



Agregar pessoas -
Página 8

Aplicar pessoas - sobre cargos,
funções e avaliações - Página 10

Recompensar - sobre incentivo e
motivação - Página 11

Desenvolver pessoas - sobre treinamento
e desenvolvimento - Página 12

Mantem pessoas - sobre relações -
Página 14

Monitorar pessoas - sobre estar
atento(a) - Página 15



Gestão de Pessoas

*Coleção Cartilhas GESPRIJUD: Um guia prático e
rápido para você gerir equipes de alta
performance em Secretaria*

Juntos (as), somos mais fortes!

Presidência

Des. José Laurindo de Souza Netto

Apoio

Emilia Nakahara

Rafael Pereira Macedo

Rafaela Hoinacki Loureiro

Rocela Popp Rosa Scholles

Simone Yamamoto

Agradecimentos

Ateliê de Inovação

Departamento de Cerimonial e

Comunicação

Departamento de Gestão de Recursos

Humanos

Escola Judicial

Unidade Especial de Atuação

Corregedoria-Geral

Des. Luiz Cezar Nicolau

Gerência GESPRIJUD

Adriana Cristina de Siqueira Grossi

Manoela Papp

Phillipe Tadao Sakai

Rafaelle Cristina Scremin Guelfi

Renata Alves

Frente de Atuação III

Andréia Karla Dorce

Isabel Ferreira de Oliveira

José Renato Guarnieri Catarin

Katia Cristina Bergamini Titão

Leandro Nascimento Mantau

Imagens

Banco de imagens Microsoft Office

Fale com a gente!

gesprijud@tjpr.jus.br



SOBRE O GESPRIJUD

O Programa foi construído por servidores(as), para servidores(as). É uma iniciativa colaborativa, em que todos os envolvidos são protagonistas no desempenho de suas atribuições. O que se propõe com o GESPRIJUD é uma linha uniforme de condução de projetos e ações, valorizando a competência de cada Departamento, Setor, servidor(a) e estagiário(a), refletindo o que se objetiva proporcionar às Secretarias de 1º grau de jurisdição: padrão, desenvolvimento contínuo, qualidade total, comprometimento e valorização do ser humano.

Sumário

15



Monitorar pessoas – sobre estar atento(a)

