

ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Gabriela Sanchez Ribeiro
Promotora Substituta do Ministério
Público do Estado do Paraná

SUMÁRIO: 1 Delimitação do problema; 2 Justificativa; 3 Objetivo do trabalho; 4 Desenvolvimento; 4.1 Metas; 4.2 Formação de Equipe; 4.3 Desenvolvendo a equipe; 5 Conclusão.

RESUMO: O Ministério Público é uma instituição estruturada não apenas por recursos materiais e financeiros, mas, principalmente, por meio de recursos humanos¹. Dentre os diversos aspectos que compreendem a gestão de pessoas, a forma e atenção que damos às pessoas que trabalham ao nosso lado na instituição é de suma importância para o desenvolvimento dessas pessoas tanto no ambiente interno como externo e reflete diretamente na missão institucional. A ideia deste roteiro é auxiliar os Procuradores e Promotores de Justiça a implementar, nas unidades ministeriais que apresentam, algumas rotinas visando o desenvolvimento da liderança de pessoas, o que refletirá diretamente nos resultados produzidos pela instituição para a sociedade.

1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA:

O contato, de forma direta ou por meio de colegas, com diversas equipes nas mais variadas Comarcas fez com que fosse observado a ausência de padronização, ainda que mínima, na forma de liderança pelos membros da instituição, baixo foco em se manter a motivação dos colaboradores, poucas ações de comunicação capazes de promover o trabalho em equipe, desconhecimento das habilidades e competências de cada integrante da unidade ministerial, ausência de identificação de pontos que necessitem de capacitação, bem como baixa preocupação em se distribuir as tarefas de modo a promover o crescimento pessoal e profissional dos

¹ Ou, como sugere Janete Knapik, **talentos humanos**, por ser mais moderna, justa e carinhosa. “Uma empresa não contrata seus colaboradores por caridade, mas, sim, porque ela precisa de pessoas, de seus esforços, conhecimentos e experiências.” in Gestão de pessoas e talentos, Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 73.

colaboradores, garantindo o engajamento de todos os integrantes da unidade ministerial no cumprimento da missão constitucional do MP-PR.

2 JUSTIFICATIVA:

Necessidade de aprimorar o exercício da liderança pelos membros do MP-PR que apresentam Promotorias e Procuradorias de Justiça, haja vista que apenas há poucos anos foram dotados de equipe (cada vez maior), propondo-se a adoção de boas práticas que possam ser aplicadas localmente, em suas rotinas profissionais, de modo a alavancar a gestão de pessoas em unidades ministeriais e o desenvolvimento das equipes que as integram.

3 OBJETIVO DO TRABALHO:

Sensibilização dos membros da instituição para importância da liderança de pessoas, com fornecimento de uma sugestão de rotina aplicável em Promotorias e Procuradorias de Justiça focada no desenvolvimento da equipe, com o consequente autodesenvolvimento do líder.

4 DESENVOLVIMENTO:

O que torna o Ministério Público do Estado do Paraná uma instituição forte, respeitada e de credibilidade são as pessoas. A instituição não entrega à sociedade produtos, mas serviços, de modo que a forma como esses serviços são prestados é de suma importância para o alcance da missão institucional.

O modo como a equipe presta esses serviços à sociedade reflete o seu líder. O membro, portanto, dá exemplo a equipe não apenas na forma como ele mesmo desempenha a atividade-fim, como também na forma como se relaciona com sua equipe.

Assim, o estabelecimento de um ambiente saudável e de confiança é extremamente relevante para o desenvolvimento da equipe e a entrega de todos na máxima potencialidade.

Convida-se, então, a reflexão sobre algumas perguntas²:

- Qual é a importância que você dá para o clima organizacional onde está inserido?
- Como você colabora para que o seu ambiente de trabalho seja melhor?
- Você sabe onde a instituição quer chegar e como você deve contribuir para isso?

É essencial cuidar do propósito de trabalho e das relações interpessoais entre colegas, colaboradores e seus líderes.

Como já mencionado, o Ministério Público é feito de pessoas e os resultados são construídos por elas. Desse modo, é fundamental que consigamos formar equipes de alto desempenho.

