

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CELLYNE CRISTHINA LOPES LIMA

**LIDERANÇA NA GESTÃO PRISIONAL: UM ESTUDO NO COMPLEXO
ESTADUAL PENAL JOÃO CHAVES**

NATAL/RN

2019

Cellyne Cristhina Lopes Lima

**LIDERANÇA NA GESTÃO PRISIONAL: UM ESTUDO NO COMPLEXO
ESTADUAL PENAL JOÃO CHAVES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do curso de Administração à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a. Matilde Medeiros de Araújo

NATAL/RN

2019

Cellyne Cristhina Lopes Lima

**LIDERANÇA NA GESTÃO PRISIONAL: UM ESTUDO NO COMPLEXO
ESTADUAL PENAL JOÃO CHAVES**

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Administração Pública a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, composta pelos seguintes membros:

Aprovada em: ____/____/____

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Orientador

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro

RESUMO

Em uma unidade prisional, o papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Isto porque, via motivação, implantação de políticas de trabalho em equipe, descentralização de decisões, políticas de incentivo e benefícios aos servidores, só podem ser conseguidos, se o gestor público mantiver uma postura participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento de tomada de decisões. O presente estudo foi realizado no intuito de compreender a relação de liderança em uma unidade prisional, bem como evidenciar as características necessárias de um líder e sua influência para com os demais servidores. Objetiva-se analisar como um líder motiva cada membro de sua equipe a dar o melhor de si, para contribuir de forma que sejam alcançados os objetivos organizacionais, tendo como pilar as ferramentas de gestão pública. Para tanto, foram realizadas revisões bibliográficas, entrevistas e questionários com funcionários do Complexo Penal João Chaves, localizado no Rio Grande do Norte, sobre o assunto e a observação em loco da atual direção da referida unidade prisional. Pode-se concluir que a liderança é imprescindível para o desenvolvimento eficaz do trabalho no setor público, sendo capaz de minimizar conflitos e influenciar positivamente os servidores.

Palavras-chave: Unidade prisional, objetivos organizacionais, gestão moderna e participativa, ferramentas de gestão pública.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo Geral.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	6
1.4. APRESENTAÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEORICO	8
2.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.2. LIDERANÇA	9
2.3. <i>EMPOWERMENT</i>	10
2.3. <i>BECKMARKINT</i>	11
2.5. MOTIVAÇÃO.....	12
3. METODOLOGIA	14
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	14
3.2 INSTRUMENTO E OBJETO DE ESTUDO DA PESQUISA.....	14
3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS REALIZADOS.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1. ENTREVISTA COM AS CHEFIAS DE EQUIPE.....	16
4.2 QUESTIONÁRIO.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

O Complexo Penal João Chaves (CPJC), administrado até então pela Secretaria de Justiça e Cidadania do Rio Grande do Norte (SEJUC), foi inaugurado de 1968, afirma Ângelo (2018), no governo de Monsenhor Walfredo Gurgel, embora sua construção tenha se iniciado no ano de 1953, na época uma zona rural da cidade de Natal distante do centro urbano, onde hoje é o bairro Potengi na zona norte da cidade.

Ficou conhecido como o Caldeirão do Diabo ocasionado por diversos assassinatos cometidos dentro da unidade entre os próprios internos, devido a problemas gerenciais nas décadas de 80 e 90 (ANGÊLO, 2018). Contudo, hoje em dia, o espaço que era ocupado pela penitenciária, hoje é administrado pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte dando espaço ao Complexo Cultural da Zona Norte.

Segundo o Ministério Público (apud BARBOSA, 2015), a desativação do complexo foi em 2006 e em seguida foi demolido em parte, permanecendo a ala feminina e a casa de albergados, onde hoje funcionam apenas duas alas que são responsáveis pela custódia de presos sentenciados masculinos e femininos do regime fechado, semiaberto, provisórios e aberto. No complexo também funciona a instalação das tornozeleiras eletrônicas dos internos que recebem o benefício da progressão de regime.

Em 1998 foi criada a Penitenciária Estadual de Alcaçuz (PEA), fundada durante o governo de Garibaldi Alves Filho com o intuito de “desafogar” o CPJC, entretanto com o aumento da criminalidade e das pessoas privadas de liberdade o objetivo inicial tornou-se apenas uma expectativa que ficou longe de ser alcançada. Hoje o complexo conta 258 internos no regime fechado masculino, 124 internas femininas, 307 no semiaberto e 803 no monitoramento eletrônico masculino e feminino, com um efetivo de servidores de 9 agentes penitenciários por plantão na ala masculina e 6 agentes penitenciárias por plantão na ala feminina onde as agentes femininas se dividem entre as duas alas numa escala de 24 horas por 72 horas.

A capacidade de liderança seja na área pública ou privada exerce uma grande influência em um ambiente organizacional, sobre indivíduos e grupos de pessoas. O poder de comandar de um líder, quando gestor público, se traduz na busca de atingimento de propósitos inicialmente traçados via missão da organização e estratégias estabelecidas em uma administração.

