

» **ARTIGO**

1. NOVOS INSTRUMENTOS, VELHAS PRÁTICAS, COMO O MINISTÉRIO PÚBLICO PODE EVOLUIR NA GESTÃO DE PESSOAS

NEW MECHANISMS, OLD PRACTICES, HOW BRAZILIAN PUBLIC PROSECUTION CAN DEVELOP PEOPLE MANAGEMENT

Cléia Cristina Pereira Januário Fernandes¹

Carmelina Maria Mendes de Moura²

“(...) hoje por si, amanhã por mim, não sabemos para o que estamos guardados.”

(Ensaio sobre a cegueira, José Saramago)

RESUMO: A gestão de pessoas evoluiu do Departamento de Pessoal para a Gestão de Pessoas, fruto de um cenário de mudanças em nível global, a demandar que se transcenda a visão reducionista e se alcance uma visão sistêmica do ser humano, compreendido em sua integralidade, para que possa prestar um serviço de qualidade. O Ministério Público brasileiro vivencia

1 Promotora de Justiça no Estado do Piauí. Bacharela em Direito pela Universidade Federal do Piauí. Especialista em Direito Processual Penal. Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí. Exerceu o cargo de Promotora-Corregedora Auxiliar e de Coordenadora da Assessoria de Planejamento Estratégico. Atualmente é Secretária-Geral e Secretária do Conselho Superior do Ministério Público do Estado do Piauí.

2 Promotora de Justiça no Estado do Piauí. Bacharela em Direito pela Universidade Federal do Piauí. Especialista em Direito Processual pela Universidade Federal do Piauí. Atualmente é Assessora Especial Administrativa do Ministério Público do Estado do Piauí e Membro Auxiliar da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

mudança cultural; seus gestores e integrantes, de um modo geral, precisam, com urgência, compreender e internalizar o momento, autorresponsabilizando-se com essa nova realidade.

ABSTRACT: *People management has evolved from Personnel Department into Human Resources Management as a result of a worldwide change of scenery, willing to come across a reductionist view to achieve a systemic view of human beings, that now need to be understood as a whole, to provide a quality service. Brazilian Public Prosecution experiences a cultural change, and its managers and members need to understand, internalize and have self response with this new reality as soon as possible.*

PALAVRAS-CHAVE: Ministério Público. Gestão de pessoas. Desafios.

KEYWORDS: *Public Prosecution. People Management. Challenges.*

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. Breve evolução da gestão de pessoas. 3. A gestão de pessoas e o Ministério Público. 4. Desafios institucionais na gestão de pessoas. 5. A experiência do Ministério Público do Estado do Piauí. 6. Conclusões. 7. Referências.

Introdução

O ser humano é gregário, vocacionado à convivência social. Se isolado, define, morre. Na convivência familiar e social, constrói sua identidade, valores, acumula crenças, experiências, forma sua personalidade. Na vida profissional, se ingressa no serviço público, tem por missão servir ao público.

Por longo tempo imaginou-se possível a separação entre a vida pessoal e profissional, como se o profissional pudesse despir-se de sua vida pessoal, sentimentos e valores, e voltar-se exclusivamente ao serviço a ser executado.

O controle das pessoas no exercício da atividade laboral evoluiu paulatinamente, chegando ao departamento de pessoal, que visava exclusivamente à conduta funcional das pessoas que trabalhavam na empresa ou órgão e à contraprestação financeira do serviço executado, para alcançar a gestão de pessoas, muito além do profissional, passando inclusive a definir políticas que possam impactar o ser humano. Afinal, compreendeu-se que fatores da vida pessoal interferem no ambiente de trabalho e, por via de consequência, na produtividade do profissional.

O artigo tem por objetivo discorrer sobre os mecanismos a serem utilizados para a implantação da Política Nacional de Gestão de Pessoas no Ministério Público, enfatizando a edição da Recomendação CNMP nº 52/2017 e apresentando a experiência do Ministério Público do Estado do Piauí no fomento de cultura de paz e de um ambiente organizacional de bem-estar.

Breve evolução da gestão de pessoas

A atividade econômica evoluiu, deixando o âmbito familiar e passando a ser desenvolvida em escala, com maior quantidade de pessoas para executá-la, fazendo surgir ocupações para controle das pessoas e sua produção, a exemplo do feitor ou capataz, no Brasil Colonial, designado pelo proprietário da fazenda para inspecionar e punir o escravo ou pessoas libertas que para ele trabalhavam.

A evolução da atividade laboral e da sociedade fez surgir o antigo departamento de pessoal, conhecido como DP, com atividades relativas a controle, a hierarquia e a produtividade, com rígida vigilância nas faltas e atraso de funcionários. Teve origem e é fruto do pensamento e da visão de mundo adotada a partir dos séculos XVI e XVII, caracterizada por um modelo mecânico para os organismos vivos e suas relações, equiparando o homem a uma máquina.