4.1 ESTABELECENDO METAS PELO DIAGNÓSTICO DA REALIDADE LOCAL

Antes de se avaliar a equipe existente e/ou recrutar e selecionar as pessoas que integrarão a equipe, faz-se necessário a realização de um diagnóstico da Promotoria e um mapeando das metas macro, correlacionadas à missão institucional do Ministério Público, e das metas que direcionarão o time.

Para tanto, deve-se, inicialmente, recordar-se da missão, visão e valores institucionais do Ministério Público do Estado do Paraná de forma a buscar concretizá-los.

- **Missão:** Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis.
- **Visão:** Ser reconhecido como instituição essencial à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.
- **Valores:**

² RIBEIRO, Sheila Rutz. Treinamento de Desenvolvimento de time para empresa 3D studio de engenharia. E-book (sem paginação).

- **CREDIBILIDADE:** Obter reconhecimento público por sua legítima atuação constitucional.
- **EFETIVIDADE:** Atuar com dinamismo e eficiência para a obtenção de resultados efetivos para a sociedade.
- **ÉTICA:** Defender o interesse público com ética, postura isenta, equilibrada, impessoal e respeito aos cidadãos e às instituições.
- **LEGITIMIDADE POLÍTICA E SOCIAL:** Atuar em sintonia com as reais aspirações da sociedade, desenvolvendo mecanismos de participação democrática para o planejamento das ações institucionais.
- **TRANSPARÊNCIA:** Dar a devida publicidade e visibilidade às ações institucionais e práticas administrativas internas, valorizando o controle social para o aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito.
- **INDEPENDÊNCIA:** Atuar sem qualquer ingerência ou pressão, seja interna ou externa, pública ou privada, explícita ou velada, de modo que toda manifestação do MPPR decorra tão somente da livre e fundamentada convicção do procurador ou promotor de Justiça, observando a Constituição e as leis.

O estabelecimento de metas é o desdobramento da missão institucional e de suma importância para uma gestão eficiente da Promotoria e da equipe.

Com base na proposta de Drucker³, para se estabelecer um plano de ações a primeira pergunta que deverá ser feita é “o que precisa ser realizado” e não “o que desejo fazer”. Esta pergunta, quase sempre, implicará em mais de uma tarefa urgente. Assim, deverão ser estabelecidas prioridades que necessitam ser fielmente observadas. Após a realização da tarefa prioritária inicial, o líder reajusta as prioridades em vez de passar à segunda meta da lista original, fazendo-se o seguinte questionamento “o que precisa ser feito agora?”, que, geralmente, resultará em prioridades totalmente diferentes.

Destaca-se, neste ponto, as ferramentas disponibilizadas pela instituição no estabelecimento de metas e planos de ação, em especial, o Plano Setorial de Ação,

3 DRUCKER, Peter F. O gestor eficaz. tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes. - Rio de Janeiro: LTC, 2017. E-book, p. 22-25.

que já conta com ações e diretrizes específicas que poderão ser escolhidas pelos membros de acordo com o diagnóstico da unidade ministerial, permitindo, inclusive, uma continuidade nos trabalhos já desenvolvidos pelos membros anteriores.

Conforme consta no sítio eletrônico do MP-PR⁴, “a elaboração do Plano Setorial de Ação consiste na seleção das Ações que serão desenvolvidas pela Promotoria de Justiça durante os anos de 2020 a 2022, enquanto desdobramento dos Objetivos Estratégicos do Ministério Público do Estado do Paraná”.

Assim, deve-se utilizar o Plano Setorial de Ação como guia para a criação das metas do líder e daquelas que serão desdobradas para a equipe.

Lembra-se, ainda, que, durante o diagnóstico da realidade local, deve se levar em consideração não só as questões externas, mas também o próprio estado atual da equipe e o mapeamento de suas competências. Ou seja, uma avaliação do estado atual da Promotoria/Procuradoria da Justiça à luz do que ela já fez, de quem são os colaboradores atuais da unidade, do que precisa ser feito e da capacidade desses colaboradores de atingirem o que precisa ser feito, com eventuais ações de desenvolvimento de suas competências ou das que sejam exigidas para atingimento do novo resultado pactuado.

Isso permitirá montar metas de elevação das competências pessoais não só do líder, mas também dos demais integrantes da unidade ministerial.