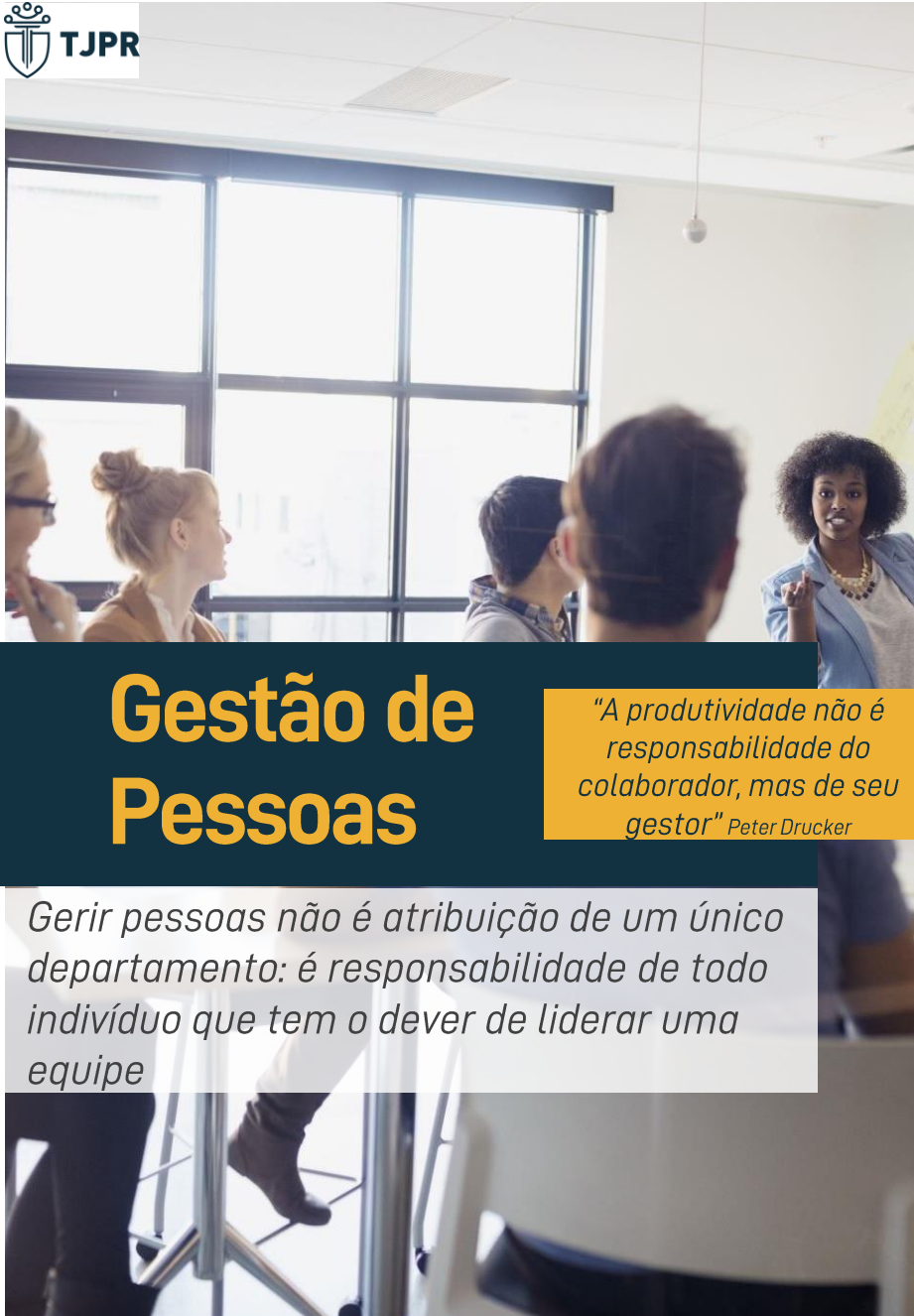


A primeira impressão é a que fica



Desenvolver pessoas – sobre treinamento e desenvolvimento

Apresentação	4
Vamos entender?	5
Senta que lá vem experiência	6
Agregar pessoas	8
Aplicar pessoas - sobre cargos, funções e avaliações	10
Recompensar pessoas – sobre incentivo e motivação	11
Comunicação Não-Violenta (CNV)	13
Manter pessoas – sobre relações	14



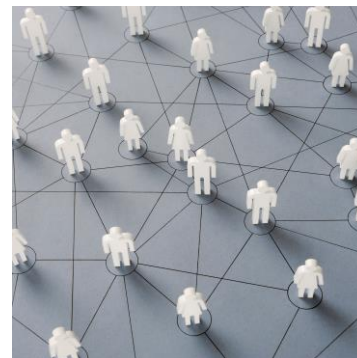
Gestão de Pessoas

"A produtividade não é responsabilidade do colaborador, mas de seu gestor" Peter Drucker

Gerir pessoas não é atribuição de um único departamento: é responsabilidade de todo indivíduo que tem o dever de liderar uma equipe

Você já sabe que Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é instituição com missão de desenvolver políticas judiciárias para unidade e efetividade do Poder Judiciário. Portanto, tem como objetivo o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional através de eficiência e qualidade.

Em 2020, o CNJ editou a Resolução nº 325, pela qual traçou a ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2021-2026. No eixo voltado ao aprendizado e ao crescimento, destacou o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.



Antes mesmo da mencionada resolução, a temática já recebia atenção do TJPR. O Planejamento Estratégico Institucional 2015/2020 previu como um dos quatro enfoques principais o aprendizado e crescimento nessa esfera.

Em 2021 será lançado novo planejamento, mas já foram disponibilizados seus 12 objetivos estratégicos. Dentre eles, destacam-se "Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional" e "Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas". Por sua vez, o

Plano de Gestão relativo ao biênio 2021-2022 tem como título "O ser humano como o centro da Justiça".

A Gestão de Pessoas está intimamente ligada à colaboração eficaz dos indivíduos que compõem uma instituição.

Se nacional e institucionalmente esse tema ganha mais e mais relevância, as Unidades Judiciárias que atuam em 1º grau de jurisdição também precisam buscar o aprimoramento desse tipo de gestão, localmente. Para que isso seja possível, os(as) líderes de equipes precisam entender que gerir pessoas não é necessariamente uma habilidade inata, mas uma competência que pode ser desenvolvida.

O objetivo é demonstrar para você, chefe de Secretaria, que não se trata apenas de verificar se sua equipe está trabalhando ou não. O conceito de recursos humanos está ultrapassado, afinal, pessoas não são meros recursos. Pessoas são seres que possuem sentimentos, sonhos, expectativas, inseguranças.

