

KPA 5.3 – EQUIPES ENGAJADAS

Fomentar o engajamento das equipes.

TRÍADES

Produtos

- Critérios para a ocupação de cargos de liderança.
- Mecanismos de reconhecimento e incentivos para as equipes.

Resultados

- Ocupação dos cargos de chefia por pessoas com conhecimentos técnicos e perfis comportamentais adequados.
- Criação de ambiente de trabalho favorável à inovação.
- Equipes engajadas e motivadas para a melhoria contínua das suas atividades e respectivos resultados.

Práticas Institucionalizadas

- Realização de processos de seleção de chefias amparados em critérios objetivos.
- Uso da inovação como estímulo ao engajamento da equipe.
- Avaliação periódica de equipes.

COMENTÁRIOS

O presente macroprocesso tem como propósito a criação de um ambiente que proporcione a melhoria contínua na gestão e nos resultados alcançados por parte das equipes que atuam na área correcional.

Esse desafio, considerando o cenário VICA (Volatilidade + Incerteza + Complexidade + Ambiguidade) em que estamos situados, nos leva à necessidade de construção de equipes motivadas e engajadas.

Nesse sentido, devem ser adotadas práticas que estimulem o engajamento, tais como o uso de estratégias inovadoras, a colaboração e a interação com outras equipes e mecanismos adequados de reconhecimento.

1) **Atribuir papéis de liderança de equipes a pessoas qualificadas.**

Uma das estratégias para fomentar o engajamento das equipes é a atribuição de papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas, pois tal prática estimula o

aperfeiçoamento técnico dos profissionais, motiva a participação nos processos seletivos e legitima a seleção daqueles que ocupam os cargos de chefia.

Para tanto, a USC deve possuir um mapeamento de competências, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de posições de liderança, o qual deve embasar a realização de processos de seleção de chefias, necessariamente amparados em critérios objetivos. Alguns exemplos de critérios aplicáveis: a comprovação de capacitação em liderança de equipes; o tempo de atuação na área de correição; as avaliações positivas em liderança de projetos; etc.

Ainda, importa destacar que, além dos conhecimentos técnicos (legislação, procedimentos, sistemas etc.), tradicionalmente conhecidos como *hard skills*, também devem ser identificadas as competências comportamentais, ou *soft skills* (relacionamento interpessoal, oratória, empatia, criatividade etc.), recomendáveis para o exercício de cada função de chefia.

Portanto, recomenda-se a existência de mecanismos que garantam o acesso a cargos de chefia por aqueles profissionais possuidores do perfil de liderança, mapeado a partir dos critérios objetivos identificados como aqueles necessários para o desempenho das atividades correccionais.

2) Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O foco desta atividade é estimular o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento das equipes, por meio da sua incorporação no dia a dia da equipe, ou seja, como parte da cultura da USC.

Atualmente existe um ambiente propício às inovações no setor público, que podem ser disruptivas, incrementais ou fruto de uma combinação de soluções pré-existentes. O que se busca fomentar é o ambiente propício à exploração de novas ideias, com a construção de uma metodologia voltada à resolução de problemas.

Para tanto, cabe à USC incentivar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras na gestão ou nos processos de trabalho de equipes.

A cultura de inovação deve resultar na efetiva experimentação de ideias inovadoras, na comprovação dos respectivos resultados e na avaliação dessas práticas. A seguir, algumas sugestões de aspectos práticos que podem contribuir para a construção dessa cultura de inovação:

I – Adoção de linguagem simples, no intuito de aumentar a clareza e a efetividade da comunicação interna e externa;

II – Disponibilização de ferramentas orientadas ao *longlife learning*, que se traduz no autodesenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, de forma proativa e permanente, a partir de diversas experiências de aprendizagem;

III – Estímulo à diversidade e interdisciplinaridade na composição das equipes, visto que inovar depende da atuação conjunta de pessoas diversas que, por meio de suas diferentes formações, experiências e visões, geram a riqueza de ideias a serem debatidas;

IV – Aumento da tolerância ao erro, pois sem ele não existe inovação;

V – Adoção de metodologias ágeis, gamificação, *data analytics* e inteligência artificial na gestão dos dados relativos ao desempenho das equipes e à execução de tarefas, com vistas à obtenção de maior agilidade, colaboração e um melhor subsídio à tomada de decisões;

VI – Incorporação de técnicas de *visual law (legal design)*, no intuito de aumentar a transparência e efetividade da comunicação dos membros da área correcional com os demais setores da organização;

VII – Estímulo ao desenvolvimento de competências como curiosidade, insurgência e narrativa no perfil desejado para os profissionais da área correcional, pois é a partir destas que nasce o desejo de buscar novos caminhos e abordagens para a solução de problemas; e

VIII – Estabelecimento de metas relacionadas à prática de inovação, a exemplo de periodicidade de reuniões sobre o tema, percentual de inclusão do tema na pauta fixa de reuniões de equipe, percentual de ideias inovadoras em um dado período, dentre outras.

3) Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.

O objetivo desta atividade é a adoção de mecanismos de reconhecimento aos resultados obtidos pelo grupo, diferentemente da forma mais usual e tradicional, que tem por foco os resultados individuais.

Cabe à USC construir internamente uma orientação ou diretriz que estabeleça a periodicidade, critérios e parâmetros para avaliação de equipes. A partir de tais avaliações e da identificação das equipes de alto desempenho, compete à gestão incentivar a performance através de medidas de reconhecimento e incentivo.

Considerando as limitações inerentes ao regramento da função pública (princípio da legalidade), recomenda-se a adoção de medidas de incentivo mediante o estabelecimento de critérios claros para a sua concessão.

Nesse sentido, podem-se citar alguns exemplos:

I – Divulgação, na intranet ou nas redes sociais da instituição, de reconhecimento formal da equipe e breve descrição dos trabalhos que merecem destaque;

II – Concessão de elogio em portaria;

III – Realização de eventos para premiação de equipes pelos trabalhos de destaque ou por boas práticas adotadas ao longo de determinado período;

IV – Criação de rankings de resultados tomando por base o conceito de "gamificação", em que as atividades são estruturadas em forma de jogos, de modo a serem acompanhadas pelas equipes como fases de um jogo, cujos ganhadores são premiados com “troféus”, “medalhas”, etc.; e

V – Outras formas de reconhecimento.