Considerando que este trabalho visa propor uma rotina de gestão de pessoas e também o desenvolvimento da liderança, entende-se necessário que o membro tenha como uma das metas a liderança de equipe, com objetivo de estabelecer espaços dentro da sua rotina para o autodesenvolvimento e aperfeiçoamento sobre a temática.

4 Disponível em: <https://planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2824>. Acesso em 21 de maio de 2021.

No processo de estabelecimento de metas é relevante que se insira toda equipe, visando colher eventuais sugestões da equipe para atingir as metas institucionais.

Nesse passo, sugere-se que faça parte da rotina das Promotorias reuniões periódicas com toda equipe para identificação do plano de metas geral, guiada pela visão inicial do líder, como forma de gerar em todos um sentimento de pertencimento. Essa sensação de pertencimento, de valores compartilhados e de profunda empatia reforça drasticamente a confiança, a cooperação e a solução de problemas, tornando possível o estabelecimento de um Círculo de Segurança no ambiente de trabalho.

Conforme ensina Simon Sinek⁵, *“a capacidade de um grupo de pessoas fazer coisas notáveis gira em torno do ajuste dessas pessoas como equipe”*. Assim, o líder deve ter como meta criar uma cultura livre do perigo interno baseado na confiança mútua, pois, do contrário, as pessoas passarão mais tempo e energia protegendo-se umas das outras do que unindo esforços para combaterem o perigo externo, ou seja, as dificuldades e desafios que a equipe precisa enfrentar constantemente no desempenho de suas atividades na instituição.

Citado autor chama atenção para o fato de que não se pode simplesmente pedir confiança às pessoas, assim como não se pode instruí-las a terem grandes ideias e exigir que cooperem. Tudo isso é consequência. *“É o resultado da segurança e da confiança que impera entre as pessoas com quem trabalhamos”*. Para ele *“os líderes dão prioridade ao bem-estar de seu pessoal e, em troca, seu pessoal dá tudo que tem para proteger e assegurar o bem-estar dos colegas e da organização”*.

Logo, Simon pontua que *“para conquistar a confiança das pessoas, primeiro os líderes de uma organização precisam tratá-las como pessoas”* e *“para conquistar a confiança, devem demonstrar confiança”*.

5 SINEK, Simon. Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes; tradução Marcello Borges. Rigo de Janeiro: Atlas Books, 2019. E-book (sem paginação).

Para que a equipe tenha alta performance, ela precisa saber o que é esperado dela. Desse modo, após a criação das metas que direcionarão a equipe, deverá ser designado o servidor responsável, dando a ele autonomia e poder necessários ao desempenho daquela atividade, oferecendo confiança, empatia e fortalecendo o Círculo de Segurança.

Seguem exemplos de metas:

1. Integração e desenvolvimento da equipe:

Exemplo de ações:

- implementar reuniões periódicas de *feedback*;
- realizar plano de desenvolvimento individual;

2. Redução de x% de inquéritos policiais há mais de x anos, fixando prazo e mensurando de quantidade;

3. Redução de número de acolhidos;

4. Redução de X tipo de procedimento extrajudicial, fixando prazo

5. Realizar força tarefa para eliminar retrabalhos do time.

Sabe-se que esta etapa já é intrinsecamente exercida pela promotoria, porém é importante reforçar que o líder de pessoas deverá dar visibilidade das metas para a sua equipe e, portanto, desenvolvê-las de forma estruturada e formal, garantindo assim o alinhamento direcional e o desdobramento das metas para cada integrante da equipe.

4.2 FORMAÇÃO DE EQUIPE

A construção de um ambiente de trabalho seguro e de alto desempenho se inicia com a formação da equipe, seja na sua estruturação inicial ou na sua reformulação.

Faz-se necessário, portanto, a análise mais abrangente possível, de forma a avaliar não apenas a competência técnica, mas, em especial, **as competências comportamentais, a exemplo do caráter, e sua adequação à cultura institucional**. Pessoas com caráter sempre farão o certo, independentemente dos

desejos pessoais, colocando os interesses da instituição no cumprimento de sua missão na frente dos interesses pessoais.