Sem o poder de persuasão que o líder impregna em sua equipe de trabalho, dificilmente os objetivos organizacionais são alcançados, já é comum à resistência de alguns integrantes do grupo, que geram movimentos contrários à cooperação, inclusive com a presença de conflitos,

sendo assim necessárias ações para minimizar as divergências e direcionar estratégias para a colaboração da grande maioria dos funcionários.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo a importância do gestor público como líder e no processo decisório do CPJC, visto que o papel do gestor público é de suma importância no processo da organização. Como o gestor atua no âmbito prisional, extremamente complexo, tendo em vista que além de lidar com os servidores públicos também existe o papel perante as pessoas privadas de liberdade e seus familiares, a busca constante de atendimento para tornar a vida atrás das grades o menos degradante torna-se um desafio diário.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar o nível de satisfação dos servidores com o trabalho que é realizado pelo gestor;
- II. Descrever as ferramentas de gestão utilizadas na organização estudada;
- III. Propor melhorias para a gestão de pessoas na unidade prisional.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O sistema prisional tem a responsabilidade de manter segregados da sociedade, os criminosos que se encontram a disposição do poder judiciário e são mandados para uma unidade prisional adequada. Nesse contexto a figura do gestor público como líder no processo decisório do CPJC é de suma importância no processo da organização. Como o gestor atua no âmbito prisional, um ambiente extremamente complexo, na busca constante de melhorias para tornar a vida atrás das grades o menos degradante possível torna-se um desafio diário e fazer com que os servidores envolvidos nesse processo mantenham-se sempre motivados, demonstra o relevante papel da gestão prisional em Unidades distribuídas pelo estado do Rio Grande do Norte, de maneira mais específica no Complexo Penal João Chaves – CPJC.

1.4 APRESENTAÇÃO

Tendo em vista a dificuldade e complexidade da Gestão de uma unidade prisional no tocante a liderança do gestor diante dos servidores públicos, presos de justiça e familiares, além de entes públicos e privados que fazem uso deste serviço, desenvolveu-se esse trabalho com a

finalidade de fornecer um modelo de gestão que contemple as ferramentas necessárias nas áreas de liderança e gestão de pessoas.

A presente pesquisa está dividida em 5 capítulos. No primeiro deles é apresentada a Parte Introdutória, na qual é constituída por elementos como: a apresentação do trabalho, sua contextualização e problemática, os objetivos e a justificativa do estudo.

O capítulo 2 apresenta a Revisão da Literatura, relacionada à contextualização da base teórica do trabalho científico. Neste capítulo discorre-se acerca dos conteúdos englobando a temática abordada.

Já no capítulo 3, aborda-se a forma de elaboração do trabalho através da Metodologia. É nessa fase do trabalho que se identifica o tipo de pesquisa, a população e a amostra, o processo de coleta de dados, bem como o instrumento de coleta e a forma de tratamento dos dados.

O quarto capítulo traz a análise dos dados, que versa, sob a luz da teoria, sobre os resultados obtidos após a utilização de técnicas estatísticas aplicadas aos dados coletados, por meio da aplicação de um questionário estruturado para a diretoria e os agentes de segurança do Complexo Penal João Chaves.

O último capítulo é marcado pelas Conclusões e Recomendações, assim como expõe também as limitações deste estudo e sugere novas as ferramentas de gestão. As Referências Bibliográficas apresentam as obras, os autores e locais onde podem ser encontradas as obras, em geral, que serviram de embasamento teórico para este trabalho. Finalmente, tem-se o Apêndice, no qual está presente o instrumento utilizado para a coleta dos dados.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Paula & Nogueira (2016), a tarefa de administrar pessoas não é nada fácil, frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe onde percebe-se a noção de como é complicado gerir esta área.

Nesse contexto, o Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é definido como a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando a gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas é conceituada como:

É o departamento que cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

Os propósitos estratégicos da organização necessitam estar ordenados, conforme as metas da organização. Dessa maneira, cada setor possuirá uma meta a ser cumprida, estimulando, assim, por conseguinte, o crescimento e o fortalecimento dos setores dentro da organização (VILAS et al. 2009).

Por intermédio dessa perspectiva, segundo Paula & Nogueira (2016), a gestão de pessoas precisa focar sua atenção nas metas e resultados da organização a ser alcançada, conseqüentemente, essa combinação dará a organização um sucesso de forma sustentada.

É fato que a Gestão de Pessoas pode interferir na produtividade e na motivação dos funcionários, afirma Queiroz et al. (2005). Assim sendo, o autor diz também que as empresas oferecem estratégias, atravessadamente do conhecimento e de uma comunicação eficiente no qual todos trabalham de modo alinhado ao negócio.

Em conformidade Gil (2006), um clima organizacional apropriado, faz-se que o gestor de pessoas contraia algumas características que serão possíveis de melhorar o nível de satisfação, realização e desenvolvimento das pessoas, tais como:

- **Comunicador:** comunicar-se bem é fundamental para os gestores de pessoas, porquanto para exercer as atividades necessitam expressar-se oralmente. A comunicação é um processo amplo, não percebê-la por esse ângulo tenderá a erros de avaliação e planejamento, conforme (LUDWIG et. al, 2009). **Selecionador:** pessoas são os mais importantes capitais de que as

empresas dispõem, precisam ser selecionadas com aptidão possível, visto que se houverem falhas nesse processo, irão repercutir em outras ações posteriores. (FAISSAL, 2005).

- Treinador: para acompanhar tendências e tecnologias é essencial que as empresas capacitem seus colaboradores, a fim de torná-los mais eficazes. Algumas organizações possuem centros de treinamento e desenvolvimento, outras já evoluíram para centros educacionais e universidades corporativas. (CHIAVENATO, 1999).

- Importância da avaliação de desempenho: a fim de suprir a necessidade de alocar cada colaborador na função adequada, faz necessário o uso de forma sistemática de avaliação de desempenho, para evitar que o desempenho do colaborador seja inferior ao esperado dele (MAXIMIANO, 1995).

Dessa maneira, a área de gestão de pessoas é um procedimento de planejamento, organização, direção e controle de pessoas que estão inseridas na organização (PAULA & NOGUEIRA, 2016). Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS et al., 2009)

2.2 LIDERANÇA

Conforme enfatiza Martins Filho (2010 apud SILVA, 2018): "*Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações*".

Os gestores públicos possuem a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, pois o processo de mudança implica tanto na reorganização institucional/organizacional, quanto na quebra de paradigmas culturais do próprio cenário público, político e social. Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança (CASTRO e FRANCO, 1992 p. 8).

Liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades dos indivíduos se integrem às da organização. Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007 P. 6).

