

KPA 4.3 – GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES

Ampliar a eficácia da atividade correcional.

TRÍADES

Produtos

- Orientação interna acerca da implementação da gestão de equipes por meio de projetos.
- Diretriz interna que oriente a alocação das equipes a partir de critérios objetivos.

Resultados

- Composição das equipes a partir de critérios objetivos (experiência prévia, escopo do projeto, qualificação, etc.)
- Maior eficácia, eficiência e efetividade da atividade correcional.

Práticas Institucionalizadas

- Gestão do trabalho em equipe por meio de projetos.
- Acompanhamento da execução dos projetos.
- Avaliação dos resultados alcançados pelas equipes.

COMENTÁRIOS

O objetivo deste macroprocesso é a gestão eficaz, o que necessariamente passa por uma alocação de recursos e de gerenciamento de equipes que consiga atender a esta premissa.

A eficácia refere-se à relação existente entre os resultados que se espera alcançar e os que foram realmente obtidos, ou seja, ser eficaz significa atingir os objetivos que foram eleitos para aquela atividade.

A atividade correcional possui diversos objetivos, podendo-se citar dentre eles a célere e efetiva responsabilização administrativa das infrações (artigo 4º, inciso II, Portaria Normativa CGU nº 27/2022); a prevenção da prática de ilícitos administrativos e o combate à corrupção (artigo 3º, incisos I e II, Portaria Normativa CGU nº 27/2022).

1) Gerenciar trabalho de equipes a partir de projetos.

A gestão eficaz de equipes conduz à necessidade de gerenciar os seus trabalhos.

Para tanto, verifica-se como boa prática a adoção da gestão por projetos, que traz ganhos na gestão de recursos humanos e no alcance dos objetivos da USC.

Esse tipo de gestão permite maior flexibilidade e dinamismo na alocação dos recursos humanos, visto que um mesmo profissional pode estar simultaneamente alocado em mais de um projeto. Também possibilita o exercício de diferentes papéis de acordo com o tipo de projeto desempenhado. Com isso, permite-se alocações mais precisas considerando os perfis disponíveis e as necessidades de cada projeto.

Recomenda-se a implementação da gestão de projetos por meio do estabelecimento de diretriz ou orientação interna que especifique, no mínimo:

- I – O modelo de projeto a ser adotado;
- II – A indicação de membros;
- III – O escopo do projeto;
- IV – O objetivo do projeto;
- V – O cronograma do projeto;
- VI – Os pontos de controle; e
- VII – A avaliação dos resultados.

A mera previsão da gestão por projetos não satisfaz o intuito da presente atividade, a qual demanda a efetiva utilização dessa ferramenta. Para tanto, devem ser apresentados trabalhos já concluídos e conduzidos sob a forma de projetos, bem como os seus resultados.

A operacionalização desse tipo de abordagem demanda o uso de instrumentos e sistemas de apoio para o controle das informações, como por exemplo ferramentas de gerenciamento de projetos existentes no mercado, como *Project*, *Trello*, dentre outros.

Em suma, a adoção dessa prática traz uma série de benefícios, dentre eles o aumento da motivação da equipe em decorrência dos diferentes desafios e de perspectivas de melhoria dos resultados gerados.

2) Alocar as equipes da USC com base em critérios objetivos, visando maior eficácia e eficiência da atividade correcional.

No nível de maturidade atual, a busca é por resultados mais eficazes e eficientes, ou seja, deve-se almejar atingir os resultados (ser eficaz) com atenção aos recursos que foram utilizados para conquistar aqueles objetivos (ser eficiente).

Nesse sentido, a alocação dos integrantes da USC em equipes deve ser feita com qualidade para auxiliar no alcance de resultados pela USC. Assim, importa considerar outros critérios além da mera definição das competências necessárias para o exercício de cada atividade, a exemplo da qualificação dos profissionais da área e da experiência acumulada no exercício das funções.

Recomenda-se que essa alocação das equipes seja orientada por critérios objetivos, especificados em diretriz ou orientação exarada no âmbito da USC, podendo-se citar como exemplos: experiência prévia; perfil profissional; inventário de competências; rodízio de funções; escopo do projeto; *feedback* da equipe; entre outros.

Inicialmente, espera-se que o gestor considere a experiência acumulada de acordo com o tipo de função a ser executada, visto que projetos precisam de líderes (gerentes) e

liderados (membros de equipe). Importante ressaltar que esse critério pode ser utilizado na identificação dos perfis de liderança, embora não deva ser o único a ser considerado.

Outro aspecto é a composição das equipes, levando em consideração a seleção de perfis profissionais diversificados e complementares de forma a se ampliarem as oportunidades de troca e crescimento entre si, assim como permitir que os desafios sejam tratados sob múltiplas perspectivas.

Também é relevante atentar para o rodízio de funções, de maneira que todos tenham a oportunidade de testar, aplicar e ampliar as suas competências técnicas e comportamentais.

Outro critério relevante é o escopo do projeto, visto que há pessoas que preferem um maior dinamismo e variação nos temas e atividades executados, ao passo que outras têm predileção por maior estabilidade e especialização.

Por fim, ressalte-se que os critérios de alocação de equipes nos projetos devem ser periodicamente validados, por meio da avaliação dos resultados que foram alcançados e do *feedback* das equipes.