Dentre os modelos existentes de gestão de pessoas, propõe-se neste trabalho o modelo de gestão por competências. O objetivo será definir o perfil do servidor que se busca para integrar a equipe ou identificar as competências da equipe já existente, a partir da análise das três dimensões que constituem a competência.

Competência pode ser definida como *“uma característica de uma pessoa relacionada a um desempenho superior em uma tarefa ou realização⁶”* ou ainda como *“um conjunto de conhecimento (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades⁷”*. Nesse sentido, o conhecimento pode ser entendido como *“um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário”*. A habilidade como *“a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa”*. E as atitudes *“são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o ‘querer ser’ e o ‘querer agir’”*.

Sugere-se a realização de alguns tipos de avaliações a serem aplicados de forma conjunta:

- **Avaliação Técnica (Competência Técnica):** Neste ponto o que se busca é conhecer a competência técnica do servidor, seu conhecimento jurídico e formação acadêmica, o que poderá ser avaliado por meio de testes seletivos e análise do currículo para situações em que se busca um novo servidor ou, no caso dos servidores já pertencentes à equipe, pelo desempenho no trabalho a partir da análise de, ao menos, 30 dias de atividade.
- **Avaliação Referencial:** O objetivo é ter contato com pessoas (colegas servidores e membros) que tiveram a oportunidade de trabalhar com o

6 CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariana; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2016. E-book (sem paginação).

7 CARVALHO; PASSOS; SARAIVA. Op. cit., E-book (sem paginação).

servidor, a fim de conhecer algumas habilidades e eventuais limitações por meio de terceiros.

- **Avaliação de Competências Comportamentais:** O olhar aqui será para descobrir as atitudes e hábitos dos profissionais dentro e fora da instituição, para que se identifique se o profissional terá a melhor desenvoltura frente à execução das suas atribuições, conhecidas as metas e desafios para cada função. É nessa etapa em que se deve descobrir o que motiva o servidor, com a finalidade de verificar se ele compartilha dos valores que norteiam a instituição na busca da sua missão.

Para auxiliar, ainda, na análise das competências comportamentais, relaciona-se abaixo alguns exemplos de competências de uma equipe de alto desempenho⁸:

- Comunicação assertiva: se reúnem periodicamente para alinhamento, praticam *feedback* em sessões individuais e em grupo para correção e reconhecimento. Entendem a importância da imagem pessoal no trabalho e como ela comunica com a sociedade e colaboradores. Praticam uma comunicação aberta, não violenta e respeitam a diversidade de pensamento.
- Sinergia: pessoas que possuem uma relação de confiança mútua com os outros membros da equipe e seus líderes, entendem como seu *expertise* contribui para a instituição e pode também contribuir com o desenvolvimento do outro. Sabe que as habilidades devem ser complementares e colabora com os outros para atingirem o mesmo objetivo. Valoriza o trabalho de todos! "*O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe vence campeonatos!*" Michael Jordan.
- Confiança e autonomia: Se sentem confiantes em falar o que pensam e sentem sobre o trabalho, são estimulados a inovar, compartilham falhas e discutem sobre como aprender com os erros, para torná-las processo de melhoria. Conhecem seu fluxo de trabalho e executam sem precisar receber ordens.

8 RIBEIRO, Sheila Rutz. Treinamento de Desenvolvimento de time para empresa 3D studio de engenharia. E-book (sem paginação).

- Agilidade de aprendizado: Tem direção e sensibilidade para saber quando ir e quando esperar, não precisam ser sempre demandados. São confiantes, desenvoltos e determinados sem serem arrogantes. Inspiram uns aos outros, atuando sempre com o que e porque ao darem coordenadas as pessoas. Entregam mesmo contra as probabilidades, pois são resilientes e com postura, podem se recuperar rapidamente de contratempos.
- Inteligência emocional: Os pesquisadores Peter Salovey e John D. Mayer, definem a inteligência emocional no artigo “What is Emotional Intelligence?” da seguinte forma: *“envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”*. Segundo Daniel Goleman, muito mais que a nossa capacidade técnica, as nossas habilidades pessoais têm influência muito maior sobre o nosso sucesso.

Estima-se que a proporção ideal para se obter prosperidade nas metas seja 80% de QE e 20% de QI.

