UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

MÁRCIA MOREIRA LIMA PROENÇA

OBSTÁCULOS VIVENCIADOS PELAS CHEFIAS IMEDIATAS EM AVALIAR O DESEMPENHO DOS AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – 2ª RISP.

BELO HORIZONTE

2019

MÁRCIA MOREIRA LIMA PROENÇA

OBSTÁCULOS VIVENCIADOS PELAS CHEFIAS IMEDIATAS EM AVALIAR O DESEMPENHO DOS AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – 2ª RISP.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas, como requisito parcial à obtenção do título de Especialização em Gestão Pública. Orientador: Prof. Ms. João Francisco Sarno Carvalho.

BELO HORIZONTE

2019

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a)**Márcia Moreira Lima Proença**, REGISTRO Nº **2017759524**. No dia 11/05/2019 às 15:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"Obstáculos Enfrentados Pela Chefias Imediatas em Avaliar O Desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário do Estado de Minas Gerais - 2° RISP"**, requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **João Francisco Sarno Carvalho**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( )NÃO APROVADO

83 pontos (oitenta e três) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11/05/2019.

Prof. João Francisco Sarno Carvalho _____
(Orientador(a))

Prof(a). Ciro Gustavo Bragança _____

Prof(a). Camila Tereza Martucheli _____

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Márcia Moreira Lima Proença**, número de matrícula **2017759524**.

Modificações solicitadas:

Retirar os obstáculos do referencial teórico e inserir na conclusão. Ser mais objetivo no referencial teórico. Fazer a comparação do resultado do trabalho com a literatura.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Prof(a). **João Francisco Sarno Carvalho**
Orientador(a)

Assinatura do(a) aluno(a): **Márcia Moreira Lima Proença**
Atesto que as alterações exigidas (X) Foram Cumpridas
( ) Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 18 de maio de 2019

Professor Orientador _____
Assinatura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....6
2.1 Surgimento da Avaliação de Desempenho na Administração Púbica.....6
3 OBSTÁCULOS VIVENCIADOS PELAS CHEFIAS IMEDIATAS DE AVALIAR O DESEMPENHO DO SERVIDOR.....8
4 UNIDADES PRISIONAIS DE MINAS GERAIS E O DESEMPENHO DOS AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIO.....11
5 METODOLOGIA.....14
5.1 Os obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas no momento de avaliar o desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciários com foco no desenvolvimento.....16
5.2 Diagnóstico dos Dados da Pesquisa.....18
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....23
7 REFERÊNCIAS.....25
APÊNCIDE A.....28

RESUMO

O presente artigo trata da importância do papel das chefias imediatas em avaliar o desempenho dos servidores, de modo que alcancem melhores resultados no exercício de suas atividades. Portanto, este trabalho tem por objetivo investigar os principais obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas das unidades prisionais mineiras que compõem a 2ª RISP - Região Integrada do Sistema Prisional mineiro, em avaliar o desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário. Sendo assim, analisa-se se há necessidade de treinamentos, capacitação, suporte às chefias visando a realização do processo de avalição de desempenho com efetividade, transparência e excelência. Para o desenvolvimento deste trabalho proposto, foi utilizada pesquisa de campo, a qual foi realizada por meio de entrevistas as chefias imediatas pela realização da avaliação de desempenho nas unidades prisionais, pelo método qualitativo e descritivo, como instrumento de pesquisa para apontar possíveis alternativas que possam contribuir para minimizar os obstáculos concernentes à capacidade do gestor em realizar a avaliação.

Palavras chaves: Chefia Imediata. Avaliação de Desempenho, Agente de Segurança Penitenciário. Sistema Prisional Mineiro.

1 INTRODUÇÃO

Na Administração Pública, a inserção da Avaliação de Desempenho é recente. Durante muito tempo a redação do texto constitucional exigia apenas a aprovação em concurso e a passagem de tempo para a efetivação do servidor no quadro de carreiras. No entanto, em 1998, com o advento da Emenda Constitucional n. 19 (também chamada de Reforma Administrativa), além de aumentar o tempo de cumprimento do estágio probatório, o servidor deve passar pela Avaliação Especial de Desempenho como critério para a aquisição da estabilidade (DANTAS, 2002, p 88).

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobe as ações humanas (LUCENA, 1995).

Para Marras (2012), avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão, que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Em se tratando da palavra desempenho, que é a mensuração das contribuições individuais de cada servidor para alcançar o resultado final e que proporcionam um sentido de identificação e comprometimento com as metas institucionais e a importância do seu papel para gerar resultados no desempenho de suas atribuições dentro das Unidades Prisionais mineiras.

Com o passar dos anos, a avaliação de desempenho incluiu também o comportamento do indivíduo no desempenho de suas atividades. E ainda, passou-se a avaliar as metas estabelecidas para um determinado período, os resultados a serem alcançados pelo avaliado e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento para uma melhoria contínua dentro de sua instituição.

Conceitua Chiavenato (2008), que o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam diretamente no desempenho. Esses fatores condicionantes podem ser identificados como valor das recompensas, percepção de que as recompensas dependem de esforço, capacidade individual da pessoa e do seu papel no ambiente de trabalho.

Sob esse enfoque, busca-se responder: *quais os obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas em realizar a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) com foco no*

desempenho e desenvolvimento dos Agentes de Segurança Penitenciários da 2ª RISP (Região Integrada de Segurança Pública – Sistema Prisional) do estado de Minas Gerais sob sua gestão?

A lei Estadual nº 22.257 de 2016, a qual busca estabelecer a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências, criou a Secretaria de Estado de Administração Prisional (SEAP), após a extinção da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), e tem por finalidade planejar, organizar, coordenar e gerir a política prisional, assegurando a efetiva execução das decisões judiciais e privilegiando a humanização do atendimento e a inclusão social dos indivíduos em cumprimento de pena no estado de Minas Gerais.

Pode-se dizer que, este estudo tem o intuito de pesquisa acadêmica, caráter descritivo em bibliografia de autores, bem como legislações pertinentes sobre o tema de ADI. Para galgar o objetivo proposto e responder à pergunta que problematiza essa pesquisa, organizou-se o artigo da seguinte maneira: introdução que contextualiza o tema, apresenta objetivos e a pergunta que serve como fio condutor para essa discussão; referencial teórico que é o alicerce desta problematização; metodologia de pesquisa; discussões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Surgimento da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado, teve início no Brasil em 1995. Com o objetivo de contribuir para a formação, no Brasil, de um aparelho de Estado forte e eficiente, com uma dimensão de gestão definida pela maior autonomia e a introdução da administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social (PEREIRA, 1998).