Esse novo pensar cunhou o período conhecido como Revolução Científica, amplamente disseminada no período da Revolução Industrial, com adoção do método analítico de raciocínio, isolado, inclusive de domínio da natureza pelo homem, dissociado da visão de mundo sistêmica e orgânica, com o homem, suas relações e natureza interligados e interdependentes.

Assim, deu-se a estruturação do método científico com profundos impactos na vida em sociedade. O pensamento linear e reducionista foi internalizado, sedimentando a forma de viver, o desenvolvimento humano e social e a relação homem e trabalho, voltada ao aumento da produção, com padronização de modelos e tarefas, sem preocupações com o ser humano.

Charles Chaplin, no filme *Tempos Modernos*, retratou, brilhantemente, a forma autômata como se dava essa relação homem-trabalho, demonstrando a perda da identificação do homem em si e de sua completude e, por outro lado, a sua identificação com o sistema que demandava incessantemente

o incremento da produção, tudo muito bem retratado na cena em que o protagonista deixa de realizar o trabalho repetitivo e exaustivo e, mesmo encerrada a atividade, os movimentos do seu corpo se repetem, automática e descontroladamente, sendo sugado pela máquina e tornando-se parte dela.

As imagens e principalmente o silêncio desse clássico do cinema mudo nos permite conectar com os personagens, seus sentimentos, emoções e a realidade de mundo que compreende o ser humano tão somente como uma engrenagem de uma máquina, desconsiderando sua natureza singular e complexa.

A forma de trabalho na época industrial representa a visão fragmentada do ser humano, isolada, apesar de sua natureza complexa e sociável.

Se, por um lado, o novo método permitiu grandes e importantes avanços da humanidade, isolando e especializando conhecimentos, presentes em áreas como na Medicina, Matemática, Física, propiciando inovações tecnológicas que influenciaram o aumento da expectativa de vida humana; em outro, acolheu o reducionismo da visão de mundo e do ser humano como um sistema vivo, microcômico, embora seja complexo e integrado, sociável, que interage com seus semelhantes e o meio, macrocômico.

A adoção do método científico e de estruturas fragmentadas influenciaram o modo de pensar e viver do ser humano, identificado a partir da fragmentação do ser, sem conexão com seus semelhantes e com o meio, de modo que o sentido de vida passa a ter forte perspectiva individual, com desejos e necessidades pessoais, alheio ou até com desvalia aos sentimentos e à representatividade relacional do outro e da coletividade.

Para Danah Zohar (1990):

(...) a separação entre mente e corpo, ou entre interior ou exterior, deu origem, por um lado, à dicotomia entre um extremo subjetivismo (um mundo sem objetos) e um extremo objetivismo (um mundo sem sujeitos), e, por outro lado, a uma tentativa de vencer essa dicotomia, argumentando-se em favor de um lado e negando-se a realidade do outro. Assim, o idealismo negava a realidade ou a importância da matéria e reduzia tudo à mente, enquanto que o materialismo negava a realidade e importância da mente e reduzia tudo à matéria. (ZOHAR, 1990, pp. 289- 290)

Sob essa ótica, formataram-se os departamentos de pessoal, cristalizando uma visão fragmentada e isolada do trabalhador.

Caracterizava-se pelo gerenciamento de contratações e demissões, com funções voltadas à produtividade e redução de gastos, o empregado visto como insumo do processo de produção. A estrutura organizacional, inclusive de pessoal, deveria estar adequada à produtividade.

Diante de mudanças sociais e econômicas, inclusive com a necessidade de agregar qualidade à produtividade, e a partir do ano de 1960, registra-se a evolução do Departamento de Pessoal para os Departamentos de Recursos Humanos, com atividades voltadas à garantia dos direitos dos trabalhadores. Iniciam-se os processos de capacitação e desenvolvimento do colaborador, despertando para o valor mais importante da organização: o ser humano.

No final do Século XX chega-se à fase da qualidade do serviço ou do produto em estruturas organizadas, com enfoque no desenvolvimento das pessoas e de suas competências.

A era de informação e da globalização impõem dinamismo e adaptabilidade constantes, demandando que as organizações atuem estrategicamente, com a gestão interna e externamente direcionada às pessoas, a partir da concepção dos colaboradores como agentes de talentos e habilidades capazes de gerar êxito organizacional.

A vida das organizações modernas é influenciada pela associação entre produtividade e conhecimento:

A produtividade é sempre resultado do trabalho físico ou mental dos trabalhadores e não das máquinas e instrumentos. Estas só potencializam o que as pessoas podem desenvolver, agora com crescente uso do conhecimento como ferramenta. Esse desenvolvimento ocorre em unidades produtivas organizadas por pessoas e seus valores cultuados pela dinâmica biopsicossocial. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p.52).