Isso tem a ver com **Autoconsciência**, profundo entendimento das nossas emoções e dos impulsos que as provocam para reagir diante delas de maneira positiva. **Autorregulação**: Controlar as emoções que geram negatividade: ansiedade, tristeza, ira, etc. Não se trata de reprimi-las porque elas têm sua utilidade, mas de encontrar o equilíbrio para não sermos prisioneiros delas. **Automotivação**, conseguir usar a vontade e a força necessárias para atingir seus objetivos. O otimismo é um requisito imprescindível para alcançar metas. **Empatia** – a capacidade de se colocar no lugar da outra pessoa, entendendo seus sentimentos e motivações sem assumi-los como próprios. E **habilidades sociais**, relacionar-se com as pessoas do ambiente circundante para buscar não só nosso próprio benefício, mas também o dos demais.

- Engajamento: Se sentem motivados com novos desafios e trabalham com foco e empenho nas tarefas do dia-a-dia, para superar resultados.

Idealmente se estrutura o mapa de competências mapeando quais são as competências que competem aos profissionais e são as esperadas pela instituição e estão diretamente relacionadas à missão institucional. Quais as competências inerentes à cultura organizacional (aquilo que intrinsecamente se vivencia, exemplo ambiente formal). Por fim, com base no papel em que será desenvolvido, quais as competências técnicas e comportamentais esperadas para exercer aquela função.

Cada líder precisa refletir sobre quais são as competências comportamentais que seu time precisa ter para entregar os resultados que são esperados e no que tange o desempenho em relação as metas. Assim, conseguirá elaborar perguntas durante a seleção ou avaliação da equipe já existente de modo a capturar as competências comportamentais de cada um.

Existem diversos livros e cursos que podem auxiliar nessa análise de competências. Indica-se o Livro “Seleção por competências: 100 perguntas para o RH analisar as qualidades de cada candidato”, das autoras Roberta Nascimento e Regina Lopes, que possui cartas com diversas perguntas que podem ser realizadas para identificação das competências.

4.3 DESENVOLVENDO A EQUIPE

Desenvolvimento é um conjunto de ações que tem por escopo potencializar habilidades e competências pessoais, aumentando as condições para que as pessoas atendam os objetivos individuais e organizacionais.

Para desenvolver a equipe é importante entender o processo de desenvolvimento humano. Quando o trabalho não está associado a um sentido e um propósito, ele se transforma em mera obrigação, reduzindo as chances de se obter o máximo potencial do talento humano. O ser humano precisa associar o que faz à utilidade e valor para as pessoas ou para o planeta. O significado é uma das recompensas não materiais mais importantes para um profissional e cabe ao líder ajudar sua equipe a entender o alcance amplo daquilo que produz⁹.

9 Disponível no sítio eletrônico: <https://administradores.com.br/artigos/desenvolvimento-humano-nas-organizacoes> Acesso em 17/05/2021

Como bem esclarece Simon Sinek¹⁰, *“a maneira como as pessoas se unem para descobrir como resolver os problemas é que costuma significar a diferença entre o sucesso e o fracasso”*.

Assim, para que o líder possa promover o desenvolvimento da equipe ele pode utilizar algumas ferramentas de forma conjunta, a seguir especificadas.

A. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estabelecidas as metas, com os respectivos prazos, e escolhidos os responsáveis para cada atividade, a equipe será avaliada frente aos desafios orientados. Deve se analisar quais metas propostas foram atingidas e quais não foram, avaliando as razões e reavaliando seu grau de importância.

Segundo Janete Knapik¹¹, *“a avaliação de desempenho tem como orientação os objetivos do cargo e da empresa (no caso, instituição) e está diretamente relacionada aos resultados e objetivos da organização”*. É, portanto, *“um processo dinâmico, constante e representa um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, objetivando uma melhoria contínua e qualidade nas relações”*.

Knapik¹², ainda, ensina que é o momento em que serão analisados os resultados de sucesso, como estes foram obtidos e o que poderá ser feito para melhorar o desempenho e aumentar a eficácia para alcançar as metas estipuladas pelo planejamento estratégico.

Não se deve buscar apontar culpados. O que se avalia não são as pessoas, mas o desempenho delas. O líder deve focar na solução, união e na ação. Nessa etapa é importante também que se mapeie quais situações estão retornando, inclusive, buscando investigar os motivos do retorno para corrigi-los de forma mais efetiva.