A Reforma Gerencial da Gestão Pública não subestimou os elementos patrimonialistas e clientelistas ainda existentes em um Estado como o brasileiro, no entanto, focalizou em continuar se preocupando exclusivamente com eles, avançou na direção de uma administração mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade. Seu pressuposto é de que a melhor forma de lutar contra o clientelismo e outras formas de captura do Estado é dar um passo adiante e tornar o Estado mais eficiente e mais moderno (PEREIRA, 1998).

Atualmente, muito se tem falado em desempenho. O profissional, para atender às exigências da organização, precisa ser dedicado, eficiente, bem relacionado e ter foco, porém, todos estes predicados precisam ser convertidos em resultados para que o profissional seja efetivamente bem-sucedido, ou seja, precisa apresentar um alto desempenho. Mas afinal, qual o significado de desempenho? Desempenho é a maneira ou forma de executar um cargo, tarefa ou função, ou ainda, é a ação ou efeito de desempenhar algo (MANTOVANINI, 2011).

Na concepção de Martins (2002), o interesse pela mediação do desempenho surgiu primeiramente para avaliar os resultados financeiros e, a partir de uma constatação de que somente a mediação destes não eram suficientes para relatar os resultados de uma organização, este sistema foi adaptado e disseminado para outras áreas.

Segundo Chiavenato (2008), avaliar consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que foi planejado e o que se concretizou, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento.

Ainda aponta Reis (2011), que a Avaliação de Desempenho se insere como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados globais, que proporciona às pessoas um sentido de identidade e comprometimento com as metas organizacionais, bem como faz as mesmas entenderem o seu papel como geradoras de resultados.

Para Lucena (1995), a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas (Lucena, 1995 apud REIS, 2011).

Após diversas alterações legislativas, no que diz respeito a Avaliação de Desempenho, o Decreto nº 44.559/2007 regulamenta na administração pública, a Avaliação de Desempenho foi instituída para avaliar os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo; aos servidores ocupantes de cargo efetivo correspondente à função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Quanto à finalidade da ADI, entende-se, que é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor, e tem por objetivos: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente, identificar ações para o desenvolvimento

profissional e aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública.

Portanto, o objetivo com maior relevância e primordial da avaliação de desempenho é desenvolver e aumentar a qualidade do serviço público, a fim de criar um ambiente de diálogo aberto, sincero, produzindo resultados positivos para as partes, chefia imediata (avaliador), representando o estado, que neste papel deve garantir um trabalho de excelência para a sociedade e servidor (avaliado).

Pena *et al.* (2014) afirma, que avaliação não deve ser apenas uma documentação imposta para o preenchimento e entrega periódica, pois a efetividade do processo demanda relacionamento estreito e confiança. Quando se instaura um ambiente de diálogo aberto, transparência e *feedbacks* em relação ao que se espera e ao que é entregue pelo servidor, o formulário da avaliação de desempenho surge apenas para formalizar uma conversa que já é de conhecimento dos dois principais públicos interessados – avaliador e avaliado.

3 OBSTÁCULOS VIVENCIADOS PELAS CHEFIAS IMEDIATAS NO MOMENTO DE AVALIAR O DESEMPENHO DO SERVIDOR

Este estudo se inicia abordando o conceito de Avaliação de Desempenho e a atuação das chefias imediatas enquanto responsáveis por essa, bem como as regulamentações. Em seguida, apresenta o processo de avaliação de desempenho a fim de evidenciar os principais obstáculos vivenciados pelas chefias no papel de avaliadores de desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciários do estado de Minas Gerais.

Nesse contexto, a avaliação é o ato ou efeito de se atribuir valor, já o desempenho é a atuação de um indivíduo ou grupo na execução de uma tarefa. Entende-se que avaliação de desempenho é método de aferição do desempenho (SILVA, 2018).

De modo a apreciar sistematicamente o desempenho do avaliado, esse resulta em seu desenvolvimento, uma vez que a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistémica do desempenho de cada servidor em função das atividades que esse desempenha, assim como metas e resultados a serem alcançados e do próprio potencial de desenvolvimento, que gera muitos efeitos positivos à instituição (AVALIAÇÃO, 2018).

De acordo com Braga (2011), elenca algumas das principais atribuições do gestor: avaliar com frequência o desempenho dos seus liderados, orientando sua atuação de modo a atingir o máximo desempenho possível; realizar um plano de desenvolvimento individual, procurando melhor preparar o profissional para a função que exerce, sempre com foco no negócio e necessidades da organização; definir as metas de cada profissional da sua equipe, alinhadas com os objetivos da área e estratégias da organização; gerenciar o desenvolvimento dos trabalhos de cada liderado.

Além disso, acompanhar a sua atuação e apoiar os trabalhos de modo eficaz; saber dar *feedbacks* críticos, honestos e frequentes aos liderados sobre o seu desempenho, indicar pontos a melhorar e reconhecer sua evolução; reconhecer e fazer elogios frequentes quando os liderados atingem as metas estabelecidas ou apresentam bom desempenho; procurar incentivar o autodesenvolvimento dos liderados, promover e apoiar as ações de desenvolvimento.

As regulamentações das atribuições da chefia imediata estão estabelecidas e elencadas no Decreto Estadual nº 44.559, de 29 junho de 2007, bem como no Decreto nº 45.851, de 28 dezembro de 2011. Esses decretos têm sua abrange todos os servidores, tanto chefias, quanto os Agentes de Segurança Penitenciários do Estado de Minas Gerais.

Nesse contexto pode-se destacar o art. 15 do Decreto nº 45.851, de 28 dezembro de 2011, o Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI, que é um instrumento que possibilita à chefia imediata, realizar o planejamento do trabalho e o acompanhamento do desempenho do Agente de Segurança Penitenciário durante cada etapa do ciclo de avaliação anual, o qual é preenchido pela chefia imediata, juntamente com o servidor (ESTADUAL, 2011).

Para a formalização através do PGDI, inicialmente realiza-se uma conversa entre chefia e subordinado, nesse dialogo projeta-se compreensão sistêmica de suas funções, estabelecendo facilmente em seguida, seus objetivos, suas expectativas e o que a instituição espera deles.