No momento atual, necessário trazer à reflexão e consciência o fato de que o ser humano é um ser complexo e, a partir desta consciência e internalização, emerge a possibilidade de sentir e compreender que todos fazem parte de um sistema, organismo vivo e interligado, que interage entre si, e que as demandas do cidadão e da sociedade são comuns a todos, o que afeta e aflige a um, afeta e aflige a todos, de igual forma.

Como bem assevera Arzabe (2002):

No entanto, ao mesmo tempo e de modo geral, sofremos três problemas cruciais: a) recebemos, historicamente, uma formação extremamente fragmentada (especializada) e, portanto, descontextualizada; b) institucionalmente, e como resultado, formamos departamentos isolados entre si (e isolados dentro de si), dificultando os trabalhos inter e transdisciplinares, o que acarreta a formação de novos profissionais também fragmentados; e, por fim, c) carência de métodos seguros para trabalhar (descrever, analisar) a complexidade (primeiro, porque ela ainda está emergindo, e segundo, porque não pode deixar de ser complexa). (ARZABE, 2002, pp.63-64)

E assim se chega ao Século XXI, reconhecendo a complexidade do ser humano, com mais um elemento para integrar a relação homem-trabalho: os sentimentos, pois se vive à procura da felicidade em toda a existência (pessoal e profissional).

A máxima de Descartes “Penso, logo existo” tornou-se insuficiente para descrever o ser humano e suas relações, pois, para muito além de um ser pensante, é um ser que sente.

A gestão de pessoas e o Ministério Público

A atividade pública diferencia-se da atividade privada. Mas, também nela, a gestão de pessoas teve de ser repensada e evoluiu, seguindo moldes da atividade privada, uma vez que tanto o prestador quanto o usuário do serviço são seres humanos, com suas singularidades.

Aquele que se propõe a servir ao público deve ser preparado para ver o destinatário do serviço que presta e ser visto pelo gestor de uma maneira sistêmica. As normas que regem a gestão de pessoas devem proporcionar mecanismos que o auxiliem a superar as dificuldades pessoais e prestar um serviço em grau de excelência.

Conforme o perfil traçado na Constituição Federal de 1988, a razão de existência do Ministério Público evoluiu para a defesa dos pilares republicanos e a concretização dos direitos e interesses da sociedade, marcando a evolução de uma atuação demandista e processual para agente de transformação social.

Corolário desse perfil constitucional, a necessidade de um novo paradigma de atuação, pois a atividade ministerial passou a atender demandas sociais.

O dinamismo da evolução social, marcado na era atual pela globalização e pelas influências tecnológicas nas relações pessoais e sociais, exige também ao Ministério Público dinamismo no planejamento e na execução de suas atividades, com foco na resolutividade e efetividade.

O processo de implementação e desenvolvimento de uma nova cultura de atuação do Ministério Público provoca reflexão sobre as mudanças necessárias para a plena consecução da sua finalidade.

A partir desse olhar-se institucionalmente “no espelho”, que perpassa pela observação interna, pode-se iniciar um processo cultural e consciente de transformação, partindo da premissa de identificação dos integrantes da Instituição com o papel de agente de transformação, com impacto na forma de agir, com diretrizes traçadas na Política Nacional de Gestão de Pessoas, um dos instrumentos essenciais e impulsionador desse processo.

Inserida num contexto social, político e econômico, a evolução da gestão de pessoas no âmbito do Ministério Público acompanhou o desenvolvimento dos recursos humanos nos organismos estatais.

No âmbito do Ministério Público brasileiro, a concretude da garantia de direitos fundamentais, com redução das desigualdades sociais, desafia o modelo segmentado em uma atuação isolada e linear, que se mostra insuficiente para a transformação social e o bem-estar coletivo. Relembre-se: a Carta Magna, ao tempo em que organizou a Instituição em dois grandes ramos, conferiu-lhe três princípios institucionais: unidade, indivisibilidade e independência funcional.

Esse contexto provoca a necessidade premente da Instituição de inovar e de reinventar-se a partir de um novo paradigma de atuação, que perpassa pela visão sistêmica, pois os diversos ramos são parte de um todo, correlacionados e interdependentes, voltados a um objetivo comum: atendimento das demandas sociais.

Nesse caminho, sensível à realidade e compromisso institucional, provocado pelo Conselheiro Orlando Rochadel Moreira, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) publicou a Recomendação nº 52/2017, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Ministério Público brasileiro.

A novel Recomendação é fruto da percepção do CNMP em reconhecer a necessidade da implementação de uma política de

gestão de pessoas ao Ministério Público brasileiro, observando o perfil traçado pela Constituição Federal de 1988: agente propulsor da transformação social.