No caso específico, o gestor prisional deve ter em mente que as equipes plantonistas são compostas por indivíduos com anseios, objetivos e personalidades diferentes, portanto, para obter o máximo de eficiência dessas equipes deve-se propor uma metodologia de trabalho

baseada no respeito mútuo para que, assim, os envolvidos nesse processo enxerguem na figura do gestor um parceiro que irá direcioná-los no cumprimento das metas estabelecidas. O gestor enquanto líder deve ter o controle de suas equipes, observando se a engrenagem como um todo está funcionando satisfatoriamente.

A influência entre o líder e seus liderados é um relacionamento que reflete diretamente no comando de uma equipe, a liderança tem como foco as pessoas, pois elas que fazem com que a máquina estatal se movimente.

2.3 EMPOWERMENT

De acordo com Chiavenato (2005, p.24) "*uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum*". Para Chiavenato (2005) o *empowerment* ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização.

"A delegação de autoridade pode dar-se em graus variáveis. Em muitas organizações, o *empowerment* estimula a participação das pessoas, enquanto os gerentes mantêm a autoridade final pelas decisões. Em outras palavras, o *empowerment* significa dar às pessoas da linha de frente – aqueles que estão em contato direto com o cliente da organização – um poder quase total para tomar decisões e exercer a iniciativa e a imaginação". (CHIAVENATO, 2005, p.301)

Chiavenato (2005) acrescenta que, o *empowerment* se baseia em quatro aspectos principais:

- I. Poder;
- II. Motivação;
- III. Desenvolvimento; e
- IV. Liderança.

O primeiro, Poder, é o mais importante, porquanto possibilita poder significando, dessa maneira, dar importância ao colaborador dentro da organização, gerando, conseqüentemente, uma confiança mútua. Manter seus colaboradores motivados, elogiar o bom desempenho das tarefas, recompensá-lo, festejar o alcance das metas, faz com que ele sintam-se estimulados a trabalhar com mais empenho e presteza.

Na organização em questão existem 4 equipes em escala de plantão de 24 horas, em cada plantão existe a figura do chefe de equipe responsável por passar as orientações emanadas pelo

diretor (gestor). Nessa conjuntura, o gestor delega ao chefe de equipe a responsabilidade pelo bom andamento e decisões da rotina carcerária. O diretor e o responsável pelo plantão mantem uma comunicação direta para que no caso de situações complexas essa parceria possa resolver os problemas de maneira conjunta.

O *empowerment* possibilita vários benefícios para o ambiente de trabalho, entretanto é importante identificar os limites que devem ser estabelecidos para quem recebe a delegação desses poderes, lembrando que todo processo deve ser observado pelo seu superior. Essa ferramenta de gestão só terá sucesso se o gestor for capaz de aceitar erros não intencionais de seus delegados, principalmente quando são cometidos no intuito de alcançar a excelência.

Saber ver o seu colaborador, como ele se comporta mediante o erro é de grande importância, pois a partir desse ponto pode-se discutir sobre o erro e achar soluções viáveis para melhorar o desempenho da organização. Assim os colaboradores sentem confiança para buscar resultados positivos continuamente.

Na sequência, planejamentos estratégicos e metas podem ser traçadas de forma participativa. Nesse contexto se o gestor não estiver preparado irá perceber inicialmente uma perda de poder e de controle e acaba apenas delegando tarefas e não poder. A diferença entre delegar poder e delegar tarefas está no grau de responsabilidade conferido ao funcionário para execução do trabalho.

O gestor que faz uso desta ferramenta tem a responsabilidade de escolher de forma criteriosa as pessoas adequadas para assumir a delegação de poder; capacitar, habilitar e orientar seus funcionários; propor metas desafiadoras e tangíveis e dar feedbacks constantes sobre seu desempenho propondo ajustes, mostrando que todos são capazes de aprimorar seu trabalho.

2.4 BENCHMARKING

É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência (ARAÚJO, 2006, p.235)

Essa ferramenta vem sendo implantada no sistema Prisional há alguns anos, percorrendo a gestão anterior e perpetuando-se na atual gestão da secretaria de justiça e cidadania – SEJUC. Foi feita um diagnóstico do sistema prisional, no qual foram encontradas várias lacunas que foram sendo preenchidas com exemplos encontrados em outras Unidades prisionais do Brasil em âmbito estadual e federal.

Com a crise do sistema prisional do estado do Rio grande do Norte houve a necessidade de encontrar saídas para programar a disciplina e a ordem nestas unidades, os gestores começaram os trabalhos na Penitenciária estadual de Alcaçuz – PEA, na qual foram rotinas carcerárias com toques de alvoradas, organização das celas e limpezas diárias de pavilhões com a colaboração dos próprios presos de justiça, distribuição dos servidores em postos de serviços fixos, quartos de hora noturnos, rondas e criação de varias denominações de chefias dentro das unidades. Além da padronização interna das unidades também foi implantado um sistema integrado eletrônico que liga o sistema prisional e o judiciário com dados de servidores e presos de justiça de todas as unidades prisionais advindo do modelo de gestão das unidades prisionais federais que funcionam em todo território brasileiro.

O *benchmarking* é um instrumento que gera mudanças e essas mudanças podem causar resistências. Para que o benchmarking tenha êxito e não seja comprometido pela barreira da resistência é de suma importância o envolvimento e atuação de todos os colaboradores. Os objetivos e estratégias devem ser claramente estabelecidos, pois dessa forma, as forças positivas tendem a predominar e conseqüentemente tornam as mudanças possíveis.

2.5 MOTIVAÇÃO

É um fato que a motivação é o pensamento capaz de transformar uma determinada atitude. De modo que, tudo na vida necessita-se de motivação. Desde pequenos gestos até comportamentos e atitudes propriamente ditos.