Dessa forma, poder-se estabelecer/concluir, que a finalidade do PGDI é planejar, negociar e acordar entre os envolvidos as ações mais importantes que o servidor precisará desenvolver durante o ciclo de avaliação. Em consequência, essa ferramenta, auxiliará na melhoria dos serviços e no desenvolvimento das competências do servidor, facilitando o alcance das metas da equipe a que pertence, culminando nos resultados finalísticos de sua unidade de trabalho. Além disso, também definirá com clareza as responsabilidades de

cada servidor, promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e eficiente (PORTAL DO SERVIDOR, 2007).

Conquanto, o art. 33 do Decreto nº 45.851, de 28 dezembro de 2011, traz as ações que compete à chefia imediata, juntamente com a comissão, para efetuar a avaliação de desempenho do servidor, *in verbis*:

> I - acompanhar o desempenho do servidor avaliado durante cada etapa;
> II - verificar o preenchimento do Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI do servidor avaliado;
> III - considerar as informações constantes do PGDI no momento do preenchimento do Termo de Avaliação;
> IV - preencher o Termo de Avaliação do servidor avaliado com objetividade e imparcialidade;
> V - notificar o servidor avaliado sobre o resultado de cada etapa de avaliação, no prazo máximo de vinte dias contados do término do prazo do período de preenchimento do Termo de Avaliação;
> VI - analisar e julgar o pedido de reconsideração, quando interposto pelo servidor;
> VII - notificar o servidor da decisão referente ao pedido de reconsideração. (ESTADUAL, 2011).

Em análise, pode-se destacar o papel da chefia imediata na afirmação de Braga (2011), uma situação corriqueira na organização é que um excelente servidor de uma área seja promovido à Chefia Imediata da própria área quando a posição fica vaga. Geralmente a organização inteira aprova a promoção, pois afinal, ele é um ótimo profissional. O problema é que, muitas vezes, ocorre e somente é descoberto após alguns meses, é que com essa promoção, a organização ganhou um péssimo gestor e perdeu um excelente servidor.

Nem sempre um servidor que se destaca em suas atribuições demonstrando conhecimento, habilidades e atitude se tornará um excelente gestor, essa dificuldade se dá em decorrência da falta de capacitação para o novo cargo de chefia, o qual o servidor foi promovido.

Em virtude desse empecilho existente na formação das chefias imediatas, a capacitação e treinamento para o desenvolvimento continuado desses gestores tem sido pretendido com grande frequência pelas organizações (BRAGA, 2011).

Para Santos (2008), um ponto bastante significativo a ser ponderado, trata-se do sentimento de desconforto de grande parte da chefia em bancar os juízes no processo de avaliação de desempenho. Desse modo, torna-se um desafio a responsabilidade de atribuir

nota ao desempenho dos membros de sua equipe de trabalho, sendo assim, uma tarefa difícil e pouco aceita pelos avaliadores.

Outro aspecto que dificulta o papel das chefias imediatas, está na cultura organizacional em que ambiente é inseguro tanto para a chefia, quanto para o servidor. Tal aspecto se justifica na afirmação de Pena 2014, apesar da avaliação por si só ser um instrumento que auxilia a liderança formal a acompanhar e buscar melhorias no desempenho de seus colaboradores, esta ferramenta não garante sozinha a efetividade da ação.

Ainda Pena *et al.* (2014) assinala que o foco na cultura da organização deve ser intenso, para que as e os demais servidores sintam-se seguros e estimulados a oferecer um bom trabalho, acreditando que serão avaliados com acurácia e que serão reconhecidos a partir dos seus resultados. Treinamentos, reuniões de alinhamento, campanhas internas e *feedbacks* constantes são alguns dos recursos que podem ser usados para a construção de uma cultura que favoreça o relacionamento e o desenvolvimento humano.

Um dos impedimentos dos gestores refere-se ao despreparo e insegurança em dar respostas ao Agente Segurança Penitenciário, acerca do desempenho individual. A falta dessa habilidade afeta e compromete diretamente os resultados almejados e estabelecidos no processo inicial da avaliação, das atribuições e metas que lhe foram conferidas, uma vez que o acompanhamento é essencial para o objetivo pretendido, ao indicar as ações necessárias para o desenvolvimento.

Como referenciado por Pontes (1986), a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e os objetivos propostos aos indivíduos, para então dar um *feedback* a estas pessoas com a finalidade de motivá-las e torná-las mais produtivas.

4 UNIDADES PRISIONAIS DE MINAS GERAIS E O DESEMPENHO DOS AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIO

Este capítulo inicia-se com uma breve explanação das competências e atribuições exercidas pelos Agentes de Segurança Penitenciários mineiros, bem como (abordará também) as ações descritas na avaliação de desempenho individual para acompanhamento anual.

De acordo com Valamiel (2007), os encarregados pela segurança das primeiras instituições penais já foram chamados de Guardas, Vigilantes de Presídio e Vigilantes Penitenciários, e apesar de ainda hoje encontrar diferentes nomes em diferentes

localidades, pode-se dizer que os nomes ‘Agente Penitenciário’ ou ‘Agente Prisional’ são os mais comuns.

Ao longo da história, evoluímos de um sistema que previa a utilização de penas sem finalidade alguma – senão o castigo e a retribuição de um mal com outro mal, como é o caso do carrasco -, para um sistema que busca a ressocialização como melhor forma de prevenir crimes futuros e tratar a transgressão das normas vigentes, com profissionais qualificados para isso.

Os agentes penitenciários são atores da cena prisional, possuindo a tarefa precípua de zelar pela disciplina e segurança nas prisões. Porém, poucos são os estudos que abordam esses atores, em que pese o aumento progressivo da quantidade de presos e do número de agentes no Brasil. Minas Gerais é o estado responsável pelas custodias da segunda maior população carcerária do Brasil (VALE, 2016).

Em Minas Gerais, a carreira do ASP foi criada por meio da Lei Estadual nº 14.695, de 30 de julho de 2003 e descreve entre suas atribuições: garantir a ordem e a segurança no interior dos estabelecimentos penais, exercer atividades de escolta, custodia e vigilância, interna e externa, ganhando força política com a criação de um sindicato da categoria nos anos seguintes e crescendo em número e importância (OLIVEIRA; RIBEIRO, BASTOS, 2015).