A Recomendação CNMP nº 52/2017 é inovadora e busca a visão sistêmica de desenvolver pessoas e o ambiente organizacional pautados em princípios e diretrizes que consideram a evolução plena e contínua dos integrantes da Instituição, nas esferas física, mental e espiritual, alinhada aos valores e objetivos estratégicos do Ministério Público brasileiro, e a promoção de um ambiente organizacional que estimule a motivação, a integração, o compromisso, a cooperação para o alcance de resultados efetivos à sociedade.

Parte da compreensão que, além da capacidade intelectual e do conhecimento técnico, é necessário o desenvolvimento de competências que associam o desenvolvimento humano nos seus múltiplos aspectos, que se pode denominar biopsíquicosocioespiritual.

Mário Sérgio Cortella reflete sobre essa questão:

Uma empresa que não pense na formação de um multiespecialista fratura a condição de ir adiante com maior perenidade. Afinal de contas, a velocidade da alteração dos processos produtivos, dos conhecimentos, dos nichos de mercador é tamanha que a questão não é estar o tempo todo partindo, mas preparado para partir. Você não tem de formar uma pessoa para estar continuamente de partida para outro lugar. Ela tem de estar de prontidão para uma outra direção, se assim for necessário. E formar pessoas para a autonomia exige que elas desenvolvam a sensibilidade, a capacidade de acumulação de conhecimento e informação, a capacidade de apropriar-se desse conhecimento e dar a ele aplicabilidade. Não basta que isso saia apenas do mundo da erudição, não é para formar eruditos, é formar pessoas que tenham condições de ter um conhecimento que tenha eficiência. (CORTELLA, 2017, p.33)

Diante disso, merece destaque a referida recomendação quando unifica no seu corpo normativo as pessoas em sua essência, reconhecendo-as e denominando-as “integrantes da Instituição” (art. 3º, inciso VII), desvinculando-as de cargos, sem compartimentá-las em membros e servidores, mostrando a necessidade de uma atuação integrada e cooperativa para alcance dos resultados institucionais almejados.

É preciso compreender que separações internas comprometem a aplicabilidade daqueles princípios institucionais garantidos pela Constituição Federal, a unidade e a indivisibilidade. A essa altura,

inconcebível os integrantes do Ministério Público enxergarem-se e atuarem de maneira isolada, sem uma identidade institucional, por vezes com disputas intestinas, em prejuízo da sua própria razão existir: o servir à sociedade.

As diretrizes oferecidas para a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas vislumbram ações e projetos que promovam a atuação integrativa do Ministério Público e o desenvolvimento dos seus integrantes como agentes promotores da pacificação social e restauradores da paz, com desenvolvimento multidisciplinar para melhor atuação e tomada de decisões, que exigem além do conhecimento técnico, habilidades como inteligência emocional, capacidade de articulação e interação, gerenciamento de riscos e de crise, resolutividade, proatividade, resolução humanizada de conflitos.

Desse modo, o alcance de um novo modelo estratégico de atuação, integrada e sistêmica, perpassa necessariamente pela evolução e desenvolvimento dos integrantes da Instituição, e a Recomendação CNMP nº 52/2017, adota, como pressuposto, a valorização e a promoção do crescimento e aperfeiçoamento dos integrantes do Ministério Público, considerando suas completudes e múltiplas competências, para uma atuação com um olhar integrativo ao cidadão e à sociedade, orientada à proximidade social, seus anseios e angústias.

A natureza social do ser humano e a necessidade de sobrevivência demandam o seguir da vida por meio da representatividade de uma das dimensões humana que é o trabalho, que pode representar uma jornada diária a ser cumprida e uma remuneração ao final do mês ou uma expressão de valores pessoais e realização de sonhos, correlacionais ao da Instituição, enriquecendo e dando significado de vida, contribuindo para melhoria de outras pessoas e potencializando os objetivos organizacionais, no caso do MP, resultados efetivos à sociedade.

Ressalte-se que a Recomendação CNMP nº 52/2017 emerge após a aprovação da Carta de Brasília, acordo de resultados firmado entre a Corregedoria Nacional e as Corregedorias-Gerais do Ministério Público, durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão, em setembro de 2016, que estabelece premissas para a concretização do compromisso institucional de gestão e atuação voltadas à atuação resolutiva, em busca de resultados efetivos de transformação social.

Nesse sentido, a Carta prevê diretrizes estruturantes de atuação funcional e das atividades de avaliação, orientação e fiscalização da Corregedoria Nacional e das Corregedorias-Gerais de cada ramo do Ministério Público brasileiro, e parceria entre as Procuradorias e Corregedorias-Gerais, valorização do planejamento estratégico e das escolas institucionais, além do fomento às boas práticas e à efetividade da atuação dos órgãos como agentes políticos.

