente e assim ser observado pelo desempenho e habilidades que possuem.

Sempre tive curiosidade e vontade de conhecer o mundo da administração penitenciária, isso me motiva.

Dinamismo das situações

Comunicação e interação com a equipe.

O produto final vê a parte da ressocialização dos apenados, as melhorias que são notórias a cada ano que passa.

A interação entre os profissionais e a vontade de melhorar o setor público para proporcionar a qualidade no atendimento.

Vê seu trabalho valorizado, ser tratado com respeito e ter habilidade para desempenhar o seu trabalho.

Trabalho em equipe; Interação entre os colaboradores do setor; Organização na realização dias tarefas.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).



A tabela 11 sonda e informa o mais gera insatisfação e/ou desmotivação em trabalhar na SEAP. Toda a organização tem muitos fatores que gera insatisfação aos funcionários, o que sugere atenção especial para que esta insatisfação não gere reflexo negativo na produtividade. As respostas dos questionamentos das tabelas 10 e 11 contribuem para compor sugestões para uma melhor contribuição dos administradores de empresas no resultado operacional do órgão público.

Tabela 11 – insatisfação e/ou desmotivação em trabalhar na SEAP

<b>9ª) Na sua opinião o que mais gera insatisfação e/ou desmotivação em trabalhar na SEAP?</b>
A valorização da cultura da fofoca
As vezes a falta de reconhecimento profissional com o funcionário.
Mediante ao estudo de caso apresentado, conclui-se que a motivação deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promova a realização de seus objetivos. A realização de objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização e conseqüentemente na concretização dos objetivos da organização. O segredo da felicidade no trabalho reside em uma palavra: excelência. Faz bem aquele que gosta do que faz. Pode-se concluir então que a motivação e a desmotivação se constituíram em duas faces de uma mesma moeda na vida do trabalhador.
Não tenho nenhuma desmotivação na Secretaria.
A Insatisfação e desmotivação são de saber que muitos setores só se preocupam em si muitas vezes, porém temos que ser flexíveis e está preparado para problemas que vierem a ser enfrentados e poder seguir em frente de cabeça erguida.
Maneira como os gestores desenvolvem algumas decisões, principalmente com relação ao servidor/colaborador.
A burocracia exacerbada da Administração Pública
A valorização pelo a experiência
Falta de compromisso de alguns servidores.
O ambiente pequeno e a falta de comunicação hierárquica.
Falta de planejamento, conhecimento do trabalho desenvolvido e a burocracia.
Falta de estrutura física (Espaço); Alimentação; Os vencimentos (meus proventos).
Falta de estrutura física (espaço); Alimentação.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competência contribui para o desenvolvimento das empresas públicas e privadas, por esse motivo vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais. Neste sentido, quando as empresas alinham seus objetivos com a dos funcionários, em relação as suas competências, possibilitam resultados para ambas partes.

É notório que algumas empresas, em especial as públicas, ainda não têm conhecimento dos benefícios em adotar um modelo de gestão por competências, muito menos como e quando se deve aplicar essa ferramenta. A gestão por competência identifica os potenciais do funcionário, impulsiona os mesmos no desenvolvimento profissional, agregando conhecimento e potencializando as habilidades já existentes.

Assim, os resultados da Gestão por Competências aplicados nas organizações públicas e privadas, promovem melhorias no nível de motivação e produtividade dos funcionários adequados a função ou cargo, ou seja, a pessoa certa no lugar certo.

A pesquisa constatou o quanto é importante ter um administrador de empresas no órgão público, tendo um papel significativo em relação a abrangência de suas atribuições legais, tais como: planejar, organizar, dirigir e controlar, contribuindo assim, no desempenho operacional do órgão. Entretanto, observou-se também que existem oportunidades para um melhor aproveitamento desses profissionais.