Segundo Leite et al. (2016), estamos sempre na busca do que motiva as pessoas e que causa a motivação. Dessa maneira, a motivação nunca é aleatória ou aparece do nada. É fruto tanto de forças externas (o ambiente propriamente dito) como forças internas (o pensamento).

Leite et al. (2016) também afirma que a motivação pode aumentar a produtividade do trabalhador, gerando, conseqüentemente, inspiração no desenvolvimento de inovação e criatividade. Dessa maneira:

“[...] faz-se necessário aumentar a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, dispor no quadro de funcionários da empresa de pessoas comprometidas e aderidas às metas e à missão organizacional”. (OLIVEIRA, 2015)

Segundo Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “*a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre*”.

A motivação no ambiente de trabalho sofre grande influência da liderança exercida, além da necessidade de trabalhar ou da paixão pelo que é feito, o líder tem o poder de manter sua equipe motivada a trabalhar com o mesmo entusiasmo.

No que diz respeito a estudos voltados à motivação, a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, estudo conhecido também como Hierarquia de Maslow e Pirâmide de Maslow. Nessa teoria, a motivação está relacionada à satisfação das necessidades do ser humano (Leite et al. 2016):

- Necessidades fisiológicas: nesse quesito se encaixa as necessidades de fome, sede, sono entre outras;
- Necessidades de segurança: como exemplo, moradia, a estabilidade e segurança;
- Necessidades sociais: pode-se citar afeição, aceitação, amizade, relacionamento;
- Necessidades de estima: respeito próprio, automotivação, reputação;
- Auto realização: conquistas, crescimento, auto desenvolvimento, a busca por ser uma pessoa melhor.

Uma vez que o desempenho das pessoas depende de sua motivação e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de extrema importância na administração das organizações (VIVELA, 2010). A motivação tem três propriedades:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado;
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos;
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Fazendo uso das palavras de Vilela (2010), “*o comprometimento está relacionado à fatores motivacionais no ambiente organizacional*”. Stoner e Freeman (1999 apud VILELA, 2010) afirmam que “*motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo*”.

Para Erz (1997 apud GRANJEIA, 2014), “*colaboradores insatisfeitos apresentam falta de disposição para empreender dado esforço, conhecimento e/ou habilidades pessoais em seu trabalho, salientando a importância da organização valorizar os seus funcionários*”.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de metodologia abordada no presente trabalho é de cunho descritivo e qualitativo. Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda, nas ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social.

Esse tipo de estudo, descritivo, pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2008).

Esse método preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, tendo o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como elemento chave para descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta.

Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa preocupa-se, deste modo, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Com o intuito de observar, explorar, aprofundar e explicar a pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO E OBJETO DE ESTUDO DA PESQUISA

Os instrumentos de coleta de dados para fins do presente trabalho foram baseados na elaboração de entrevistas, questionário, observações e as análises documentais. Foi usado o método da entrevista estruturada, na entrevista dos agentes, sendo marcada pela padronização, devido ao fato de estar seguindo um roteiro com perguntas fechadas. Esse tipo de estruturação permite ao entrevistado a oportunidade de ser expressar, sem favorecer ou prejudicar alguém.

A entrevista estrutura consiste em o entrevistado responder questões definidas sobre o tema proposto sem estar condicionado a uma série de opções de respostas.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, que visa identificar crenças, sentimentos e valores acerca de um determinado grupo de pessoas, em virtude disso foi elaborado um questionário visando conhecer como os servidores se sentiam em relação a direção do complexo, seu grau de satisfação com quesitos relacionados as lideranças diretas as quais são subordinados.

O complexo foi observado durante o ano de 2018 em todas as demandas e atividades cotidianas principalmente no ponto de gestão prisional que fica a cargo do diretor da unidade. No ano em questão foram observadas as mudanças de gestão passando por três diretores escolhidos pelo secretário da Secretaria de Justiça e Cidadania (SEJUC) aos quais todas as unidades do estado são subordinadas, observa-se que tais mudanças em um período tão curto trouxeram para os internos e servidores pontos positivos e negativos em relação à imagem e atitudes dos gestores.

A observação foi estruturada, participante e direta tendo o observador como parte do grupo pesquisado, desse modo, assim, estando presente nos acontecimentos do ambiente.

O objetivo do objeto da pesquisa é de aprofundar as informações obtidas, seja ela pequena ou grande, com o intuito de produzir novas informações sobre aquele elemento. Nesse caso, o objeto de estudo do presente trabalho é o poder da liderança no Complexo Penal João chaves.

3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS REALIZADOS

Este estudo foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, sites e artigos que venham ao encontro com a temática apresentada, e será de cunho qualitativo. Foi realizada uma busca nas bases de dados digitais do âmbito da Gestão de Pessoas e Sistema Prisional do Rio Grande do Norte. Além de referências pertinentes ao assunto em outras plataformas científicas, tais como livros, foram utilizados para a sustentação do referencial teórico abordado. O trabalho realizado priorizou os artigos mais recentes. Os unitermos utilizados para a busca foram: “Unidades Prisionais”, “Sistema Prisional no RN”, “Gestão de Pessoas”, “Ferramentas de Gestão” e “Liderança”.

Os critérios de inclusão dos artigos para a realização da presente trabalho foram as seguintes:

- Utilização de referências envolvendo a temática, dando ênfase a publicações entre 2012 a 2019; e
- Explícita abordagem da Lei de Execuções Penais (lei nº 7.210/84) e regulamentos no que diz respeito às Unidades Prisionais e Gestão de Pessoas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de conhecer, um pouco, sobre o perfil do entrevistado, foram utilizadas questões para avaliar a realidade enfrentada por gestores, diretores, e agentes de segurança em uma unidade prisional. Ao total, foram entrevistadas 12 pessoas das quais 3 chefes de equipe que responderam a entrevistas estruturadas e 9 agentes de segurança que responderam ao questionário sobre a liderança da unidade prisional do Complexo Penal João Chaves. Dessa maneira, serão mostrados os resultados da pesquisa subjetiva, de acordo com suas respectivas perguntas e com o perfil do entrevistado. Os entrevistados E.B., M.G. e L.M., todos agentes de segurança prisional que exercem a função de chefes de equipe, responderam a entrevista e diante disso foi possível observar o ponto de vista de cada um em relação à liderança do CPJC.