Entre suas atribuições estão: manter a ordem, disciplina, custodia e vigilância no interior das unidades prisionais, assim como no âmbito externo das unidades, sendo, dentre as mais importantes a escolta armada para audiências judiciais, transferência de presos e escoltas hospitalares. Esses também desempenham serviços de natureza policial, como apreensões de ilícitos, revistas pessoais em detentos e visitantes, revista em veículos que adentram as unidades prisionais, controle de rebeliões e ronda externa na área do perímetro de segurança ao redor da unidade prisional. E principalmente garantem a segurança no desenvolvimento dos trabalhos de ressocialização dos internos promovido por psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e professores (DIARIO DA AMAZÔNIA, 2018).

Este profissional da segurança pública é responsável por promover a guarda dos detentos com a finalidade de: assegurar a custódia; de estabelecer a ordem dentro das unidades prisionais através do poder de polícia; de impedir possíveis fugas; de encaminhar demandas dos internos para a diretoria; de informar possíveis ocorrências e conferir documentos. A atividade também engloba planejamento, organização e a participação em programas e ações para a socialização do custodiado.

Cabe a eles também, o conhecimento e aplicação das leis e normas do sistema penitenciário, para aprimorar seus conhecimentos na fiscalização das penas dos reclusos, sendo indispensável a eles entender e cumprir a Lei de Execuções Penais 7210/84, bem como também, dominar todos aspectos do código de ética e estatuto do servidor, Decreto nº 46.644, de 6 de novembro de 2014 e inteirar-se dos seus direitos e deveres que estão elencados no Estatuto do Servidor – Lei 869, 5 de julho de 1952 (PENITENCIARIO, 2017).

A Lei nº 14.695, de 30 de julho de 2003, que regulamenta a carreira do Agente Penitenciário elencando suas atribuições, em observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme o disposto do art. 6°, *in verbis:*

> Compete ao Agente de Segurança Penitenciário:
> I - garantir a ordem e a segurança no interior dos estabelecimentos penais;
> II- exercer atividades de escolta e custódia de sentenciados;
> III - desempenhar ações de vigilância interna e externa dos estabelecimentos penais, inclusive nas muralhas e guaritas que compõem suas edificações (ESTADUAL, 2003).

As ações adotadas na avaliação de desempenho para o acompanhamento dessas competências e contribuições estão estabelecidas no Decreto nº 44.559, de 29 junho de 2007, bem como o Decreto nº 45.851, de 28 dezembro de 2011.
Destaca-se o art. 2º que dispõe acerca do objetivo da avaliação, *in verbis*:

> Trata-se de um processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor, identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor, aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública, e ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais (ESTADUAL, 2007).

O art. 7º do Decreto nº 44.559, de 29 junho de 2007, dispõe acercar das contribuições que o agente penitenciário será submetido no exercício de suas atividades, *in verbis*:

> I - qualidade do trabalho;
> II - produtividade no trabalho;
> III - iniciativa;
> IV - presteza;
> V - aproveitamento em programa de capacitação;
> VI - assiduidade;

> VII - pontualidade;
> VIII - administração do tempo e tempestividade;
> IX - uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço;
> X - contribuição para redução de despesas e racionalização de processos no âmbito da instituição;
> XI - capacidade de trabalho em equipe (ESTADUAL, 2007).

Em conclusão, pode-se dizer, que o Agente de Segurança Penitenciário, tem papel fundamental no cumprimento das sentenças judiciais a serem aplicadas nos estabelecimentos penais, realizando também uma importante atividade, que o submete há grandes riscos, e seus atributos visam promover a gestão eficiente do sistema prisional, esses supervisionados pela chefia imediata, objetivando-se dessa forma, promover condições ideais de segurança nas unidades penais e ainda atuar na socialização dos indivíduos privados de liberdade.

5 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar como a metodologia foi construída para a elaboração desse estudo, realizado na abordagem dos obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas dos servidores que exercem suas atividades na 2ª Região Integrada do Sistema Prisional – RISP, do Sistema Prisional do Estado de Minas Gerais, referente ao processo de Avaliação de Desempenho dos quais executam. A pesquisa engloba 15 unidades prisionais que compõe essa RISP, uma das maiores da região metropolitana de Belo Horizonte, sendo: Centro de Remanejamento do Sistema Prisional - CERESP Betim, Presídio de Brumadinho, Centro de Remanejamento do Sistema Prisional – CERESP Contagem, Complexo Penitenciário Nelson Hungria, Presídio de Ibirité, Presídio de Juatuba, Centro de Apoio Médico Pericial, Penitenciária José Maria Alkmin, Presídio Antônio Dutra Ladeira, Presídio Feminino José Abranches Gonçalves, Presídio Inspetor José Martinho Drumond, Complexo Penitenciário de Parceria Público-Privada, Penitenciária Professor Soares Albergaria, Presídio de São Joaquim de Bicas 1 e Presídio de São Joaquim de Bicas 2, referente ao processo de Avaliação de Desempenho dos quais executam.

Richardson *et al.* (1999, p. 22), constatam que "método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método".

Percebendo a importância de se analisar as diferentes percepções das chefias ime-

diatas acerca do instrumento utilizado na avaliação de desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário das unidades prisionais mineiras – 2ª RISP, foi solicitado por e-mail uma entrevista *in loco*, agendada e acordada previamente em termos de horários e local, no qual alguns deles preferiram não participar, outros por terem assumido o cargo de chefia neste ano de 2019 também optaram por não participarem, pelo motivo de pouco tempo exercido e ainda não realizaram as AD dos seus ASP'S e os que aceitaram não poderiam gravar áudio ou vídeo, uma vez que a SEAP – Secretaria de Estado de Administração Prisional, não autoriza os mesmos por motivos de normas internas a divulgarem qualquer informação sobre a instituição.

Considerando as restrições, das 15 unidades prisionais, 8 chefias aceitaram e foram entrevistas, mantendo assim a preservação da identidade e da unidade onde desempenham suas funções. Após o consentimento, as entrevistas foram realizadas individualmente na própria organização e para tal, foi criado um roteiro de entrevista com 06 (seis) perguntas, que se encontra no Apêndice A.

Para garantir o sigilo da identidade dos profissionais entrevistados serão utilizadas nas análises as denominações "Entrevistado 1" até "Entrevistado 8".

Como fonte principal ao estudo dessa pesquisa, as informações coletadas através de roteiro de entrevista, pela análise de seu conteúdo foi considerada de caráter qualitativo, fundamentando-se na via subjetiva, capaz de resgatar o modo de perceber o cotidiano dos sujeitos envolvidos; a fonte de dados é o ambiente natural, a investigação é descritiva e foi-se a campo para coletar os dados, por meio de entrevistas das chefias, no qual avaliasse os obstáculos e empecilhos relacionando-os a forma que a Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação Especial de Desempenho é efetivada no Sistema Prisional mineiro. Conquanto de acordo com Minayo (2003) a via qualitativa é essencial, pois traz elementos da realidade que não podem ser quantificados.