10 SINEK, Op. cit., E-book (sem paginação).

11 KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: InterSaberes, 2012. p. 237.

12 KNAPIK, Op. cit. p 238.

Neste momento não será avaliada apenas a equipe, mas é também a oportunidade que o Promotor se autoavalia como líder, inclusive, utilizando a ferramenta do *feedback* que será trabalhada no item abaixo, além de cursos, práticas e livros que poderão ser buscados.

Acerca do tema é interessante a proposta de Francisco Homem de Mello ao trabalhar e definir gestão de desempenho, até mesmo, distinguindo este termo ao de avaliação de desempenho.

Para ele, então, *“gestão de desempenho (usamos desempenho e performance de maneira intercambiável) pode ser ainda definida como medir e melhorar o desempenho, ou resolver problemas de desempenho”*. Concluindo que, *“de qualquer forma, fica claro que dentro da gestão de desempenho há um componente de medir e outro de melhorar ou desenvolver, e que desempenho não pode ser desassociado dos objetivos estratégicos da empresa”*¹³.

O que se buscará com a gestão de desempenho, portanto, é melhorar os resultados da instituição por meio do desempenho de cada um dos integrantes da equipe, de forma individual ou coletivamente.

O autor citado entende desenvolvimento como *“um aumento na capacidade dos indivíduos de produzir resultados (ou de contribuir para os resultados de um grupo) por meio de melhoras na sua produtividade”*.

Logo, a avaliação aqui proposta não deve focar apenas a mensuração do desempenho de cada integrante da equipe, mas, a partir disso, construir com cada um deles uma forma de melhorar o seu desempenho, aperfeiçoando algumas habilidades ou desenvolvendo novas habilidades.

Um programa de gestão de desempenho nas Promotorias visa garantir que os integrantes da equipe estão atuando, cotidianamente, de acordo com a cultura e os valores da instituição. Isso pode acontecer tanto na mensuração dos

13 Disponível no sítio eletrônico: <https://culture.rocks/blog/o-que-e-gestao-de-desempenho/> Acesso em 17/05/2021.

comportamentos da equipe quanto no direcionamento (desenvolvimento) de seus comportamentos em alinhamento com os comportamentos culturais da instituição.

Francisco Homem de Mello cita um exemplo de divisão do desempenho profissional em duas grandes dimensões:

- resultados (*outcomes*): será “o quê” o servidor produz;
- comportamentos (*behaviors*): será “como” o servidor produz esses resultados.

Assim, poderá ser estabelecido um ciclo de gestão de desempenho que começará com a definição das expectativas de desempenho entre o servidor, o líder e o Ministério Público, findando com uma avaliação desse desempenho e recomeçando imediatamente um novo ciclo com uma nova definição de expectativas, de maneira “contínua”.

B. PROCESSO DE *FEEDBACK*

Propõe-se, ainda, a utilização da ferramenta do *feedback* como forma de desenvolvimento da equipe.

Pode-se definir *feedback* como o processo de dar uma informação que tem intenção de ajudar no desenvolvimento de uma pessoa, seja reforçando ou corrigindo um comportamento. Não é sempre algo negativo. E também não se confunde com bronca ou elogio. O mais importante é ajudar no desenvolvimento do outro.¹⁴

O *feedback* é, portanto, uma importante ferramenta de desenvolvimento.

Como destaca Janete Knapik¹⁵, “*todo empregado precisa receber um feedback, um retorno a respeito do seu desempenho para saber se está ou não no*

14 Disponível no <https://veduca.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/uploads/a15179eb372717b5d3e24064e5b41933.pdf> eletrônico: Acesso em 15/05/2021.

15 KNAPIK, Op. cit. p 237.

caminho certo e alinhar expectativas de atuação, identificar necessidades de mudanças de comportamento e atitudes e de aquisição de habilidades”.

Segundo dados coletados pela Conquer¹⁶, 43% dos funcionários mais engajados recebem *feedback* uma vez por semana e quase 78% dos funcionários afirmaram que o reconhecimento por meio dessa cultura avaliativa os deixam muito mais engajados no ambiente de trabalho.