A Carta destaca a prioridade da atuação extrajudicial para alcance da efetividade da função resolutiva, fomentando o resgate da proximidade da Instituição com a sociedade e suas demandas; pressupõe o alinhamento entre a atividade funcional qualitativa e regular de seus membros com a adoção de práticas institucionais estruturantes efetivamente ajustadas aos objetivos estratégicos pretendidos.

Para garantir fidelidade ao processo histórico de mudanças no modelo de gestão implantado no âmbito do Ministério Público brasileiro, oportuno lembrar o Acórdão nº 1.603/2008, publicado em 2008 pelo Tribunal de Contas da União, no qual recomenda:

(...) Conselho Nacional de Justiça - CNJ e ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP que, nos órgãos integrantes da estrutura do Poder Judiciário Federal e do Ministério Público da União, respectivamente: 9.1.1. promovam ações com o objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico, procedendo, inclusive mediante orientação normativa, ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização; (...)

Antes, o planejamento estratégico era utilizado principalmente em organizações privadas e passou a integrar a agenda da gestão na Administração Pública, incluindo o Ministério Público e o Poder Judiciário.

No ano de 2010, o Conselho Nacional do Ministério Público iniciou a gestão estratégica principiando pela construção do seu plano estratégico com vigência para o período de 2010-2015.

Em 2011, conforme as diretrizes do seu plano estratégico, o CNMP elaborou o Plano Estratégico Nacional do Ministério Público, com vigência de 2011 a 2015.

No ano de 2014, em sua 22ª Sessão Ordinária, realizada em 17 de novembro, o Plenário ampliou a vigência do Plano Estratégico do CNMP, até 31 de dezembro de 2017, sendo que na 9ª Sessão Ordinária, realizada em 10 de maio de 2016, aprovou-se a extensão da vigência do Plano Estratégico do CNMP e do Plano Estratégico Nacional do Ministério Público até 31 de dezembro de 2019.

Em 2018, durante a 6ª Sessão Ordinária de 2018, o Plenário do CNMP aprovou o plano de projeto de elaboração do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro (PEN 2020 – 2029), conforme projeto apresentado pelo presidente da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE/CNMP), Sebastião Caixeta.

Esse breve resgate da evolução do planejamento estratégico impulsionado pelo Conselho Nacional do Ministério Público demonstra o quão dinâmica deve ser uma gestão estratégica para se adaptar às mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo à Instituição, de modo a mantê-la alinhada à visão.

No mapa estratégico do CNMP resultante do processo iniciado em 2010, no tocante à gestão de pessoas, identifica-se o seguinte: desenvolver competência técnicas e gerenciais; planejamento e gestão; cultura para resultados; gestão processual e tecnologia da informação. Dentre as iniciativas, a Secretaria-Geral e a Coordenadoria de Gestão de Pessoas têm desenvolvido programas internos de gestão por competência e capacitação, incluindo a criação de um banco de talentos.

O PEN prevê no mapa estratégico a profissionalização da gestão, desmembrada em intensificar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, fomentar a cultura de resultados e valorizar membros e servidores. Na prática, a Comissão de Planejamento Estratégico e o Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Fórum Nacional de Gestão têm difundido boas práticas na gestão de pessoas, que inclui a gestão por competência e a qualidade de vida no trabalho, abordadas em ações nacionais estruturantes.

Transcorridos dez anos de edição da recomendação pelo Tribunal de Contas da União, pode-se afirmar que o planejamento estratégico vem provocando uma revolução silenciosa no modo de gerir o Ministério Público. Partiu-se, em algumas unidades, de um completo estado de ceticismo para a expansão das consciências, ainda que diante de algumas resistências, atingindo-se um patamar em que nenhum integrante ignora a sua existência e

todas as unidades já se debruçaram sobre a matéria. Em menor ou maior proporção, todos estão envolvidos e impactados pelos instrumentos e mecanismos oferecidos.

Nesse contexto, a Recomendação CNMP nº 5/2017 representa um avanço no modelo de gestão do Ministério Público, oferecendo uma visão sistêmica na temática da gestão de pessoas visando a contribuir para a eficácia organizacional, mediante a aplicação de instrumentos e técnicas dessa área.

Desafios institucionais na gestão pessoas

Diante da análise, ainda que superficial, da Recomendação CNMP nº 52/2017, percebe-se que, antes da sua edição, cada ramo ou unidade do Ministério Público brasileiro elaborava a sua política local para a gestão de pessoas. Agora, os gestores têm disponíveis diretrizes arrojadas, que podem ser aplicadas em nível nacional e são aptas a proporcionar uma visão institucional de unidade, de indivisibilidade, como anseia a Constituição Federal.

Com efeito, urge uma mudança cultural na gestão de pessoas, e a Recomendação CNMP nº 52/2017 precisa ganhar vida, precisa ser implantada. E isso requer compromisso com as mudanças que advirão.