Vale ressaltar que para a coleta dos dados, as entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, método esse que segundo Oliveira (2002) apud Tolentino (2014), viabiliza a abordagem de outras questões que se fizerem pertinentes, para além das questões previamente definidas. Para Laville e Dionne (1999), a metodologia de caráter qualitativo presta-se à descrição, tradução e entendimento da atividade humana, gerando informações subjetivas, amplas e com grande riqueza de detalhes, permitindo assim a análise holística da situação estudada.

Sendo assim na elaboração desse artigo, para que sejam alcançados os objetivos pretendidos, foram usados os aspectos metodológicos relacionados quanto à escolha do

método, coleta e análise de dados. Nota-se que a interdisciplinaridade está em constante construção e que a elaboração metodológica desta também se relaciona intimamente, diversas vezes, com o objeto a ser pesquisado (CARVALHO, PIMENTA E OLIVEIRA, 2018).

5.1 Os obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas no momento de avaliar o desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciários com foco no desenvolvimento

Neste capítulo, realizar-se-á apreciação dos principais obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas no momento da avaliação de desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário, identificando os obstáculos encontrados e seus impactos na redução qualitativa ou quantitativa do seu desempenho, bem como no desenvolvimento desses servidores.

É de suma importância o papel das chefias no alcance do desempenho efetivo das funções dos ASP's, para que assim sejam alcançados e mantidos os objetivos da instituição. Dessa forma, o principal objetivo deve ser direcionado no desenvolvimento contínuo das habilidades e nas competências desses servidores para manter a ordem dos trabalhos desempenhados no âmbito prisional. Sendo de competência e responsabilidade do gestor informar os resultados aguardados pela instituição e contextualizar, para cada servidor, o que ele deve fazer para atender às expectativas da unidade de trabalho, visualizando seus ensejos de desenvolvimento profissional.

Considera-se chefia imediata, para fins de avaliação, o responsável pela unidade de exercício do servidor ou aquele a quem for atribuída delegação de competência, conforme prevê o art. 10, § 1º do Decreto nº 44.559/07, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual - ADI e o art. 2º do Decreto nº 45.851/11, que regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho - AED, respectivamente, *in verbis*:

> (...)
> Art. 10, § 1º - Considera-se chefia imediata, para fins do disposto neste Decreto, o responsável pela unidade de exercício do servidor ou aquele a quem for atribuída delegação de competência, formalmente, pela autoridade máxima do órgão ou entidade.
> (...)
> Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se chefia imediata o responsável pela unidade administrativa de exercício do servidor ou aquele a quem for formalmente delegada esta competência, mediante ato da autoridade máxima do órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Para Knapik (2012), não basta avaliar por avaliar. A avaliação de desempenho incide em processar os resultados de sucesso, como foram alcançados e o que pode ser feito para melhorar, isto é, a avaliação de desempenho tem as seguintes finalidades:

> a) estabelecer o desempenho e os resultados esperados das pessoas;
> b) alcançar um maior comprometimento das pessoas para estimular a produtividade;
> c) servir como ferramenta de apoio na tomada de decisões quanto a remanejamento internos, dispensa e identificação de potenciais;
> d) alinhar esforços e expectativas para alcançar resultados;
> e) identificar os incentivos mais adequados para a motivação das pessoas;
> f) melhorar e incentivar a comunicação;
> g) proporcionar *feedback* para o avaliado, um retorno do seu desempenho;
> h) ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento;
> i) servir como um indicador de acompanhamento e desenvolvimento dos empregados;
> j) favorecer um clima de confiança e motivação.

Diante da situação política, consequentemente na mudança de uma gestão para outra, e até mesmo no decorrer de um mesmo governo, as perspectivas de projetos contínuos de extrema necessidade de capacitação e treinamento para as chefias caem no esquecimento, esse em função da burocracia na administração pública, chegando a ser um grande obstáculo e empecilho das chefias em avaliar com foco no desenvolvimento dos Agentes de Segurança Penitenciário.

Outro apontamento de grande relevância por Knapik (2012), é de que a Avaliação de Desempenho busca diminuir as incertezas, fornecendo indicadores para aumento de remunerações, promoções, bem como outros benefícios financeiros. Ainda assim, busca identificar qual a relação desta com a produtividade e os resultados da instituição.

Portanto, as vinculações da Avaliação de Desempenho ao aumento do vencimento, como as promoções e progressões de letras, podem gerar insegurança da chefia imediata, tendo em vista perda ou redução desses benefícios para o servidor, o que torna um dificultador para as chefias imediatas. É o que prevê o art. 2º da Lei nº 14.693, de 30 de julho de 2003:

> (...)
> Art. 2º – O Adicional de Desempenho – ADE é adicional remuneratório, com valor determinado a cada ano, nos termos desta lei, devido mensalmente ao servidor que tenha ingressado no serviço público após a promulgação da Emenda à Constituição nº 57, de 15 de julho de 2003, e que cumprir os requisitos estabelecidos nesta lei.

> § 1º – Fará jus ao ADE o servidor que houver concluído o período de estágio probatório e obtiver resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Individual – ADI – ou na Avaliação Especial de Desempenho – AED.
> § 3º – O servidor que obtiver resultado inferior a 70% (setenta por cento) na ADI ou na AED nos termos da legislação vigente, não fará jus ao ADE no exercício subsequente.

Importante ressaltar, que o papel do gestor prisional, vai além de desempenhar suas funções administrativas, soma-se a esse manter o cumprimento integro da pena dos custodiados e ainda lidar com o dificultador da superlotação das Unidades Prisionais. Todos esses pontos, fazem com que esses gestores deixem de atuar de maneira eficiente na avaliação de desempenho dos ASP's, com foco no desempenho e desenvolvimento no cumprimento de suas funções.

5.2 Diagnóstico dos Dados da Pesquisa

Esta parte do capítulo irá apresentar os dados da pesquisa realizada no período de março e abril de 2019, respondido por 8 (oito) diretores, que desempenham o cargo de chefia imediata em alguma das 15 (quinze) unidades prisionais que compõem a 2ª Região Integrada do Sistema Prisional - RISP da Secretaria de Estado de Administração Prisional – SEAP do estado de Minas Gerais.

