**Desenvolvimento de equipes periciais com alta performance através das metodologias de coaching, mentoria e tutoria na gestão estratégica de negócios da POLITEC/MT**

Nas últimas décadas metodologias de gestão[[1]](#footnote-1) foram aprimoradas e ganharam espaço no ambiente corporativo, de forma que modelos adotados fossem rediscutidos e incorporados a empresa pública, garantindo melhoria no desempenho institucional. A Perícia Oficial e Identificação Técnica do Mato Grosso – POLITEC/MT constituiu-se enquanto uma prestadora de serviços públicos cuja missão é “realizar Perícia Oficial de Natureza Criminal e Identificação Técnica, através do conhecimento científico, contribuindo para a cidadania, justiça e os direitos humanos no âmbito do Estado de Mato Grosso”[[2]](#footnote-2). Toda equipe da POLITEC está voltada para atender a sociedade e “ser uma Instituição tecnicamente moderna e reconhecida nacionalmente pela excelência na realização de Perícias Oficiais de Natureza Criminal e serviços de Identificação Técnica”[[3]](#footnote-3). Quem presta serviços, em busca de excelência no trabalho, são os colaboradores institucionais, logo, é razoável pressupor que uma gestão estratégica do negócio[[4]](#footnote-4) da POLITEC com foco em pessoas obtenha os resultados esperados, por vezes excelentes e não raro sensacionais.

Para resultados excepcionais, não há necessidade tão somente de pessoas extraordinárias, mas sim, de pessoas orientadas para realização de trabalhos que superem suas limitações, que tenham pensamento sistêmico e utilizem de forma natural a consciência crítica, pessoal e em grupo. Dentro de um mosaico de formações técnicas e profissionais distintas, a equipe de peritos oficiais criminais requer atenção gestora que objetive uma produção intelectual em constante evolução, ininterrupta e comprometida com o bem comum. Este é um desafio, uma vez que a formação técnica primária do perito oficial criminalístico é muito variada (engenheiros, advogados, biólogos, farmacêuticos, bioquímicos, químicos, físicos, matemáticos, contadores, administradores entre tantas outras, conforme LEI Nº 8.321, de 12 de maio de 2005), agregada a distintas formações técnico-periciais. Esta diversidade técnica torna o gerenciamento de pessoas com foco em resultados por desempenho desafiador e, por vezes, muito gratificante.

Para MELLO e ANDRADE (1999, p. 9), há muito tempo as pessoas perceberam vantagens reais ao se organizarem em grupos para atividades de subsistência. Os grupos tornam-se equipes que podem ser definidas como de um pequeno número de pessoas, que agregam competências, habilidades e conhecimentos individuais, e estão comprometidos a um propósito, a metas de performance e a abordagens comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis (LUECKE, 2017, p.17; KATZENBACH; SMITH, 1994, p.42). O trabalho pericial ocorre predominantemente através de prestação de serviços cujo produto final é o laudo pericial. Uma gestão estratégica[[5]](#footnote-5) de órgãos periciais que focar o produto final sem pensar nas equipes pode comprometer a qualidade dos serviços, a produção de laudos e a autonomia pericial. Nesse contexto, ter equipes periciais eficientes, com competência para tomada de decisões resolutivas e assertivas que, de forma talentosa e criativa, resolvam problemas com agilidade e eficácia é mais precioso institucionalmente do que poder contar apenas com grupos de indivíduos, valorosos e talentosos, que trabalhem de forma isolada (DONNELLON 2006, p. 6 e 7). O grande desafio é transformar os grupos de trabalho em equipes, e propiciar que estas atinjam a Alta Performance.

Parafraseando MAXWELL (2007, p. 18) “nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho. Em outras palavras, grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe”. Refletir sobre o trabalho pericial como sendo uma cadeia produtiva, numa organização corporativa, cujos serviços são prestados por equipes permite aumento da produtividade, perspectivas abertas com foco na solução de problemas, disposição para assumir riscos e reagir a mudanças, delegação adequada de tarefas por talentos e responsabilidade mútua. Todos estes ganhos convergem para ambiente laboral estimulante e motivador (DONNELLON, 2006).

