

# Gestão de Pessoas: reflexões a partir da experiência do CEAf/MPRS

Equipe CEAf



A sociedade vivenciou grandes transformações nas últimas décadas, impulsionadas, em especial, pelos avanços da tecnologia da informação, que trouxeram impactos nas formas de produção, nas relações políticas, econômicas e também nas interações humanas. As organizações, enquanto microssistemas, reproduzem esse contexto atual complexo e desafiador, em que limitados recursos precisam atender a necessidades que crescem em uma velocidade ímpar. No âmbito das Instituições Públicas, vivenciamos ainda a particularidade de um período de aproximação com o cidadão, que, melhor informado e consciente de seus direitos e deveres, tem redimensionado as exigências quanto à eficiência e à efetividade na prestação dos serviços públicos. Para dar conta dessas expectativas sociais ampliadas, cabe-nos concentrar esforços no desenvolvimento dos “recursos” organizacionais capazes de impulsionar esse incremento: as pessoas.

Potencializar as entregas das pessoas nas organizações passa pela adoção de uma política de gestão sustentável (que transcenda às diversas administrações e esteja alinhada à estratégia institucional) e também pelo desenvolvimento de lideranças fortes, aptas a conduzir as áreas de maneira menos intuitiva e mais profissional, subsidiadas por ferramentas e conhecimentos gerenciais.

## **Programa de Formação de Gestores – MP/RS**

Pautado nessa necessidade de desenvolver lideranças, o CEAf/RS criou, em 2001, o Programa de Formação de Gestores, destinado inicialmente aos servidores líderes, estendido também aos Promotores e Procuradores de Justiça em 2006. O escopo desse programa (com as devidas revisões desde a sua criação) prevê a realização de capacitações com viés técnico/conceitual e também treinamentos comportamentais.

O objetivo é formar lideranças capazes de orientar e facilitar o trabalho de suas equipes de forma técnica, refletindo em impactos positivos na qualidade do trabalho entregue e no engajamento de todos para o alcance dos resultados institucionais.

O grande desafio atual, além de trazer à discussão temáticas relevantes e contemporâneas sobre gestão, é sensibili-

# Gestão de Pessoas: reflexões a partir da experiência do CEAFF/MPRS

Equipe CEAFF



zar os gestores quanto à importância do assunto, ampliando a adesão dos líderes ao programa.

## 1º Seminário de Gestão de Pessoas

A proposta do seminário foi motivada pelo desejo de trazer ao conhecimento dos gestores experiências práticas de outras instituições públicas que pudessem fomentar reflexões, debates e posicionamentos acerca de um tema relevante sobre gestão de pessoas.

A escolha da temática que serviu como pano de fundo do Seminário (Gestão por Competências) foi fundamentada no espaço que este assunto tem alcançado na esfera pública, inclusive havendo orientações do Conselho Nacional do Ministério Público em torno dessa temática (Acordo de Resultados em 2014). Vale, ainda, ressaltar que o CEAFF/RS, em 2012, como iniciativa de propagar o assunto na Instituição, propôs o “Workshop Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos com base no modelo de Competência”, com o Professor Doutor Roberto Lima Ruas. Outras ações, como a participação em congressos e seminários externos, foram conduzidas no sentido de aproximar membros e servidores vinculados às áreas de gestão de pessoas à temática gestão por competências.

O 1º Seminário de Gestão de Pessoas do MP/RS, como mais recente ação sobre a temática, contou com a participação de representantes do Tribunal de Contas/RS, Assembleia Legislativa/RS, Ministério Público de Santa Catarina e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, aos quais dispensamos nossos elogiosos e sinceros agradecimentos. As experiências trazidas foram enriquecedoras na medida em que trouxeram importantes ações na área de gestão de pessoas, bem como apresentaram a aplicabilidade do modelo de gestão por competências na esfera pública.

Reforçando o entendimento sobre os benefícios de redes de cooperação (nas quais vislumbramos valiosas oportunidades de crescimento conjunto), o Seminário esteve acessível, por meio de uma interface com o CDEMP (Colégio de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos MPs do Brasil), a todos os Ministérios Públicos Estaduais e ao MPDFT. Essa participação também foi estendida ao TCE/RS e à Assembleia Legislativa/RS.

# Gestão de Pessoas: reflexões a partir da experiência do CEAFF/MPRS

Equipe CEAFF



Com a utilização de uma ferramenta de webconferência, foi possível acompanhar em tempo real as exposições e discussões do Seminário.

A avaliação final do Seminário foi extremamente satisfatória, e compartilhamos os resultados favoráveis com todos aqueles que estiveram envolvidos na concepção e execução do evento, em especial com os nossos palestrantes e painelistas.