Cabe ainda ressaltar, como já mencionado na metodologia, buscando manter o sigilo da identidade dos profissionais entrevistados, serão utilizadas as denominações "Entrevistado 1" até "Entrevistado 8".

O roteiro das entrevistas fora respondido, e que serão transcritas a seguir, de maneira consolidada as informações mais relevantes obtidas da análise das entrevistas pela aplicação do método qualitativo.

Verifica-se que nas entrevistas os profissionais entrevistados, mostraram facilmente seus anseios, com citação bem mais clara dos objetivos profissionais. As entrevistas foram conseguidas por um roteiro de perguntas e eles ponderaram o que quiseram, sendo estimulados responderem livremente.

Inicia-se a primeiro referente ao tempo de carreira, bem como o tempo de atuação na área, como chefia imediata na unidade prisional, para avaliar os seus subordinados, no qual faça-se menção abaixo:

Tabela 1 – Tempo: trabalho X atuação (como chefia no Sistema Prisional)

ENTREVISTADO	TRABALHO	ATUAÇÃO
1	13	3
2	10	6
3	14	2 a 8 m
4	17	5
5	12	3 a e 11 m
6	14	12
7	14	9
8	18	7 a 11 m

FONTE: elaborada pela autora (2019)

Após referenciar-se o tempo de trabalho e o tempo de atuação como chefias, pergunta-se sobre os conhecimentos e saberes que eles acreditam ser necessários para desenvolver seu trabalho como gestores e realizar a Avaliação de Desempenho, ainda se pergunta sobre a existência de gargalos operacionais que afetam a sua gestão, na hora de avaliar os seus subordinados e quais os obstáculos encontrados por eles. A maioria dos entrevistados relatou a falta de treinamentos e capacitações para executar as tarefas com excelência e com um agravante que é a falta de servidores e devido a superlotação que o estado de Minas Gerais tem enfrentado nos últimos anos, não conseguindo exercer a gestão de pessoas como deveria ser realizado e menos ainda atuar de forma ética e eficiente na elaboração e realização da avaliação de desempenho de seus subordinados.

Essas afirmações mostram que a pratica é bem diferente, como demonstra o autor Chiavenato (2008, apud MANTOVANINI, 2011), referencia-se a comparar entre o real e o esperado, planejado e consolidado, as avaliações de desempenho é o desempenho de cada pessoa, das suas funções realizadas, metas e resultados alcançados do potencial de desenvolvimento.

O entrevistado 3 pontua: a importância da gestão e gerência de pessoas; conhecimento das tarefas a serem executadas; e planejamento estratégico para balizar as ações diárias e tomadas de decisão. Como gargalo cita o baixo número de servidores disponíveis que afeta diretamente a gestão e dificulta a execução de todas as tarefas. Atualmente todas as unidades prisionais estão prejudicadas neste aspecto, e isso

prejudica, inclusive, a avaliação individual, pois cada servidor realiza o trabalho de dois ou mais servidores. Dentre os problemas-obstáculos enfrentados, pode-se listar como principais: Falta de servidores; falta de treinamento e capacitação; Falta de recursos materiais para a execução das tarefas; Infraestrutura ruim, necessitando de reformas e ampliação; Baixa qualidade dos serviços e produtos entregues por terceirizados como, por exemplo, transportes, alimentação e manutenção.

Já o entrevistado 2 destaca: em primeiro lugar julgo ser necessário, a compressão do papel do meu trabalho como servidor, agente de segurança penitenciário, detentor da atribuição de manter sob custodia o indivíduo privado de liberdade, promovendo através das ferramentas que o estado e as leis estabelecem a ressocialização de cada um que deve cumprir sua pena como a justiça determinou; em segundo momento, acredito ser fundamental que o gestor domine todos os conhecimentos e habilidade inerentes a sua área de atuação.

O principal gargalo está na dificuldade de acompanhar diariamente todos os processos, bem como o acompanhamento em dois momentos e *feedback* ao avaliado, isso dado ao acumulo de responsabilidades a que estou sujeito; outro ponto importante é a dificuldade em estabelecer metas e objetivos para o servidor, isso motivado pelas carências logísticas e estruturais oferecidas pelo estado, e como todos sabemos, essa é uma realidade que todos gestores e funcionários públicos do estado estão submetidos, e essas são muitas vezes utilizadas como desculpa para não efetivação da meta e comprimento do objetivo estabelecido para um determinado servidor.

O entrevistado 5 considera: que para realizar a avaliação de desempenho com meus funcionários, preciso de treinamento para esclarecer detalhes, bem como tempo para realizar de forma coerente e justa, exercendo o cargo de chefia e sendo imparcial na hora de preencher o PGDI e atribuir as notas. Trabalhar em unidade prisional, lidamos com vários gargalos no nosso dia-a-dia, como ponto primordial temos que manter a ordem e segurança da unidade em primeiro plano e lidar com a falta de pessoal, local e ferramentas escassas para exercer o trabalho e na hora de avaliar não temos suporte técnico e nem orientações em tempo real para fazer com presteza a avaliação dos servidores, sendo assim não conseguimos atuar de forma ideal na hora de avaliar os servidores.

Em continuação, os entrevistados 4 e 6 afirmam a importância dos gestores possuírem entendimentos sobre gestão de pessoas num clima Organizacional, conhecer do trabalho e funções de meus colaboradores; conhecer a parte técnica e execução das

tarefas, além do acompanhamento diário da rotina dos profissionais avaliados, mas é uma tarefa impossível, pois como diretor tenho que exercer outras prioridades, que infelizmente não é o acompanhamento que deveria ser feito corretamente na avaliação de desempenho.

Falar de gargalos na unidade prisional é o que mais visto no dia-a-dia, pois se conviver com a falta de investimentos em condições materiais e humanas pelo Estado para uma melhoria ou inovação no Sistema Prisional como um todo, bem como uma disposição de meios que incentivem e facilitem a execução das tarefas aos Avaliados. Infelizmente não se tem um canal para sanar e ajudar com as dúvidas referentes as avaliações desses servidores. Os obstáculos mais gritantes são: servidores sem motivação, falta de espaço físico, falta de materiais didáticos, cursos, capacitação, palestras, para um crescimento intelectual, sobrecarga de trabalho dos servidores, o que não deixa tempo e disposição para investimento na carreira que é muito importante.