4.1 ENTREVISTA COM AS CHEFIAS DE EQUIPE

1. A chefia de equipe e uma função subordinada diretamente à direção da unidade, como você vê a figura do gestor no seu cotidiano profissional?

E. B. afirma que: *“Enquanto chefe de equipe sinto uma relação amistosa com a gestora. De modo que me sinto à vontade e aberta a dialogar com a mesma, além de poder questionar algo que eu não concorde enquanto chefe. Acredito que a gestora atual é comprometida com as necessidades da unidade. Ela está diariamente no complexo, verificando as demandas das internas, bem como dos servidores. Ela também é muito acessível aos projetos que adentram na unidade, de modo a permitir que as internas mantenham-se ocupadas e consigam remir a pena. E descentraliza as atividades diárias para as chefias de equipe”.*

Por sua vez, M. G. diz que: *“O diretor, em uma unidade prisional, ocupa o cargo mais alto na hierarquia de um presídio, Sendo assim, é responsável por tomar decisões estratégicas que visem o bom andamento da unidade, seja no âmbito operacional, administrativo ou jurídico. Além disso, precisa ter uma visão geral de todos os procedimentos e rotinas do local onde exerce a sua função. Outra característica fundamental é a delegação de funções, que, nesse caso, é exercida através de cargos de chefia, que funcionam como o elo entre direção e o resto da unidade”.*

Por sua vez, L.M. ressalta que: *“Eu vejo a gestora como uma pessoa muito comprometida com o trabalho, estando todos os dias na unidade resolvendo os problemas, e sendo muito acessível para tirar nossas dúvidas”.*

Percebesse a importância da figura do líder no contexto da unidade prisional e como essa figura pode ser benéfica nas atividades cotidianas. A acessibilidade que o líder oferece aos seus

servidores e um ponto extremamente positivo já que faz com que as chefias sintam confiança e se motivem a buscar constantemente melhorias nas praticas do dia a dia e assim repassarem para os membros da equipe essa motivação.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (PANZENHAGEN & NEZ, 2012).

2. O que você acha da delegação de poderes nas chefias de equipe?

E.B. respondeu que: *“A delegação de poderes é necessária, a fim de que haja um trabalho mais descentralizado, e que não sobrecarregue a direção. Dessa forma, o chefe de equipe se incumbem de resolver os problemas internos específicos da equipe, levando para a direção apenas o que não estiver ao seu alcance para resolução do problema”*.

Para M. G.: *“As chefias de equipe são fundamentais pois são os chefes de equipe que promovem a coordenação e a execução, juntamente com o resto da equipe, dos procedimentos que devem ser feitos dentro da rotina da unidade prisional. São responsáveis também por suprir a direção com informações que serão relevantes para a tomada de decisão e de repassar essas informações para os demais agentes que compõem a equipe. Além de possuir certa autonomia para resolver algumas situações que, porventura, possam aparecer durante o plantão.”*

Para L.M.: *“Eu acho justo essa delegação de poderes, uma vez que na unidade são muitas coisas para resolver e não tem como apenas a diretora concentrar nela todas as atribuições e decisões. Então cada chefe, com sua equipe fazendo também sua parte contribui para a harmonia do trabalho.”*

A delegação de poderes dentro do complexo penal é necessário para o andamento das atividades e assistência aos usuários (presos). A direção delega aos chefes de equipe poderes para resolver os problemas dentro de limites estabelecidos gerando uma contribuição mútua que favorece a eficiência dos servidores.

3. Você sente que poderia ter mais atribuições às quais poderia ter uma maior autonomia?

E. B. relata que: *“A nossa diretora atual é aberta ao diálogo, bem como nos dar autonomia para resolver os problemas internos da equipe. Além de nos dar liberdade para propor sugestões que melhore a nossa atividade. De forma que não sinto necessidade de ter mais autonomia, enquanto chefe de equipe”*.

M.G. diz que: *“Considero que cada chefia já dispõe da autonomia necessária e suficiente para resolver os problemas que estão sob sua alçada”*.

Em contrapartida L.M. diz que: *“Em certas situações o chefe deveria ter mais autonomia em algumas atribuições, como no caso de mudança de celas.”*

Durante as entrevistas fica nítido que a direção dá pleno poder aos chefes de equipe nas atribuições que lhe são delegadas e demonstra aceitação nas sugestões para melhoria do trabalho. Porém existem atribuições que apesar de ser rotineiras ficam a cargo da direção. Como líder, o gestor usa uma liderança participativa no enfrentamento aos obstáculos diários, contudo mantém certas atribuições sob sua supervisão direta.

4. Como você lida com problemas internos dos servidores que você comanda?

Para E.B.: *“Nem sempre é fácil lidar com os problemas dos servidores. É necessário sempre o diálogo para tentar minimizar as situações de conflitos. É importante a escuta ativa dos servidores, reconhecer nossos erros enquanto chefes, dar abertura para que eles se coloquem e sugiram melhorias no nosso trabalho. Também é importante ouvir suas queixas individuais e tentar ajudar da melhor forma possível, de acordo com a limitação de cada um. Porém deve-se valorizar sempre o coletivo, pensando no bem maior para todos. Às vezes, enquanto chefes, temos que tomar decisões unilaterais, conforme nossa experiência de trabalho. Em outras situações, consultamos toda a equipe.”*

M.G. responde que: *“A equipe na qual me encontro, durante o período em que estou na chefia, não apresentou problemas internos entre os servidores. Porém, de forma genérica, acredito que problemas como esses devem ser resolvidos com base no diálogo, onde as partes devem ser ouvidas, os pontos de vista apresentados, até que se chegue a um consenso. Problemas mais complexos, no entanto, exigem que a direção tome ciência e participe na mediação da resolução do conflito”*.