## Modelo de Gestão por Competências

A modernização das estruturas e do funcionamento das Instituições Públicas é imperativa. Além da racionalização dos recursos, é necessário ampliar a qualidade dos serviços e os níveis de satisfação das demandas do cidadão (em termos de resolutividade e de agilidade). As formas tradicionais de organização do trabalho (normativas e burocratizadas) precisam ser substituídas por modelos mais ajustados à atual conjuntura, e isso passa também por uma política de gestão de pessoas adequada, que atenda aos interesses da Instituição e também daqueles que a integram.

O modelo de gestão por competências, se adaptado às particularidades das organizações públicas, e guardando coerência com a cultura e a estratégia institucional, pode ser uma resposta interessante a esse aumento de performance que se almeja, na medida em que conecta todo o ciclo de gestão de pessoas para o atingimento dos resultados institucionais. A partir do mapeamento das competências comuns, técnicas e gerenciais, é possível alinhar todas as áreas de RH para o funcionamento sincronizado do modelo. O ingresso deverá ser estruturado de forma que as pessoas, ao entrarem na instituição, estejam mais alinhadas ao perfil do trabalho que se espera. Da mesma forma, a alocação destas pessoas nas áreas observará as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades no respectivo local. As capacitações, por sua vez, deverão ser propostas objetivando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício das atividades em cada local, buscando também suprir as lacunas dessas competências, evidenciadas por meio de um processo de gestão de desempenho bem estruturado, que afira com precisão as entregas de cada integrante. Por isso, é clara a necessidade de criação de no-

# Gestão de Pessoas: reflexões a partir da experiência do CEAF/MPRS

Equipe CEAF



vos mecanismos de reconhecimento, nos limites dados pela legislação, para premiar as performances individuais, examinadas caso a caso.

A implantação de um projeto dessa amplitude exige a ressignificação das atuais formas de trabalho. Para tanto, é importante romper paradigmas vigentes e tentar enxergar novas oportunidades. Os benefícios, via de regra, são vislumbrados no cumprimento da missão institucional junto à sociedade e também, indiretamente, no ambiente de trabalho, pois o modelo afeta a motivação e a inspiração das pessoas. Todavia, para que seja viabilizado, deve ter por base uma decisão institucional amplamente discutida, pois é um projeto complexo, que exige a adesão e o comprometimento de todos os integrantes da organização, desde a base até a Administração.

Vale considerar que o Ministério Público/RS tem seu planejamento estratégico definido, que é uma das premissas para a implementação do Modelo de Gestão por Competências. Outro ponto que merece destaque é o estudo feito para a construção de um Banco de Talentos, ferramenta que teria o propósito de mapear o capital intelectual existente na Instituição (este é um dos projetos da Comissão de Gestão Estratégica de Pessoas). Ou seja, já existem iniciativas que poderiam fortalecer a construção de um modelo por competências adequado à realidade do MPRS.

## Matrizes de Capacitação

A partir de um projeto estratégico iniciado em 2014, o CEAF/MPRS está em processo de construção de matrizes de capacitação de alguns cargos/funções, selecionados pela amplitude e representatividade na Instituição: Gestores, Agentes Administrativos, Secretários de Diligências, Assistentes de Promotorias/Procuradorias de Justiça e Assessores Jurídicos.

Esta ferramenta prevê o mapeamento das atividades realizadas por cada cargo/função. Após, são verificadas as necessidades educacionais para o desempenho dessas atividades. E, por fim, são construídos os projetos educacionais (e o desdobramento dos respectivos conteúdos programáticos), visando ao suprimento dessas necessidades educacionais.

# Gestão de Pessoas: reflexões a partir da experiência do CEAF/MPRS

Equipe CEAF



É um trabalho que tem a sua relevância na medida em que alinha as capacitações às necessidades dos cargos e das funções, porém fica muito aquém do proposto pela gestão por competências, já que está desconectado dos outros sistemas (ingresso, alocação, avaliação e remuneração). Como não há, por exemplo, uma verificação dos resultados e da aplicabilidade dos treinamentos por meio de uma avaliação permanente de desempenho, não é possível monitorar a efetividade das matrizes de capacitação.

## Considerações Finais

As pessoas têm um papel dinamizador dentro das organizações. São legitimamente responsáveis pelas grandes transformações. A área de treinamento e desenvolvimento serve para potencializar essas mudanças, na medida em que desenvolve e aperfeiçoa as capacidades de seus integrantes. Portanto, é de grande responsabilidade a missão do CEAF enquanto área. Capacitar atento às demandas da sociedade, ampliar o alcance das atividades educacionais (com a utilização de tecnologias), investir no desenvolvimento de lideranças e participar ativamente de projetos que busquem valorizar a gestão de pessoas na Instituição são importante referenciais que, aliados à estratégia, devem orientar as ações do CEAF no sentido de contribuir para o cumprimento da missão do Ministério Público/RS.