Cediço, toda mudança provoca desconforto, desorganiza o modo de agir e pensar construído internamente por cada ser humano e no modo de funcionamento de cada instituição ou organização estatal. Provoca resistências internas, conflitos. Afinal, é muito mais fácil permanecer na zona de conforto, reproduzir aquelas práticas habituais, do que consumir tempo e se autorresponsabilizar pelo novo.

No Ministério Público reproduz-se essa mesma situação, materializada na resistência aos processos de mudanças, à integração, à implantação de uma nova forma de gerir e atuar. Todavia, no contexto atual tais mudanças são necessárias, inevitáveis mesmo, aos anseios sociais, quiçá à própria sobrevivência da Instituição.

Daí o primeiro grande desafio do Conselho Nacional do Ministério Público e dos gestores de cada uma das unidades: motivar e conscientizar os integrantes da Instituição, em processo que proporcione a internalização desse novo modo de agir e pensar,

ou seja, de uma forma sistêmica, coletiva, alinhada à visão, à missão e às diretrizes que foram consagradas na Recomendação CNMP nº 52/2017.

William Shakespeare apregoou o aprendizado que deveria sensibilizar o ser humano maduro, “não importa onde já se chegou, mas para onde está indo ... mas, se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho serve”.

Essa reflexão é oportuna para o Ministério Público às vésperas da comemoração dos 30 anos de promulgação da Constituição Federal e decorridos mais de 13 anos de criação do Conselho Nacional do Ministério Público, com a Emenda Constitucional nº 45, ou seja, se, de fato, sabe qual a sua visão, considerando-se o conceito saído do planejamento estratégico, e que deveria nortear as políticas em nível nacional e local. E mais: refletir e verificar se os seus integrantes estão alinhados em torno dos objetivos traçados; se compreendem o real significado de unidade e indivisibilidade.

Wall (2008), discorrendo sobre a inteligência emocional, chama atenção para o papel dos líderes:

Os melhores líderes apresentam uma mistura de conhecimento do negócio e disciplina, bem como a forte convicção de que a principal tarefa da liderança é fornecer uma visão, estabelecer metas e ajudar as pessoas a alcançá-las por meio da construção de uma cultura de participação, reconhecimento e entusiasmo em que ‘todas são importantes’. (WALL, 2008, p. 52)

Desse modo, a motivação pelos gestores no âmbito do Ministério Público também permeia o aspecto sentimental, de modo que cada integrante possa compreender que faz parte de um todo e que o seu trabalho, a sua atividade, por mais simples que seja no aspecto isolado, é importante para a construção do todo.

Além disso, compete aos gestores despertar nos integrantes a consciência de autorresponsabilidade pelo seu trabalho e pela construção da eficiência da atuação institucional. Afinal, qualquer impacto negativo de uma atuação equivocada resvala sobre a imagem da Instituição como um todo.

Para o Conselho Nacional do Ministério Público um grande desafio consiste no incentivo aos gestores do Ministério Público para implantação de uma política de gestão de pessoas que repercuta positivamente na efetividade da atuação da Instituição e, por

consequência, atenda aos interesses de uma sociedade complexa.

É oportuno recordar que a Constituição Federal, ao criar o Conselho Nacional do Ministério Público (CF, art. 130-A), incumbiu-lhe da missão de atuar na fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público, além de promover a sua integração e desenvolvimento, de modo que é vedado àquele órgão sucumbir aos conflitos internos e perder o seu foco maior.

Quando se trata da gestão de pessoas, a sociedade e o cidadão que busca o Ministério Público espera celeridade e efetividade da atuação, espera encontrar pessoas capacitadas para escutá-lo, muito mais que apenas ouvi-lo, e dar o encaminhamento adequado às suas demandas. Questões intestinas lhe são irrelevantes, interessa-lhe efetividade.

Os gestores e integrantes do Ministério Público precisam, com urgência, evoluir na gestão de pessoas de modo a compreender, internalizar e se autorresponsabilizar com essa nova realidade. Afinal, a Instituição sobreviverá diante da persistência na repetição de velhas práticas de gestão, quando o novo cenário oferece, e a sociedade complexa exige, modernos instrumentos de gestão?

A experiência do Ministério Público do Estado do Piauí

O Ministério Público do Estado do Piauí possui em sua estrutura organizacional a Assessoria de Planejamento e Gestão, subordinada ao gabinete do Procurador-Geral de Justiça, com a seguinte estrutura: Assessoria para Gestão Estratégica, Assessoria para Elaboração e Acompanhamento de Projetos e Assessoria para Programação e Gestão Orçamentária (Ato PGJ nº 479/2014).

Também possui a Divisão de Desenvolvimento Humano, Bem-Estar e Segurança do Trabalho, vinculada à Coordenadoria de Recursos Humanos.