As equipes de alta performance segundo DYER et al. (2011, p. 23) “são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe (...), tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos”. Elas superam as dificuldades inerentes às falhas em condições ambientais e à escassez de recursos impedindo desfechos indesejados (TONET et al, 2009, p. 72). No ambiente organizacional esta modalidade de equipe demonstra comprometimento e competência elevados, e está engajada, alinhada e consciente de um propósito, meta ou objetivo em comum, cujos valores, visão e missão pessoais estão em sinergia com os valores, visão e missão institucionais. Dessa forma, segundo BLANCHARD; CAREW; CAREW (2011 p. 25) incorporam ao seu trabalho as seguintes características: propósito; empoderamento; relacionamentos e comunicação; flexibilidade; produtividade; reconhecimento e apreço; moral. Para isso acontecer, três fatores têm que ser inerentes à equipe: conhecimento, habilidade e atitudes. (SANTIAGO 2008, p. 84 - 85)

De acordo com SILVA *et all* (2011, p. 13 e 14) “as equipes de alto desempenho promovem vantagem competitiva e agregam valor à cadeia produtiva da organização, o desempenho é consequência da maximização do potencial de cada integrante da equipe, e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos”. O trabalho das lideranças gestoras capazes de aumentar eficiência laboral é fundamental para o desenvolvimento de equipes com foco em solução de conflitos, cooperação, complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros, contribuindo para que estas equipes sejam eficazes e se tornem um diferencial competitivo para a organização. Portanto, as organizações precisam adotar um modelo de equipes com foco em desempenho e preparar líderes capazes de nortearas equipes na busca do desenvolvimento contínuo e ininterrupto, promovendo a excelência no trabalho, atingindo metas de produtividade mais ousadas.

Uma peculiaridade inerente as carreiras periciais é que o ingresso se dá por meio de concurso. A escolha do grupo que desenvolverá o trabalho pericial é feita por meio institucional e legal. Ao longo do tempo, deve haver a realocação de talentos, de modo a permitir que as habilidades e competências de cada um sejam adequadas ao trabalho proposto. Com a adequada alocação de talentos, o gestor dispõe de profissionais que tem condições de desenvolver trabalhos com maior qualidade. O desafio seguinte é tornar as aptidões individuais em serviços disponíveis para a conformação de grupos de trabalho. A fim de evoluírem para equipes de trabalho e, daqui, buscar o alto desempenho e a excelência dos serviços prestados.

As equipes periciais da Coordenadoria de Perícias Externas da Diretoria Metropolitana de Criminalística da POLITEC-MT, através das metodologias de coaching, tutoria e mentoria têm obtido resultados produtivos animadores em um espaço de tempo relativamente curto (120 dias). Este estudo demonstra que alguns temas e problemas inerentes a realidade laboral do perito criminal plantonista podem e devem ser abordados e trabalhados, via gestão, através de uma visão sistêmica e por vezes estratégica, com a utilização das metodologias anteriormente elencadas, de forma humanizada e que culminem em um aumento significativo de desempenho.

O líder e o gestor devem empreender os meios possíveis e tangíveis para que de modo sistêmico integre o talento do membro ao grupo onde suas potencialidades podem ser melhor exploradas e o grau de satisfação pessoal aumente. De modo estratégico, através dos recursos de gestão de pessoas, promova o desenvolvimento contínuo para formação de equipes, e não somente, membros eficientes.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar, por meio de casos concretos, como a utilização das metodologias de coaching, tutoria e mentoria pode melhorar a performance de membros, grupos e equipes. Com a continuidade desse processo cria a expectativa que em médio prazo as equipes periciais plantonistas atinjam metas estipuladas, com melhoria contínua da qualidade, rumo ao alto desempenho. Os casos em estudo foram assim denominados: Caso 01: procrastinação – gestor e perito criminal; Caso 02: bloqueio criativo-perito criminal; Caso 03: retorno ao trabalho pós-doença-perito criminal; Caso 04: reduzido estímulo para a execução da função pericial- gestor e perito criminal; Caso 05: problemas nas relações interpessoais-gestor e perito criminal. Os resultados inicias apresentam aumento produtivo em cerca de 78,33%.