No vídeo citado são apresentadas 4 dicas que poderão auxiliar na utilização dessa ferramenta:

- Dica 1: “*Prepare o terreno. Construa uma relação de confiança*”. O que já foi abordado nos tópicos anteriores com o estabelecimento de um Círculo de Segurança pelo líder.
- Dica 2: “*Convide a autoavaliação. Escute. Faça perguntas. Entenda a visão do outro*”. Por isso a necessidade mencionada anteriormente de estabelecer uma cultura de inclusão do servidor em todo o processo.
- Dica 3: “*Seja preciso, fale de dados e fatos. Fato não é opinião*”. Neste ponto entra a questão da comunicação não violenta que é tão fomentada na instituição, partindo da observação sem julgamento, passando pelo sentimento, necessidade e finalizando com um pedido específico.
- Dica 4: “*Foque na solução, ofereça ajuda na construção das ações*”. Como já tratado anteriormente, o objetivo é desenvolver a equipe, de modo que não basta encontrar e apontar as falhas, mas deve-se, ao lado do servidor, buscar a solução e o seu desenvolvimento. A responsabilidade do líder é orientação e proteção.

Existem várias metodologias de *feedback*, dentre elas, cita-se o *Feedback BOOST*¹⁷, que consiste na observação dos seguintes pontos no processo de *feedback*:

16 Vídeo disponível no youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=PI3GopnvQ54> Acesso em 15/05/2021.

17 Disponível no [sítio eletrônico: https://veduca.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/uploads/a15179eb372717b5d3e24064e5b41933.pdf](https://veduca.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/uploads/a15179eb372717b5d3e24064e5b41933.pdf) Acesso em 15/05/2021.

- **Balanceado:** apresenta um balanço adequado de comportamentos que devem ser reforçados e daqueles que precisam de atenção.
- **Objetivo:** avalia ações e comportamentos específicos, e não a personalidade do avaliado.
- **Observado:** baseado em observações do próprio avaliador e não em fatos reportados por outras pessoas.
- **Específico (*Specific*, no original em inglês):** o *feedback* deve ser detalhado, e não apontamentos vagos.
- **Tempo correto (*Timely*):** deve ser dado na primeira oportunidade.

O papel do líder é assumir a responsabilidade pelo sucesso de cada integrante de sua equipe. É garantir que recebam bom treinamento e sintam confiança na execução de seus deveres.

Não se pode delegar as responsabilidades legais, os relacionamentos e o conhecimento, mas eles podem ser compartilhá-los com a equipe, auxiliando no desenvolvimento de cada um deles.

C. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Partindo do ponto em que as metas estão estabelecidas, ou seja, o que é esperado do liderado está claro, bem como que, no decorrer do exercício de suas tarefas de rotina e metas, foi realizado pelo líder e liderado o processo de avaliação, recomenda-se que o liderado seja convidado a traçar um plano de desenvolvimento individual.

O plano de desenvolvimento individual é também uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento da pessoa, de modo individualizado e direcionado, e terá como finalidade destacar as áreas que foram positivas e negativas do servidor quanto ao desempenho de seu trabalho e metas, que estejam alinhados com as necessidades da instituição e com as perspectivas e expectativas de carreira do servidor.

Desenvolver as pessoas leva tempo e para que seja eficaz um plano de desenvolvimento deve conter um sistema de apoio, *feedback* durante todo o

processo e prever uma abordagem versátil (70% de experiências no trabalho + 20% de envolvimento de outras pessoas + 10% por meio de cursos e treinamentos), que precisa acontecer sempre com uma atmosfera de otimismo e apoio.

O líder deve exercer um papel de mentor neste processo e focar em:

- Estabelecer um ambiente seguro, por meio de conexão emocional profunda;
- Ter coragem de mostrar-se autêntico e verdadeiro para a sua equipe, mostrando que nos aceitamos como humanos e somos vulneráveis;
- Tratar erros como forma de aprendizado, buscando soluções;
- Identificar as fortalezas e necessidades de desenvolvimento do indivíduo;
- Conhecer suas aspirações de carreira e de vida, focando no indivíduo integral;
- Entender o processo pelo qual as pessoas se tornam melhores;
- Delegar para o desenvolvimento criando vínculo de confiança;
- Garantir metas desafiadoras que proporcionem crescimento;
- Implementar rotina periódica para as sessões de *feedback* e orientação de cada integrante da equipe.