Por intermédio desses setores, são implantados os projetos que envolvem a gestão de pessoas, sendo relevante destacar a utilização de ferramentas modernas de gestão, materializadas em programas, projetos e ações.

Na revisão do Planejamento Estratégico 2010-2022, com o

intuito de aperfeiçoar as ações visando ao alcance dos objetivos institucionais em prol da sociedade, foram contempladas iniciativas estratégicas relativas ao reconhecimento e valorização dos integrantes do Ministério Público do Piauí, que se destacam por ações relativas ao fomento de um ambiente organizacional de saúde e qualidade de vida.

Dentre as principais iniciativas já implantadas, destacam-se:

1. Programa “MP pela Paz”, alinhado aos objetivos estratégicos do Ministério Público do Estado do Piauí, contempla o aprimoramento, a integração institucional e a valorização dos integrantes, com objetivo de realizar ações que viabilizem a cultura da paz a partir da qualidade de vida no trabalho, assim propiciando o fortalecimento da comunicação institucional, a integração das equipes, por meio de ações pela paz.

Diversos projetos estão inseridos nesse Programa: “Conviver é Conversar”, “Queremos Paz” e “MP pela Paz no Trânsito”, todos tendo como alvo o público externo e público interno. A temática da paz também é abordada no projeto Momento de Equilíbrio.

Na execução do referido Programa, a campanha Gentileza Gera Gentileza visa a proporcionar a integração entre os colaboradores, resgatar no ambiente de trabalho gestos simples, valores importantes e palavras positivas que contribuem para uma convivência harmoniosa.

A ideia é resgatar a expressão de gestos, atitudes e palavras de gentileza que possam contribuir com a transformação das pessoas ao redor de cada um, tais como Obrigado, Por favor, Sinto Muito, Me Perdoe, Te amo, Sou Grato, e, assim, criar um ambiente de trabalho com clima organizacional favorável ao entusiasmo, à integração, à criatividade, à produtividade, disseminando a paz.

A campanha é desenvolvida com a divulgação de ações reflexivas, por meio do e-mail aos integrantes, com frases, textos e vídeos para reflexão em relação a atos de gentileza, objetivando sensibilizar os integrantes da Instituição pela mensagem de que para que cada um seja tocado a realizar ações simples, transmitindo amor ao próximo a partir de atitudes gentis, desenvolvendo-se como pessoa e tornando seu dia, sua vida se torna mais leve para ele e para aqueles com quem convive.

2. O Programa “Bem Viver no MP”, implantado no segundo semestre de 2013, é gerenciado pelo Comitê de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho/SQVT, cujas ações são executadas pela Divisão de Desenvolvimento Humano, que realiza atividades voltadas à integração social, promoção da saúde física e mental e espiritualidade dos integrantes, definidas em calendário anual. As ações envolvendo a capacitação são executadas em parceria com o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional.

Dentre as diversas ações do programa atualmente em execução, destacam-se:

2.1. Coral Vozes do MP: implantado em agosto/2015, o Coral Vozes do MP congrega integrantes da Instituição e seus familiares, promovendo o desenvolvimento das potencialidades artísticas, culturais e pessoais de seus componentes, a integração institucional, constituindo expressiva manifestação cultural no campo da música.

Sob a regência do maestro Raimundo Aurélio de Melo, diversas apresentações nos eventos institucionais e datas festivas já foram realizadas pelo coral, agregando valor às atividades, proporcionando momentos de alegria, beleza e encantamento. A música e o canto constituem oportunidade de melhor convivência social por meio da participação de componentes de diferentes idades e culturas, fortalecimento de laços afetivos e maior interação no ambiente de trabalho.

2.2. Projeto Momento de Equilíbrio: lançado em junho de 2016, o projeto oferece 30 minutos de reflexão e relaxamento no início da semana, oportunizando a boa administração das emoções para a construção de um ambiente laboral mais agradável, alegre e produtivo. Na primeira etapa, os encontros ocorriam semanalmente, às segundas-feiras; atualmente, são realizados a cada 15 dias.

2.3. Ginástica laboral: o projeto de ginástica laboral promove, semanalmente, uma série de exercícios físicos preparatórios ao início da jornada de trabalho, utilizando técnicas de alongamento, respiração, reeducação postural, controle e percepção corporal, voltadas à prevenção de doenças decorrentes da rotina de trabalho, com alívio de cansaço, dores musculares e estresse laboral, proporcionando bem-estar, satisfação, com aumento da capacidade de concentração nas atividades, além de contribuir

para redução de afastamento do trabalho por motivo de doença e melhoria do clima organizacional.

2.4. Prêmios por boas práticas: o Prêmio Melhores Práticas foi instituído em 2017 visando a valorizar, reconhecer e estimular os integrantes do Ministério Público do Estado do Piauí, promovendo integração e cultura de resultados, além de difundir práticas institucionais bem-sucedidas que contribuam para a melhoria de serviços à sociedade.

