

## **Obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas em avaliar o desempenho dos agentes de segurança penitenciário do Estado de Minas Gerais**

*Obstacles experienced by immediate heads in assessing the performance of penitentiary security agents in the State of Minas Gerais*

Márcia Moreira Lima Proença<sup>1</sup>, João Francisco Sarno Carvalho<sup>2</sup>, Daniele Oliveira Xavier<sup>3</sup> e João Leandro Cássio de Oliveira<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais, email: mmlp2017@ufmg.br

<sup>2</sup>Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, doutor em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Minas Gerais, email: jfsarcar@gmail.com

<sup>3</sup>Universidade Federal de Minas Gerais, mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, email: danieloliveiraxavier@gmail.com

<sup>4</sup>Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, doutor em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Minas Gerais, email: jlc.oliveira13@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo trata da importância do papel das chefias imediatas em avaliar o desempenho dos servidores, de modo que alcancem resultados melhores 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 avaliação 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-chave: Avaliação de Desempenho. Agente de Segurança Penitenciário. Sistema Prisional Mineiro.

### **ABSTRACT**

This article deals with the importance of the role of immediate superiors in evaluating the performance of the servers, so that they achieve better results in the exercise of their activities. Therefore, this paper aims to investigate the main obstacles experienced by the immediate heads of the Minas Gerais prison units that make up the 2nd RISP - Integrated Region of the Minas Prison System, in evaluating the performance of the Penitentiary Security Officers. Thus, it is analyzed whether there is a need for training, qualification, support to the managers aiming at the performance evaluation process with effectiveness, transparency and excellence. For the development of this proposed work, a field research was used, which was conducted through interviews with the immediate heads by conducting performance evaluation in prison units, by qualitative and descriptive method, as a research tool to point out possible alternatives that may contribute to minimize obstacles concerning the ability of the manager to perform the assessment.

Keywords: Performance Evaluation. Penitentiary Security Officer. Mining Prison System.

## 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).

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, pode-se defini-la como a mensuração das contribuições individuais de cada servidor para alcançar resultado desejado e proposto pela instituição. Essas contribuições proporcionam um sentido de identificação e comprometimento com as metas institucionais, demonstrando a importância do papel do servidor para gerar resultados no desempenho de suas atribuições dentro das repartições públicas. Para o presente artigo, as repartições públicas são representadas pelas 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, a fim de visar o seu 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.

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.

## **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, não 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.

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.

Após diversas alterações legislativas, no que diz respeito a Avaliação de Desempenho, o Decreto nº 44.559/2007 regulamenta esse mecanismo na administração pública. A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi instituída para avaliar os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento 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.

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

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).

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 abrangência todos os servidores, tanto chefias, quanto os Agentes de Segurança Penitenciários do Estado de Minas Gerais.

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

Dessa forma, pode-se estabelecer que a finalidade do PGDI consiste nas etapas: 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.

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 é o ambiente inseguro tanto para a chefia, quanto para o servidor. Tal aspecto se justifica na afirmação de Pena *et al.* (2014) ao indicar que 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 sozinho 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.

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

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, custódia 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, custódia 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.

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.

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.

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.

### 3 METODOLOGIA

Devido à importância de se analisar as diferentes percepções das chefias imediatas acerca do instrumento utilizado na avaliação de desempenho dos Agentes de Segurança Penitenciário das unidades prisionais mineiras – 2ª RISP, realizou-se o presente estudo, cujo percurso metodológico iniciou com a solicitação por e-mail de uma entrevista *in loco*, agendada e acordada previamente em termos de horários e local, no qual alguns deles preferiram não participar. 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 e não é permitida qualquer informação sobre a instituição.

Considerando as restrições, das 15 unidades prisionais, 8 chefias aceitaram e foram entrevistadas, 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.

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. 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.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados corresponde à pesquisa realizada no período de março e abril de 2019, respondido por 8 (oito) diretores, que desempenhavam o cargo de chefia imediata em alguma das 15 (quinze) unidades prisionais que compõem a 2ª Região Integrada do Sistema Prisional - RISP da SEAP do estado de Minas Gerais.

Verifica-se que, nas entrevistas, os profissionais demonstraram seus anseios, com citação clara dos objetivos profissionais. As entrevistas foram guiadas por um roteiro de perguntas semiestruturadas, sendo estimulados a 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. A Tabela 1 apresenta a relação dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho e atuação como chefia.