Para tanto, é importante que o setor público, não só descaracterize os modelos tradicionais na tentativa de integrar a inovação na administração pública, mas que possa ir além das normas e das diretrizes, buscando ferramentas e metodologias que melhorem a gestão de pessoas, observando suas competências e habilidades, revertendo as mesmas em pontos positivos para a gestão, refletindo assim, em melhores condições para o desenvolvimento e crescimento desses profissionais.

O resultado da pesquisa também demonstrou que os administradores de empresas que participaram da pesquisa, possuem excelente capacitação acadêmica e experiência em órgão público, e que os mesmos compreendem a sua importância como administrador na área de gestão pública, possuindo uma visão diferenciada sobre a Administração Pública. É notável também que os administradores percebem as suas competências e dificuldades que podem restringir possíveis resultados satisfatórios dentro do sistema de gestão pública.

Enfim, diante das respostas obtidas através do questionário, conclui-se que o papel do administrador de empresas para o órgão público é importante. E para uma melhor contribuição dos administradores de empresas no resultado operacional do órgão público, sugere-se adotar a ferramenta de gestão por competência a fim de

melhor valorizar o administrador de empresas no uso de suas atribuições, com a finalidade de identificar as competências dos administradores na Seap levando em conta as que precisam ser desenvolvidas, quanto em seus conhecimentos, habilidades e atitudes é preciso ser considerado os cargos/funções, os perfil, os processos de trabalho e área de atuação como consequência realizar um levantamento da necessidade de treinamento-LNT a fim de desenvolver, aperfeiçoar e potencializar o perfil de cada administrador na Seap. Melhorar os desempenhos de cada um através de treinamentos, alinhar os objetivo e metas de acordo com cada setor em que trabalha, analisar seus desenvolvimentos/desempenhos na área de atuação e passar feedback para que assim venha enriquecer o seu perfil e manter motivação e compromisso maximizando a produtividade. Assim é preciso também instituir avaliação de desempenho com o objetivo de identificar a lacuna existentes e fundamentar os indicadores de desempenho para a definição do grau de importância da competência e a definição do grau de domínio da competência.

Levando em consideração os resultados encontrados, estima-se que o presente trabalho possa contribuir para a realização de novos estudos futuros, que objetivem buscar a identificação de um conjunto de competências essenciais para os administradores de empresas em um cenário atual e na validação de caracterizar a importância do papel do administrador de empresas através de suas competências voltadas ao setor público.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 5-7, 13, 25-26, 28, 30-40, 53-54.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão e Políticas Públicas - RGPP**. 1(2): 1-6, 2011.

\_\_\_\_\_. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

\_\_\_\_\_. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público** – RBDP, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out/dez. 2008.

CARBONE, Pedro Paulo et al. (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASA CIVIL. **Lei execução Penal**. Artigo 112. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7210compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210compilado.htm)>. Acesso em: 11/11/2018.

CASTRO, Zacarias da Silva. **Apontamentos para a história da Secretaria de Estado da Justiça do Estado do Maranhão 1914 – 1992**. São Luís: Secretaria de Estado da Justiça do Estado do Maranhão, 1993.

CFA - Conselho Federal de Administração. **Resolução Normativa CFA nº 393**, de 06 de dezembro de 2010. Disponível em: <<https://cfa.org.br/fiscalizacao-fiscalizacao-campos-de-atuacao-do-administrador/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 13, 2006.

COYLE, Andrew. **Administração Penitenciária: uma abordagem de direitos humanos**. Manual para servidores penitenciários. Londres: Internacional Centre for Prison Studies, 2002. (Edição Brasileira).

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma. **RAP**, Rio de Janeiro, 42(5): 829-74, Set./Out. 2010.

CRA. **CRA-MA, conheça o CRA**. Disponível em:<<http://www.cra-ma.org.br/>>. Acesso em 24 de set 2018.