O coaching tem sido utilizado no âmbito institucional no setor estratégico e inicialmente se apresentou com muita eficiência na melhoria das relações interpessoais, na eficácia das comunicações, no desenvolvimento do pensamento sistêmico alinhado com valores, missão e visão pessoais e institucionais. A tutoria aplicada na área tática se mostrou muito eficaz no desenvolvimento de estratégias para retorno ao trabalho após doença (integrando o membro a equipe e equilibrando as relações de trabalho), no desenvolvimento técnico e intelectual do perito criminal plantonista, fortalecimento das relações interpessoais e valoração do trabalho pericial de campo. A mentoria tem sido utilizada no setor operacional, com indivíduo e grupos, estimulando a melhoria contínua dos serviços e laudos e tem apresentado aumento da produtividade na qual se trabalhou temas como a ruptura da inércia laboral (combatendo a procrastinação) e redução do bloqueio criativo (promovendo a redução do tempo de entrega de laudos).

Estas metodologias juntas têm promovido o alinhamento de valores pessoais com valores institucionais, o reconhecimento da missão de vida pessoal no trabalho pericial, a consciência dos seus talentos e habilidades, bem como, melhorias a serem feitas. O coaching, a tutoria e a mentoria estimulam o fortalecimento das equipes de trabalho por meio do respeito mútuo, lealdade voltada para o bem comum, confiança interpessoal; empenho, dedicação e amizade; resolutividade tendo como foco a solução de problemas, conhecimento do processo.

Conclui-se que as metodologias de coaching, tutoria e mentoria podem ser utilizadas simultaneamente, em peritos oficias criminais e suas conformações, em grupos ou em equipes. Sendo utilizadas nos âmbitos estratégicos, táticos e operacionais das instituições técnico-periciais, proporcionam a formação de lideranças construtoras de resultados por desempenho, o que gera aumento significativo na eficiência do negócio da POLITEC, consequentemente melhoria contínua no processo de aprendizagem e desenvolvimento. Estas metodologias estimulam a mudança daquilo que é indesejável, promove a aquisição de novas competências (TONET et al 2009, p. 87) e é um meio para atingir alta performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETTI, S. Formando equipes de alta performance. Disponível em: <https://endeavor.org.br/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/>. Acesso em: 20/06/2017.

BLANCHARD, K; CAREW, D; CAREW, E. P. O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho. 9. ed. Rio de Janeiro: 2011.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. Equipes que fazem a diferença (*Team Building*): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.

DONNELLON, A. Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A força e o poder das equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUECKE, R. Criando equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MARQUES, J. R. Coaching&Carreira: técnicas poderosas e resultados extraordinários: como o coaching pode transformá-lo em um profissional de sucesso. Goiânia: IBC, 2013.

MAXWELL, J. C. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

ROMA, A.; BRUNO, J.; EPELMAN, D. *et all*. PNL&coaching, guia prático, com grandes especialistas, para você liderar ainda mais sua vida pessoal e profissional. São Paulo: Leader, 2013.

ROBBINS, A. Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística. Tradução: Muriel Alves Brazil. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SANTIAGO, A. C. Q. As competências das pessoas: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

SILVA, A. S.; FERREIRA, C. L.; LOPES, R. F.; SILVA V. S. Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados. Disponível em: http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf. Acesso em: 21/06/2017.

THEML, G. Produtividade para quem quer tempo: aprenda a produzir mais sem ter que trabalhar mais. São Paulo: Gente, 2016.

TONET, H. et al. Desenvolvimento de equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

1. Em gestão de negócios pode-se citar o uso de *Balanced Scorecard*-BSC, Gerenciamento pelas diretrizes-GPD e PDCA serem usados isoladamente ou simultaneamente dependendo dos resultados a serem alcançados. [↑](#footnote-ref-1)
2. Missão da POLITEC, presente no planejamento estratégico institucional. Disponível em: http://www.politec.mt.gov.br/institucional.php?id=10. [↑](#footnote-ref-2)
3. Visão da POLITEC, presente no planejamento estratégico institucional. Disponível em: http://www.politec.mt.gov.br/institucional.php?id=10. [↑](#footnote-ref-3)
4. No planejamento estratégico, o negócio da POLITEC é realizar “Perícia Oficial de Natureza Criminal e Identificação Técnica”. Disponível em: http://www.politec.mt.gov.br/institucional.php?id=10. [↑](#footnote-ref-4)
5. Forma de gerir em que todas as áreas têm ações estratégicas. [↑](#footnote-ref-5)