Modelo de conteúdo do Plano de Desenvolvimento Individual:

Competência relacionada:	Data limite para conclusão:
Ação de desenvolvimento:	Status:
Envolvimento de outros:	Recursos necessários:
Indicadores de sucesso:	

Para desenvolver uma boa equipe é preciso se aperfeiçoar, desenvolver autoconhecimento e melhorar suas próprias capacidades, pois o verdadeiro líder lidera pelo exemplo.

5 CONCLUSÃO

Deve-se aprender a passar pela transição de não apenas realizar o trabalho, mas se responsabilizar pelas pessoas que também fazem parcela do trabalho. Para isso os membros deverão colocar em prática as suas habilidades de gestão e de liderança.

Entende-se por gestão a capacidade de garantir a execução das atividades e a entrega de resultados. Já da liderança espera-se a capacidade de inspirar, estimular os colaboradores e promover um ambiente saudável e engajador de trabalho¹⁸.

Mesmo que o membro não tenha responsabilidade sobre toda a instituição, tem sobre as pessoas ao seu lado, portanto, este roteiro de gestão de pessoas é também um convite aos promotores e procuradores para que assumam o protagonismo na liderança de pessoas nas unidades que apresentam, desenvolvendo-as, pois são elas que desenvolverão a instituição.

A liderança é um compromisso com seres humanos. É o compromisso com o bem-estar daqueles que estão sob nossos cuidados e a disposição para fazer sacrifícios em nome de seus interesses, para que possam carregar a missão institucional muito depois que formos embora.

Criar um ambiente em que as pessoas sintam confiança e possam ser vulneráveis, o que não significa chorar ou ser emotivo, mas estar disposto a admitir que errou, que precisa de ajuda, estar disposto a expressar seus sentimentos em relação a alguém sem medo do que os outros vão pensar de você por fazer aquilo.

Como bem ressalta Simon Sinek¹⁹, *“para nos sentirmos realmente inspirados, precisamos de um desafio que supere os recursos disponíveis. Precisamos de uma visão do mundo que ainda não existe. Uma razão para ir trabalhar. Não apenas uma grande meta a cumprir”*.

18 Disponível no sítio eletrônico: <https://www.sbcoaching.com.br/diferenca-gestao-lideranca/> Acesso em 24/05/2021

19 SINEK, Op. cit., E-book (sem paginação).

Conclui-se com este trabalho a importância do estabelecimento de uma rotina de gestão de pessoas a ser incorporada na unidade ministerial, porque as pessoas são as responsáveis pelos resultados da instituição. Entende-se, assim, que, ao seguir este roteiro, os membros da instituição terão a oportunidade de se aprofundar no tema e desenvolver suas habilidades de liderança de pessoas, pois liderança pode ser adquirida e aprimorada.

“Sejamos todos os líderes que gostaríamos de ter tido²⁰”.

6 REFERÊNCIAS

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariana; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2016. E-book.

DRUCKER, Peter F. O gestor eficaz. tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes. - Rio de Janeiro: LTC, 2017. E-book.

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

LOMABARDO, Michael M.; EICHINGER, Roberto W. FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching. 4th edition.

MELLO, Francisco S. Homem; PEREIRA, Pedro Henrique Alves. O Guia Definitivo das Competências. Produzido pela escola de negócio Culture.Rocks. E-book.

RIBEIRO, Sheila Rutz. Treinamento de Desenvolvimento de time para empresa 3D studio de engenharia. E-book.

SINEK, Simon. Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes; tradução Marcello Borges. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019. E-book.

Dados da internet:

20 SINEK, Op. cit., E-book (sem paginação).

<https://planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2824>.

<https://culture.rocks/blog/o-que-e-gestao-de-desempenho/>

<https://veduca.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/uploads/a15179eb372717b5d3e24064e5b41933.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=PI3GopnvQ54>

<https://www.sbcoaching.com.br/diferenca-gestao-lideranca/>

<https://administradores.com.br/artigos/desenvolvimento-humano-nas-organizacoes>