DI GIACOMO, W. A. O new public management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, v. 5, n. 1, p. 155-170, 2005.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter: A administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

FARIA, J. R. V.; FARIA, J. H. Concepção de Estado e a administração pública no Brasil no âmbito do plano diretor de reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2008, p. 183-196.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 1-53, 95-152, 205-238.

GRECO, Rogério. **Sistema prisional colapso atual e soluções alternativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Impetus, 2015.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2014.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

LUCAS, Fernanda de Castro. **Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 21 maio 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53481&seo=1>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 7. edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MISOCZKY, M. C.; ABDALA, P. R. Z.; DAMBORIARENA, L. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 184-193, 2017.

MONTE, Ítalo José Alves do; BERGAMIM, Elenice; ALMEIDA. **O Perfil Profissional e socioeconômico dos egressos do curso de Administração**: um estudo realizado nas Faculdades Unificadas Doctum de Lúna-Es, p.4, 2012.

NEWMAN, Willian H. **Ação Administrativa**: As técnicas de organização e gerencia. Tradução Avelino Corrêa. 4 ed. São Paulo, Atlas 1991.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.** *Cadernos EBAPE. BR*, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

RESENDE, E. **O livro das competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, v. 23, 2000.

SANTOS, E.M. R **Sistema Prisional: Problemáticas e soluções.** Artigo Científico Universidade Tiradentes - UNIT, 2015.

SARAIVA, E. J. Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem? *Revista ADM. MADE*, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2010.

SILVA, A. S., et al. Ressocialização De Apenados No Sistema Penitenciário Maranhense. (Artigo Científico) Curso de Direito. Faculdade Santa Terezinha, 2018.

SILVA, Guaraci Alves F.; SANTANA, João Vitor Santos. **O Perfil do Administrador de Empresas Exigido pelo Mercado de Trabalho em Tempos de Crise.** 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1118620-O-perfil-do-administrador-de-empresas-exigido-pelo-mercado-de-trabalho-em-tempos-de-cri-se.html>. Acesso em: 11.10.2018

SPINK, Peter Kevin. **Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. *Reforma do Estado e administração pública gerencial.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

VERGARA Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WACQUANT, Loïc. **As prisões da miséria.** Trad. André Telles. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - Termo de aceitação**

Prezado administrador,

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica referente à um trabalho de conclusão de curso a ser defendido junto ao Curso de Administração na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. O presente questionário trata-se do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de realizar uma análise sobre “O papel do administrador de empresas na sede administrativa da Secretária de Administração Penitenciária do Estado do Maranhão, em São Luis-Ma”, sob a responsabilidade da acadêmica Ana Patrícia de Oliveira Saraiva e orientação da professora Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa.

Informo que todas as informações serão mantidas em sigilo, que os procedimentos a serem realizados são apenas para fins científicos e acadêmicos. Sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista, com perguntas de caracterização fechadas e abertas e afirmações sobre sua atuação profissional.

Caso concorde participar, estará proporcionando na construção de novos conhecimentos e promoção de reflexões acerca do reconhecimento do papel do administrador empresas no setor público da cidade de São Luís. Contudo, sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Lembrando que se trata de uma entrevista confidencial, onde seus dados pessoais não serão revelados.

Em caso de dúvidas no preenchimento e/ou comentários, entrar em contato no e-mail: [hannah.paty.oliveira@hotmail.com](mailto:hannah.paty.oliveira@hotmail.com)

Gostaria de contar com sua colaboração! Desde já, agradeço!