Diante das afirmações das chefias imediatas e conforme Braga (2011), o gestor tem várias atribuições e entre delas está: 1- avaliar com frequência o desempenho dos seus liderados, orientando sua atuação de modo a atingir o máximo desempenho possível; 2- realizar um plano de desenvolvimento individual, procurando melhor preparar o profissional para a função que exerce, sempre com foco no objetivo e necessidades da organização; 3- definir as metas de cada profissional da sua equipe, alinhadas com os objetivos da área e estratégias da organização; 4- gerenciar o desenvolvimento dos trabalhos de cada liderado.

Além disso, acompanhar a sua atuação e apoiar os trabalhos de modo eficaz; saber dar *feedbacks* críticos, honestos e frequentes aos liderados sobre o seu desempenho, indicar pontos a melhorar e reconhecer sua evolução; reconhecer e fazer elogios frequentes quando os liderados atingem as metas estabelecidas ou apresentam bom desempenho; procurar incentivar o autodesenvolvimento dos liderados, promover e apoiar as ações de desenvolvimento. Pena *et al.* (2014), também elucida que a avaliação de desempenho é muito importante, devendo ser preenchida com dedicação, pessoalmente com cada servidor para conhecer os desafios, perspectivas, anseios dos seus liderados.

Quanto aos obstáculos vivenciados pelas chefias e se são realizados treinamentos de qualificação para atuação, quase a totalidade dos entrevistados disseram que são vários obstáculos vivenciados no cargo de chefia imediata, e não existindo qualquer treinamento, capacitação e nem encontram apoio algum da diretoria de Recursos Humanos para

esclarecer as dúvidas corriqueiras para a realização da avaliação de desempenho. Cabe lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de abranger níveis de desempenho postos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento. Para Chiavenato (2008) "O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações". Corroborando Marras (2000), diz que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que programa ou modifica a bagagem particular de cada um.

O Entrevistado 1, explana que não são realizados nenhum treinamento, tendo que fazer e aprender por meios próprios. Em concordância o Entrevistado 7 diz que para atuar na avaliação não tem treinamentos e muito menos suporte. Os Gestores em sua grande maioria são escolhidos levando em consideração formação educacional, aliada a experiência funcional. No entanto é uma função de "Cargo de Confiança", de livre nomeação e exoneração. Quanto aos demais servidores, são bem escassos os treinamentos e requalificações. O Entrevistado 8 diz que existe uma planilha de informação (modelo) a ser seguida que não informa diretamente o que precisamos, é uma planilha geral e sempre aparece as dúvidas, porque a avaliação é individual, caso a caso e não podemos tratar como um todo.

Nesse sentido, o Entrevistado 5 diz que não são disponibilizados e nem realizados treinamentos periódicos. Diz que devido a estrutura sucateada, falta de funcionários e ainda funcionários sem capacitação, falta também apoio imediato do setor de avaliação, enfim, um grande problema enfrentado por nós chefias é a falta de tempo de sentar com cada servidor para traçar as metas para o próximo período e se as metas traçadas anteriormente foram cumpridas (*feedbacks)*.

Já os Entrevistado 4 e o Entrevistado 6 dizem que raramente são realizados treinamentos/qualificação e quanto tem são insuficientes e não lembrando sequer do último curso ofertado aos diretores.

Somente o Entrevistado 2 disse que são realizados os treinamentos, no entanto esses quase sempre não são periódicos, e não há um suporte adequado para que sejam sanadas as dúvidas. Esse suporte, acredito ser fundamental a construção permanente do conhecimento para o gestor conseguir fazer um trabalho de excelência.

Marras (2000), acrescenta que treinamento é uma consequência em curto prazo, no conjunto de conhecimentos, reciclagem, habilidades, atitudes de cada colaborador, uma vez que programa, modifica ou acrescenta a bagagem particular de cada um.

Neste sentido, Braga (2011), ao analisar as principais atribuições do gestor, focando na avaliação com frequência do desempenho dos seus liderados e a realização de um plano individual capaz de definir metas e estratégias da organização sob seu comando, busca dar soluções para aperfeiçoar o trabalho das chefias, de modo que a realização de tarefas como auxiliar o grupo, enfatizar os *feedbacks* positivos, suscitar elogios frequentemente, além do reconhecimento do êxito e mérito de sua equipe, promovem o autodesenvolvimento e, consequentemente, numa melhoria na gestão.

Em análise dos resultados das entrevistas, percebe-se a necessidade de capacitações, treinamentos, qualificação e orientações dessas chefias imediatas para que as mesmas exerçam suas funções com clareza e entendimento a fim de que repassem aos seus servidores. Outro fator capaz de dificultar o trabalho da chefia se dá também na falta de tempo destes para contatar seus servidores para traças as metas e/ou *feedback* (diálogo).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo procurou compreender os obstáculos vivenciados pelos gestores das unidades prisionais da região metropolitana 2ª RISP. Expondo assim, os problemas encontrados por parte das chefias em avaliar o desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário do Estado de Minas Gerais, impossibilitando um desenvolvimento maior individual, coletivo na questão da Administração Pública.

Em relação à coleta de dados, outra limitação significativa da presente pesquisa diz respeito à abrangência e ao tempo insuficiente de realizar entrevistas em todas as Unidade Prisionais do Sistema Prisional – 2ª RISP. Dessa forma, o estudo foi limitado, contudo, respeitou-se um número aceitável de entrevistados referente a 2ª RISP do Estado de Minas Gerais.

Porém identifica os impasses para avaliação do grupo em questão e ainda busca soluções para as dificuldades vivenciadas das chefias e mostra como a avaliação melhoraria a atual gestão.

A avaliação de desempenho na Administração Pública é umas das ferramentas primordiais para o aperfeiçoamento da Gestão Pública e consequente a excelência da efetividade dos serviços da administração prisional mineira. AD garante o nível de informações do servidor em relação a empresa e vice-versa; estimula e dá suporte para o

desenvolvimento, capacitação e planejamento de carreira do servidor promovendo o crescimento e sua promoção profissional.

Contudo, é necessário evoluir na capacitação, treinamentos e suporte as chefias imediatas no processo de avaliação de desempenho, as quais têm um papel importantíssimo na atuação do desempenho e desenvolvimento de suas equipes, dentre elas os agentes de segurança prisional, proporcionando assim melhores resultados para todo o sistema prisional mineiro. Autoconfiança e satisfação contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. E conforme apresentado neste trabalho, esse desenvolvimento pode ser promovido através da Avaliação de Desempenho.