L.M. diz que: *“Tenho dificuldade em resolver, deixando a situação como está, ou passo para a direção resolver”*.

A condução das relações interpessoais é um dos maiores obstáculos na liderança de uma equipe, saber lidar com pessoas é uma das prerrogativas para ser um bom líder. Em qualquer equipe existem personalidades diversas, algumas que aceitam as orientações emanadas e outras que tendem a discordar total ou parcialmente das diretrizes que lhe são passadas. Cabe ao chefe de equipe a habilidade necessária para minimizar possíveis conflitos e mostrar as diretrizes a serem seguidas.

5. Dentro de limites como você delega atribuições aos agentes que fazem parte de sua equipe?

E.B. afirma que: *“O fato de o nosso trabalho ter postos facilita as atribuições de cada um, quando está nos devido posto. Por exemplo, quando o agente está no posto 1 a atribuição dele é cuidar da entrada e saída das pessoas. Quando ele está no posto 2, tem que recepcionar todos os que entram na unidade, bem como dar apoio nas necessidades que surgem na unidade, no posto 3 o agente deve ficar supervisionando as câmeras, já no posto 4, o servidor fica monitorando todo o pátio e as internas que lá estão. Durante o plantão de 24hs, como existe o rodízio entre os postos, facilita a distribuição de tarefas. Também realizamos rodízio no horário do monitoramento noturno, bem como nas escolas externas.”*

M.G. diz que: *“As atribuições são delegadas mediante os postos que são ocupados. Sendo assim, as atribuições são inerentes aos postos e, como há a rotatividade dos agentes em todos os postos, cada agente que estiver em determinado lugar, será responsável por uma atividade diferente”.*

L.M. fala que: *“Delego pedindo ou informando as atribuições do dia para os agentes de plantão da equipe”.*

As chefias tem o poder de direcionar os servidores para realizarem as tarefas que lhe são atribuídas pela direção. A unidade obedece criteriosamente a postos fixos e procedimentos de segurança que são observados e avaliados pelo chefe da equipe.

Conforme diz Jordão (2010, p. 03): *“Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”.*

6. Em relação à demanda carcerária quais os maiores obstáculos para manter a ordem dentro da unidade prisional?

E.B. diz que: *“A disciplina e a manutenção de procedimentos não é algo tão fácil para conseguir das internas. É uma luta constante conseguirmos que as internas sigam as regras e as mantenham. Sempre temos que estar verbalizando para que a ordem e a disciplina sejam mantidas, de forma que gera certo desgaste por parte dos servidores. Por outro lado, sabemos que lidamos com um público que está ali justamente por não conseguir seguir as regras da sociedade. Então nossa tarefa é constante para que elas aprendam a respeitar e obedecer aos comandos impostos diariamente”.*

Todavia, para Entrevistado M.G.: *“Considero os conflitos decorrentes do convívio entre as internas, no contexto da privação de liberdade em que se encontram, os mais complexos de serem administrados”*.

Já L.M. diz: *“obstáculos são muitos, principalmente o pede, pede exagerado das internas e a falta de disciplina em cumprir rigorosamente os procedimentos exigidos.”*

Percebe-se a maior dificuldade de lidar com pessoas privadas de liberdade é fazer valer a autoridade da equipe perante eles. O líder em uma unidade prisional não está restrito ao trato com os servidores, mas também resolver qualquer necessidade dos internos, sejam eles conflitos de convivência, doenças ou mero relato de problemas estruturais nas celas. Na observação na rotina das equipes verificaram-se ocorrências diversas e o controle que o líder precisa ter para solucionar tais ocorrências. Notou-se que o chefe de equipe, que assume o papel de resolver as demandas dos internos, tem o respeito destes, sendo peça fundamental no equilíbrio da ordem dentro da unidade Prisional.

7. No seu ponto de vista o que pode ser melhorado na relação gestor/servidor?

Para E.B.: *“Acredito que devem existir mais reuniões para formalizar melhor os procedimentos, bem como que esse seja um espaço de escuta de todos da unidade. Como o nosso trabalho é dinâmico, todos os dias entram e saem novas internas. Além de surgirem novos projetos e novas demandas. Assim é necessário que estejamos sempre nos reunindo com a direção para que as equipes trabalhem em sintonia e verifiquem o que precisa ser melhorado no ambiente de trabalho.”*

Acrescentando na ideia, M.G. relata que: *“A comunicação, de forma geral, onde os canais de informação fossem mais eficientes, e as informações chegassem de forma uniforme aos agentes. Outra forma de otimizar o trabalho, nesse sentido, seria a realização de reuniões periódicas, onde fossem deliberados e ajustados assuntos pendentes e as demandas da unidade.”*

L.M. diz que: *“Poderia ter mais reuniões para discutir os problemas da unidade ou reuniões por equipes com a direção, também a direção chamar o servidor quando este não corresponder às expectativas antes de tomar atitudes mais severas”*.

A comunicação revelou-se ineficaz apesar da acessibilidade ao gestor, observou-se que muitas das informações chegam de maneira incompleta ocasionando diferenças de uma equipe para outra. A comunicação adequada entre a direção e servidores torna o trabalho mais eficaz e diminui possíveis erros nos procedimentos, que acarreta desconfiança dos servidores com quem os comanda.

4.2 QUESTIONÁRIO

Depois de realizada a entrevista subjetiva com três (3) chefes de equipe do complexo, foi realizado um questionário de satisfação com um total de nove (9) agentes de segurança prisional do CPJC.