Ass: \_\_\_\_\_



**APÊNDICE B – Roteiro do questionário****QUESTIONÁRIO – ADMINISTRADOR DE EMPRESAS:****PERFIL DO ADMINISTRADOR**

1ª) GÊNERO: ( ) Feminino ( ) Masculino

2ª) FAIXA ETÁRIA:

- ( ) Até 26 anos
- ( ) Entre 26 à 30 anos
- ( ) Entre 30 à 34 anos
- ( ) Mais de 34 anos

3ª) GRAU DE ESCOLARIDADE:

- ( ) Apenas a graduação em Administração
- ( ) Pós Graduação
- ( ) Doutorado
- ( ) Pós Doutorado
- ( ) Mestrado
- ( ) Outro

4ª) TEMPO DE FORMAÇÃO:

- ( ) 1 mês até 1 ano
- ( ) 1 ano até 3 anos
- ( ) 3 ano até 5 anos
- ( ) Mais de 5 anos

**ÁREA DE ATUAÇÃO****1ª) FORMA DE ADMISSÃO:**

- Concurso
- Seleção (análise de currículo, entrevista)
- Convite (parentesco, amizade, indicação)
- Seletivo
- Outro \_\_\_\_\_

**2ª) NÍVEL HIERARQUICO:**

- Gestor
- Supervisor
- Técnico Administrativo
- Analista Administrativo
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Outro \_\_\_\_\_

**3ª) SETOR EM QUE TRABALHA:**

\_\_\_\_\_

**4ª) ÁREA DE ATUAÇÃO:**

- Administração e Seleção de pessoal/ Recursos Humanos
- Organização e Método/ Análise de Sistemas
- Administração de Material/Logística
- Administração Financeira
- Administração Mercadológica/Marketing
- Administração de Produção
- Orçamento
- Desdobramento ou Conexos
- Outros \_\_\_\_\_

**5ª) TEMPO DE EXPERIÊNCIA:**

- Até 1 ano
- 1 ano até 5anos
- 6 anos até 10 anos
- Mais de 10 anos.

As próximas perguntas serão questões abertas, proporcionando responder com exatidão as questões levantadas sobre o Papel do Administrador de empresas no setor público.

1ª) Considere a nota de 1 a 10, que nota você atribui ao grau de importância de um administrador de empresa para esse órgão público.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2ª) Suas atribuições atuais, estão correlacionadas com a sua formação acadêmica? Se não Justifique sua resposta.									
3ª) No seu ponto de vista qual o perfil que o administrador de empresas deve possuir no órgão público?									

4ª) As suas competências individuais sobre o modo de conhecimento, habilidade e atitude para desempenhar suas atribuições inerentes as suas funções são aplicadas de forma eficaz no setor em que trabalha? Se sim justifique.

5ª) Você acredita que seus conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser melhorados ou aperfeiçoados através da participação de treinamentos no órgão público em que trabalha? Se sim justifique

6ª) Como você administrador de empresas, poderia contribuir mais para um melhor desempenho operacional da SEAP?

7ª) Considere a nota de 1 a 10, que você atribui ao desempenho e produtividade do setor em que trabalha									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8ª) Na sua opinião o que mais gera satisfação e/ou motivação em trabalhar na SEAP?									
9ª) Na sua opinião o que mais gera insatisfação e/ou desmotivação em trabalhar na SEAP?									

**APÊNDICE C - Ofício para autorização de coletas de dados na SEAP**

São Luís, 30 de outubro de 2018.

Ofício nº015/2018

Assunto: **Coletas de dados e informações para fins científicos e acadêmicos**

Sr. Murilo Andrade de Oliveira

Eu, **ANA PATRÍCIA DE OLIVEIRA SARAIVA, CODIGO: 201507063**, concludente do curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, venho por meio deste documento solicitar autorização para coleta de dados e informações da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAP, com a finalidade de desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso com o seguinte tema: **“O Papel do Administrador de Empresa no Setor Público: Uma análise na sede administrativa da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, em São Luís”** orientado pela professora Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa.

Informo que todas as informações coletadas serão mantidas em sigilo, que os procedimentos a serem realizados são apenas para fins científicos e acadêmicos.

Contando com a colaboração dos responsáveis por esta empresa e por estes contribuírem com a construção do conhecimento para educação superior, agradecemos a oportunidade.

---

Aluno

---

Diretora do Curso de Administração da UEMA

---

Autorização