Portanto, para Fábio (2015), deve ser desenvolvido um ambiente organizacional que proporcione uma qualificação constante, com harmonia na sua visão estratégica, a fim de proporcionar o engajamento das pessoas que atuam na organização.

Enfim, percebe-se ainda a necessidade do setor Recursos Humanos através do Departamento Pessoal assumir um papel de maior relevância e estratégico no desenvolvimento, capacitação e treinamento, bem como um canal constante de comunicação, apoio e orientação aos diretores no enfrentamento dos obstáculos e empecilhos advindos da função de chefia durante todo o ciclo da avaliação de desempenho, sendo no primeiro momento, até no final do 1º semestre e o 2º momento que é no final do ano, concluindo assim a avaliação de desempenho dos servidores obrigatoriamente com boas práticas de trabalho, no qual conseguiremos atingir um resultado de qualidade.

Finalmente, o presente trabalho não teve por objetivo esgotar o assunto, mas sim apresentar a discussão, mostrar caminhos e apresentar um tema tão pouco difundido, mas que é de profunda importância para a sistema prisional mineiro. Se esse objetivo foi alcançado, o dever foi cumprido. Sugere-se, portanto, a realização de outras pesquisas com essa mesma temática em outra oportunidade, o qual é extremamente vasto e inesgotável, no sentido de encontrar respostas para questões relevantes levantadas neste artigo.

Portanto, este estudo pode-se sugerir como embasamento para aprofundamento do tema nas futuras pesquisas, bem como pesquisas complementares.

7 REFERÊNCIAS

AMAZÔNIA, Diário da. **Singeperon parabeniza Agentes Penitenciários pelo seu dia.** Publicado em 19/06/2018. Disponível em: https://www.diariodaamazonia.com.br/singeperon-parabeniza-agentes-penitenciarios-pelo-seu-dia/. Acesso em: 28/02/2019.

BRAGA. **Atribuições do Gestor**. Disponível em: http://www.ohlbraga.com.br/2011/06/21/atribuicoes-do-gestor. Acesso em 19/02/2019.

CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M. e OLIVEIRA, S. D de. Entre a Ciência e a Complexidade de Novos Objetos de Pesquisa: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa. ECCOM – EDUCAÇÃO, CULTURA E COMUNICAÇÃO, v.9, p. 105-116, 2008. Disponível: http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/843/848. Acesso: 12/03/19.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DANTAS, D.A.G. **Abordagem sobre a estabilidade do servidor público e a Emenda Constitucional nº19/98.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, Catalão, Ano IV, n.7, 2002. Disponível em: <http:/www.cesuc.br/revista/ed-2/ESTABILIDADE_DO_SERVIDOR_PUBLICO.pdf>. Acesso em 11/02/2019.

ESTADUAL. **Decreto nº 44.559**, de 29 de junho de 2007. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/avaliacao_desempenho/legislacao/decreto_44559.html. Acesso em 18/02/2019.

ESTADUAL. **Decreto nº 45.851**, de 28 de dezembro de 2011. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: http://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br/images/Dipe/DECRETO-N-45851---28-12-2011-atualizado1.pdf. Acesso em 19/02/2019.

ESTADUAL. **Lei nº14.695**, de 30 de julho de 2003. Carreira de Agente de Segurança Penitenciário e dá outras providências. Minas Gerais. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14695&ano=2003&tipo=LEI. Acesso em 22/02/2019.

ESTADUAL. **Lei nº 869,** de 5 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/EstatutoServidor.pdf. Acesso em 22/02/2019.

FABIO, Ademor. **Avaliação de Desempenho como Ferramenta para a Gestão Estratégica de Pessoas:** Percepção de Gestores. RHPortal. 15/dez/2015 - Disponível

em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/avaliao-de-desempenho-como-ferramenta-para-a-gesto-estratgica-de-pessoas-percepo-de-gestores/.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MANTOVANINI, Viviane Ferreira. **A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional.** Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - São Paulo 2011. Disponível em: http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53530.pdf. Acesso em 11/02/2019.

MARTINS, C. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MINAYO**,** Maria Cecília de Souza, et al. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 80 p

OLIVEIRA, Vitor Neiva; RIBEIRO, Ludmila Mendonça; BASTOS, Luiza Meira. **Os agentes penitenciários em Minas Gerais: Quem são e como percebem a sua atividade. Sistema Penal & Violência.** Porto Alegre, v. 7, n. 2, p.175-192, jul-dez. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.15448/2177-6784.2015.2.21891. Acesso em: 28/02/19.

PENA, Aparecida et al. **Avaliação de desempenho no setor público de Minas Gerais**: ferramenta de desenvolvimento ou formalidade burocrática. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_8921.pdf. Acesso em 19/02/2019.

PEREIRA, L.C.B. **Gestão do setor público:** estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PGDI. **Portal do Servidor**. 2007. Disponível em: https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/avaliacao-de-desempenho/formularios. Acesso em 24/02/2019.

PONTES**,** B. R. (Benedito Rodrigues). **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues**. Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 2. Ed. São Paulo: LTr. 1986.

REIS, Priscilla Caroline Corrêa Puschel. **Empresa de Médio Porte:** A avaliação de nível de Desempenho dos Colaboradores. Faculdade Integrada AVM – Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias-publicadas/r200417.pdf. Acesso em: 11/02/2019.

RICHARDSON, R. J. et. Al. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Páulo. Atlas.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**, 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

VALAMIEL, Neusa Antônia Nunes. **Guarda penitenciária**: que força armada é essa? Trabalho Final apresentado ao Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da UFMG. Belo Horizonte, 2007.

VALE, João Henrique do. **Minas Gerais tem a segunda maior população carcerária do Brasil**. O Estado de Minas. Belo Horizonte, 26 abr. 2016. Gerais. Disponível em: https:/www.em.com.br/app/noticia/gerais/2016/04/26interna gerais,7566668/minas-gerais-tem-a-segunda-maior-populacao-carceraria-do-brasil.shtml. Acesso em: 28/08/19.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Há quanto tempo você trabalha no sistema prisional?

2- Há quanto tempo você atua na função de gestor?

3- Quais os conhecimentos e saberes que você acredita ser necessário para desenvolver seu trabalho, como gestor para realizar a AD?

4- Existem gargalos operacionais que afetam a sua gestão, na hora de avaliar os seus subordinados?

5- Quais são os problemas encontrados pelos gestores?

6 - São realizados treinamentos de qualificação para atuação?