Tabela 1 – Tempo: trabalho versus 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 pelos autores (2019)

Ao iniciar as entrevistas, a maioria dos entrevistados relatou a falta de treinamento/capacitação para executar as tarefas e a falta de servidores, devido à superlotação carcerária que o estado de Minas Gerais tem enfrentado nos últimos anos, como um fator dificultador para a avaliação. Foi indicado que da maneira como se apresenta hoje a repartição, a gestão de pessoas fica prejudicada e dificulta a atuação de forma ética e eficiente na elaboração e realização da avaliação de desempenho de seus subordinados. O baixo número de servidores disponíveis afeta diretamente a gestão e dificulta a execução de todas as tarefas. Atualmente todas as unidades prisionais estão sendo afetadas 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, podem-se listar como principais: falta de servidores; falta de treinamento e capacitação; falta de recursos materiais para a execução das tarefas; precariedade da infraestrutura; e baixa qualidade dos serviços e produtos entregues por terceirizados.

Algumas das falas das entrevistas foram transcritas para demonstrar a percepção dos gestores quanto à avaliação de desempenho e os gargalos enfrentados no dia a dia. Quanto à percepção da avaliação de desempenho enquanto gestor, o Entrevistado 2 destaca que:

“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 custódia 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 Entrevistado 5, destaca também a questão do treinamento e 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.”

Quanto à percepção dos gestores relacionados aos gargalos enfrentados, o Entrevistado 2 indica que:

“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 acúmulo 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 traz uma visão dos gargalos um pouco mais voltada para a área da segurança da unidade, ao indicar que:

“Ao 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.”

Já o Entrevistado 6 enfatiza que os gargalos são recorrentes em sua atividade, principalmente pelas faltas percebidas:

“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 às 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.”

Quanto aos obstáculos vivenciados pelas chefias, quase a totalidade dos entrevistados disseram que são vários obstáculos vivenciados no cargo de chefia imediata e que não existe qualquer treinamento, capacitação e nem apoio da diretoria de Recursos Humanos para esclarecer

as dúvidas corriqueiras na avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2008) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, à organização e aos clientes”.

O Entrevistado 1, destaca que não existe a realização de nenhum treinamento, tendo que fazer e aprender por meios próprios. Em concordância, o Entrevistado 7 diz que para atuar na avaliação não teve treinamento e muito menos suporte. O Entrevistado 8 diz que existe uma planilha de informação (modelo) a ser seguida, mas que não informa diretamente o que é preciso gerando assim dúvidas.

Nesse sentido, o Entrevistado 5 diz que devido a estrutura sucateada, falta de funcionários e ainda funcionários sem capacitação, falta também apoio imediato do setor de avaliação.

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.

A partir do exposto, percebe-se a necessidade de capacitações, treinamentos, qualificação e orientações dessas chefias imediatas para que estas 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 traçar as metas e/ou *feedback* (diálogo).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi 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.

A avaliação de desempenho na Administração Pública é umas das ferramentas primordiais para o aperfeiçoamento da Gestão e, conseqüentemente, para a excelência da efetividade dos serviços da administração prisional mineira. Contudo, os resultados dessa pesquisa indicam que é necessário evoluir na capacitação, treinamento e suporte às chefias imediatas no processo de avaliação de desempenho.

Enfim, percebe-se ainda a necessidade de o setor Recursos Humanos assumir um papel de maior relevância e estratégico no desenvolvimento, capacitação e treinamento. Podendo ainda apresentar-se 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, concluindo assim a avaliação de desempenho dos servidores obrigatoriamente com boas práticas de trabalho.

Destaca-se que as entrevistas conseguiram captar os reflexos das políticas públicas sob os gestores, servidores assim como, sob a avaliação de desempenho. Encontraram-se indícios de que a falta de concursos públicos, a terceirização e superlotação dos presídios podem estar influenciando negativamente a avaliação de desempenho dos servidores. Esse indício é de extrema relevância, pois demonstra como uma decisão pública *top-down* pode influenciar na prática das repartições.

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 o sistema prisional brasileiro. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de outras pesquisas complementares que possam contribuir para o aprofundamento do tema.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M.; 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.

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](http://www.cesuc.br/revista/ed-2/ESTABILIDADE_DO_SERVIDOR_PUBLICO.pdf)>. Acesso em 11/02/2019.

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.

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

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.

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](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.

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.

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

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