2.5. Destacam-se também ações relativas a datas comemorativas mensais de campanhas nacionais e internacionais de prevenção e combate a doenças, por meio de palestras, eventos, as quais são definidas e executadas em parceria com o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), a exemplo, do Janeiro Branco, Setembro Amarelo.

3. O Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional implantou em junho/2017 o projeto “Mês do Desapego”, com o objetivo de estimular a doação de livros para a Biblioteca “Procurador de Justiça Waldyr Silva Guimarães”. A ideia foi trabalhar o desapego no sentido de compartilhar e de permitir que os objetos sirvam a novos propósitos.

4. Outro moderno instrumento de gestão implantado no Ministério Público do Estado do Piauí é a Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores, nos moldes da Resolução CPJ nº 05/2013. Trata-se de uma ferramenta de governança, que proporciona o controle e monitoramento dos serviços prestados por intermédio dos servidores.

Desde a sua efetiva implantação em junho/2017, já foram avaliados 95% dos servidores efetivos da Instituição.

Conclui-se que, assim como nas demais unidades do Ministério Público brasileiro, o Piauí vivencia mudanças na gestão de pessoas e enfrenta o desafio de desenvolver mecanismos que favoreçam a compreensão, internalização e autorresponsabilidade com a nova realidade de um mundo globalizado e complexo.

Conclusões

1. Dificuldade histórica da Administração Pública em compreender o indivíduo de uma forma sistêmica.

2. Ministério Público vivencia uma fase de mudança cultural na gestão de pessoas, voltada ao desenvolvimento e valorização de seu capital humano.

3. O Conselho Nacional do Ministério Público possui o desafio de fomentar a nova cultura de gestão focada nas pessoas, alinhada à visão institucional como fator necessário à evolução de todo o Ministério Público.

4. A implantação da política de gestão de pessoas é um instrumento apto a efetivar a integração e a unidade do Ministério Público.

5. A partir do fomento à implantação de políticas institucionais de gestão de pessoas, o Conselho Nacional do Ministério Público possibilita a geração de resultados efetivos na atuação institucional, cristalizando o seu papel como agente de transformação social.

6. O Ministério Público brasileiro precisa desenvolver mecanismos para atrair, motivar e manter a participação de membros nos projetos e alcançar a internalização da “existência social”.

7. O Ministério Público do Estado do Piauí tem avançado na definição e implantação de um modelo de governança voltado tanto ao alcance de resultados quanto à utilização da gestão de pessoas como ferramenta de fortalecimento e desenvolvimento institucional.

8. O Ministério Público do Estado do Piauí vem adotando ações voltadas ao desenvolvimento e à valorização e de seus integrantes.

Referências

ARZABE, Cristina. *Nas trilhas da Complexidade*. Conc. João Pessoa, v.5, n 7, p.1-188 Jan./Jun. 2002. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/meio-norte/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1040213/nas-trilhas-da-complexidade>>. Acesso em: 29 maio 2018.

Acórdão nº 1.603/2008, publicado pelo Tribunal de Contas da União, em 2008. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d3430323639&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>>. Acesso em: 30 maio 2018.

Ato PGJ n° 479/ 2014. Dispõe sobre a estrutura e a organização dos órgãos da administração e dos órgãos auxiliares do Ministério Público do Estado do Piauí. Disponível em: <http://www.mppi.mp.br/internet/index.php?option=com_nload&view=category&id=914:2014&Itemid=132&limitstart=20>. Acesso em: 03 jun. 2018.

Aprovado o plano de elaboração do planejamento estratégico nacional do Ministério Público brasileiro. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/11145-aprovado-o-plano-de-elaboracao-do-planejamento-estrategico-nacional-do-ministerio-publico-brasileiro-pen-2020-2029?highlight=WyjhcHJvdmFkbylsInBsYW5vll0=>>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

Conselho Nacional do Ministério Público, CNMP. *Carta de Brasília*. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2018.

Conselho Nacional do Ministério Público, CNMP. Recomendação n° 52, de 28 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/4890>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

CORTELA, Mário Sérgio. *Qual a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 25ª ed. revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

CHAPLIN, Charles. *Tempos Modernos*. Título original: Modem Times. Preto em Branco. Legendado. Duração: 87 min. Warner, 1936.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª ed. 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

WALL, Bob. *Relacionamento no Trabalho: como usar a inteligência emocional para melhorar sua eficiência com outras pessoas*. Tradução Tereza Gouveia e Sérgio Duarte. São Paulo: Landscape, 2008.

ZOHAR, Danah. *O Ser Quântico: uma visão revolucionária da natureza humana e da consciência, baseada na nova física*. 13ª edição. São Paulo: Best Seller, 1990.