No tocante ao questionário com os agentes de segurança da unidade prisional, foi possível observar, por intermédio de gráficos e tabelas, as seguintes proporções de acordo com cada questão proposta.

- **Quão satisfeito você está com seu trabalho?**

Dos resultados, possível notar que 50% dos entrevistados apresentam um pouco de insatisfação com o seu atual trabalho. Sendo 25%, considerando satisfeito o trabalho e o restante indiferente quando a essa pergunta, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Grau de satisfação do trabalho para os funcionários

Insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
0%	50%	25%	25%	0%

Fonte: Dados da pesquisa – 2019

- **Nos últimos seis meses o que aconteceu com seu grau de satisfação?**

De acordo com os dados da entrevista, foi possível notar que dos entrevistados, 50% relata que o grau de satisfação em relação ao trabalho, nos últimos seis meses, desceu mais do que se esperava, em conformidade com a Tabela 2.

Tabela 2 – Alteração no grau de satisfação do trabalho para os funcionários.

Permaneceu inalterado	Subiu	Desceu
25%	25%	50%

Fonte: Dados da pesquisa – 2019

- **Indique seu grau de satisfação com a liderança exercitada na sua unidade de trabalho?**

Em relação ao papel da liderança na unidade de trabalho, esse quesito se apresentou índice alto no sentido de haver muitas divergências no âmbito de estudo, segundo a Tabela 3.

Tabela 3 – Grau de satisfação com a liderança em sua unidade de trabalho.

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
75%	0%	25%	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa – 2019

- **De onde você tira a maior parte das orientações da rotina de trabalho?**

Nesse quesito que dentre as informações que se têm para a disseminação de informações, os entrevistados alegaram em 100% dos casos, essas informações são emitidas pela Chefia de equipe, em conformidade com a Tabela 4.

Tabela 4 – Referência para se obter informações da rotina de trabalho.

Diretor	Chefia de equipe	Chefia de segurança
0%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa – 2019

- **Qual seu grau de satisfação em relação à comunicação direção/servidor:**

Nessa parte das questões é evidente que 75% dos entrevistados, foi revelado que essa parcela se encontra insatisfeitos na relação de comunicação que há entre a comunidade direção e servidor, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Referência para se obter informações da rotina de trabalho.

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
75%	0%	0%	0%	25%	0%

Fonte: Dados da pesquisa – 2019

- **Em sua opinião a delegação de poderes para as chefias de equipe é benéfico para a rotina da unidade?**

Para fins do trabalho, foi revelado que 100% (Gráfico 1) dos entrevistados se mostraram satisfeitos na relação que há entre o chefe de equipe e as equipes.

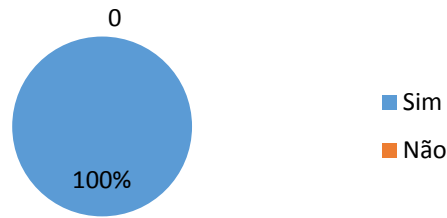


Gráfico 1 – Sobre a delegação de poderes.

No que diz respeito à entrevista e ao questionário realizado, um dos dados que mais chamaram a atenção foi à questão da comunicação em relação à direção e o servidor, ou no caso, a falta dela. Na observação notou-se uma falta de padronização em relação aos meios de comunicação que dificulta ao receptor realizar suas atividades. Essa dificuldade pode ser sanada com a inclusão de Portarias onde os servidores fiquem cientes de qualquer ordem ou alteração na rotina carcerária e reuniões periódicas para discutir sobre os assuntos pertinentes.

Observa-se que em relação à delegação de poderes funciona de forma satisfatória aumentando o comprometimento e segurança com a atual gestão, o que demonstra a eficácia dessa ferramenta de gestão em ambientes organizacionais onde os servidores encontram nos chefes de equipe seu meio de comunicação com a direção da unidade. Pode-se notar também a acessibilidade e a autonomia propiciada pela direção aos chefes de equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse trabalho, foi possível observar que não existe liderança sem motivação sendo praticamente impossível que haja motivação sem uma comunicação clara e direcionada.

Assumir o papel de liderança não é algo fácil; exige do profissional dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esses resultados, depende-se das pessoas da equipe.

O líder motivado é fundamental na organização, pois consegue fazer com que seus liderados absorvam essa motivação e busquem cada vez mais superar as expectativas no ambiente de trabalho para que os objetivos sejam atingidos.

Liderança é uma característica que nasce com o indivíduo, ou que é desenvolvida por ele, dependendo da sua necessidade.

Com base no que foi apresentado, delegar atribuições demonstra ser uma importante ferramenta de gestão que um líder dispõe para motivar seus liderados. Os chefes de equipe desempenham um papel extremamente importante na resolução das demandas diárias e são o elo de comunicação da direção com os demais servidores. Fica claro que o empoderamento que é dado aos chefes de equipe impulsiona a motivação necessária para que o trabalho seja contínuo na busca da excelência.

Ser líder implica em enfrentar a resistência de alguns e receber o apoio de outros, acertar e cometer erros, mas acima de tudo aprender com cada situação para que as necessidades da organização sejam atendidas e que o capital humano tenha em seu líder um exemplo a ser seguido.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Mateus. *O tenebroso Caldeirão do Diabo: a mais cruel penitenciária da história do Rio Grande do Norte*. Todo Natalense. Disponível em: <<https://todonatalense.com.br/o-tenebroso-caldeirao-do-diabo-a-mais-cruel-penitenciaria-da-historia-do-rn/>>. Acessado em: 03 de junho de 2019.

BARBOSA, A. *Rebelados, presos tentam matar rivais em penitenciária no interior do RN*. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/08/rebelados-presos-tentam-matar-rivais-em-penitenciaria-no-rn.html>>. Acessado em: 05 de maio de 2019.

BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BLANCHET, A. *Complementations et interpretations d'un interviewer dans l'entretien de recherche: leurs effets sur le discours de l'interviewé*. Paris, v. 33, n. 4, p. 280-288, 1988.

BRENNER, M. *The analysis of situated social action: the case of the research interview*. In: GINSBURG, G.P.; BRENNER, M.; VON CRANACH, M. (Orgs.) *Discovery strategies in the psychology of action*. London: Academic Press, 1985. p. 207-227.

CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. *A prática da administração da educação: um debate em aberto*. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

DIAS. T. R. S. *A pessoa com deficiência mental em entrevista: estudo da interação entrevistador-entrevistado*. Temas sobre desenvolvimento, São Paulo, v. 5, n. 30, p. 04-14, 1997.

FAISSAL, R.; VALVERDE, A. E.; PASSOS, M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). *Métodos de Pesquisa*. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Robledo Lima. *Tipos de pesquisa*. Licenciatura em ciências biológicas. 2009. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acessado em: 08 de maio de 2019.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, G. N. *Being interview: a role analysis*. Social Science Information, London, Beverly Hills, v. 19, n. 2, p. 227-236, 1980.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRANJEIA, Priscila Rodrigues. *Motivação no ambiente organizacional*. Assis, 2014. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391388.pdf>>. Acessado em: 05 de maio de 2019.

JORDAO, S. *A arte de liderar – vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer, 2002, p. 03

LEITE, Cesar Eduardo; MARINHO, Christiane de Jesus Mendes; SILVA, Joyce Costa; DECHANDT, Siegrid Guillaumon. *A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados*. INOVARSE. 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf>. Acessado em: 05 de maio de 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.C.P. *Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico*, Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v. 6, 2015.

PANZENHAGEN Liane Margareth e NEZ, Egeslaine de. *Chefia e Liderança na Gestão: Algumas reflexões*. Autorias: Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade SINOP-FASIPE em Sinop/MT. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acessado em: 15 de maio de 2019.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. *A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização*. INOVARSE. 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acessado em: 15 de maio de 2019.

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. *Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores*. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre, 2005.

SILVA, Alessio Sandro de Oliveira. *Os setes hábitos que levam a excelência o trabalho do líder no Tribunal de Justiça de Alagoas*. 2018. Disponível em: <https://docgo.net/doc-detail.html?utm_source=artigo-os-sete-habitos-que-levam-a-excelencia-o-trabalho-do-lider-no-tribunal-de-justica-de-alagoas-alessio-sandro>. Acessado em: 15 de maio de 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. *A pesquisa científica*. Disponível em: <http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/09520520042012Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_2.pdf>. Acessado em: 08 de maio de 2019.

SPECTOR, Paul. *Psicologia nas organizações*. 4ª edição, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. *Gestão estratégica de pessoas*. 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VIVELA, Adriana Vieira. *A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/r200039.pdf>. Acessado em: 08 de maio de 2019.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

ENTREVISTADO:

FUNÇÃO/CARGO:

FORMAÇÃO:

1. A CHEFIA DE EQUIPE E UMA FUNÇÃO SUBORDINADA DIRETAMENTE A DIREÇÃO DA UNIDADE, COMO VC VE A FIGURA DO GESTOR NO SEU COTIDIANO PROFISSIONAL?
2. O QUE VOCE ACHA DA DELEGAÇÃO DE PODERES NAS CHEFIAS DE EQUIPE?
3. VOCE SENTE QUE PODERIA TER MAIS ATRIBUIÇÕES AS QUAIS PODERIA TER UMA MAIOR AUTONOMIA?
4. COMO VOCE LIDA COM PROBLEMAS INTERNOS DOS SERVIDORES QUE VOCE COMANDA?
5. DENTRO DE LIMITES COMO VOCE DELEGA ATRIBUIÇÕES AOS AGENTES QUE FAZEM PARTE DE SUA EQUIPE?
6. EM RELAÇÃO A DEMANDA CARCERÁRIA QUAIS OS MAIORES OBSTACULOS PARA MANTER A ORDEM DENTRO DA UNIDADE PRISIONAL?
7. NO SEU PONTO DE VISTA O QUE PODE SER MELHORADO NA RELAÇÃO GESTOR/SERVIDOR?

QUESTIONARIO DIRIGIDO AOS AGENTES DE SEGURANÇA PRISIONAL NO TOCANTE A LIDERANÇA.

1. QUÃO SATISFEITO VOCE ESTA COM SEU TRABALHO?

- MUITO INSATISFEITO
- INSATISFEITO
- UM POUCO INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- SATISFEITO
- MUITO SATISFEITO

2. NOS ULTIMOS SEIS MESES O QUE ACONTECEU COM SEU GRAU DE SATISFAÇÃO?

- PERMANECEU INALTERADO
- SUBIU
- DESCEU

3. INDIQUE SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA EXERCIDADA NA SUA UNIDADE DE TRABALHO?

- MUITO INSATISFEITO
- INSATISFEITO
- UM POUCO INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- SATISFEITO
- MUITO SATISFEITO

4. DE ONDE VOCE TIRA A MAIOR PARTE DAS ORIENTAÇÕES DA ROTINA DE TRABALHO?

- DIRETOR
- CHEFIA DE EQUIPE
- CHEFIA DE SEGURANÇA

5. QUAL SEU GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO DIREÇÃO/SERVIDOR?

- MUITO INSATISFEITO
- INSATISFEITO
- UM POUCO INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- SATISFEITO
- MUITO SATISFEITO

6. PARA TORNA-LO MAIS SATISFEITO, DE QUE FORMA A LIDERANÇA DENTRO DA UNIDADE PODERIA MELHORAR?
7. NA SUA PNIÃO A DELEGAÇÃO DE PODERES PARA AS CHEFIAS DE EQUIPE E BENEFICO PARA A ROTINA DA UNIDADE?
- () SIM
- () NAO