Sabemos que o tema não se esgota facilmente e um dos pilares do GESPRIJUD é a melhoria contínua. Assim, se você tiver sugestões e/ou contribuições acerca da Gestão de Pessoas em Secretarias de Unidades Judiciárias que atuam no 1º grau de jurisdição, escreva-nos!

Boa leitura!

Vamos entender?

Conheça um pouco mais sobre a evolução do setor que gere pessoas nas organizações

"Cada pessoa é um mundo". Você certamente já ouviu essa frase em algum momento da vida. Ao longo dos anos, mais e mais a sociedade e, conseqüentemente, as instituições reconhecem que as pessoas são diferentes e, por isso, merecem tratamentos proporcionais à realidade em que se encontram.

No contexto organizacional, os(as) antigos(as) funcionários(as), hoje, são colaboradores(as). Não se trata mais de apenas fazer a instituição funcionar, mas sim de colaborar com ela. Esses avanços não se deram do dia para a noite, por isso, conheça um pouco mais sobre a evolução da Gestão de Pessoas nas organizações.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nesta realidade, as pessoas são definidas como recursos produtivos. Como tal, (...) *devem ser padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados* (CHIAVENATO, 2014). A condução dos trabalhos neste cenário é controladora e rígida, afinal, as pessoas estão no mesmo patamar que os demais objetos da organização – o pensamento é fruto da Era Industrial.

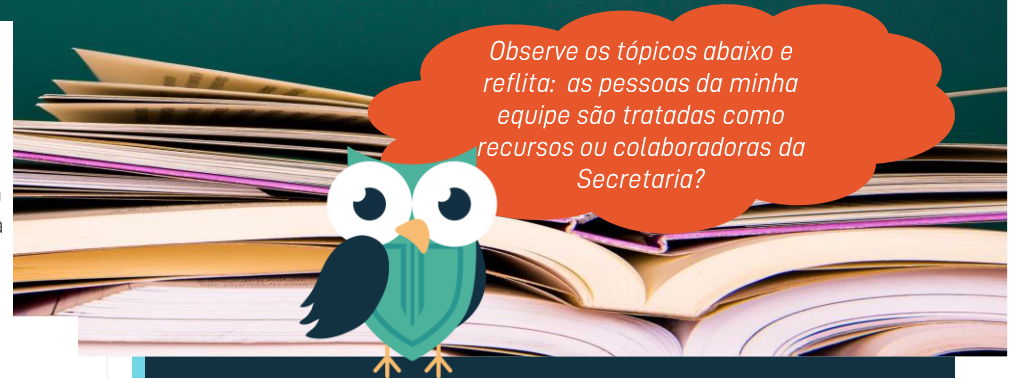
GESTÃO DE PESSOAS

Neste contexto, as pessoas são entendidas efetivamente como seres humanos. Nas relações de trabalho, entende-se que os tratamentos devem ser individualizados. Chiavenato afirma que *organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio (...), não como simples empregados contratados*. O espírito colaborativo dá o tom das relações – vive-se a Era da Informação.

GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS

O futuro desse setor está no entendimento de que pessoas são a base do capital intelectual – eis a Era do Conhecimento. Há ênfase na estratégia, não apenas em tática e, por essa razão, os indivíduos devem ser entendidos como parceiros. Para Chiavenato:

(...) elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio.



Observe os tópicos abaixo e reflita: as pessoas da minha equipe são tratadas como recursos ou colaboradoras da Secretaria?

PESSOAS COMO RECURSOS

- ✓ Indivíduos isolados em cargos;
- ✓ Rigidez excessiva no cumprimento de horários;
- ✓ Subordinação e dependência extrema;
- ✓ Alienação ao que ocorre no TJPR;
- ✓ Meras executoras de atividades e tarefas;
- ✓ Pouco ou nenhum espaço para o diálogo e a troca de ideias.

PESSOAS COMO PARCEIRAS

- ✓ Indivíduos organizados em equipes, por setores ou atividades semelhantes;
- ✓ Estabelecimento de metas em parceria com a chefia;
- ✓ Preocupação com resultados;
- ✓ Vinculação à missão e à visão do TJPR;
- ✓ Participação e comprometimento;
- ✓ Foco na ética e na responsabilidade.

*Adaptado de CHIAVENATO, 2014.

Senta que lá vem experiência...

Conheça a história da servidora que, com o apoio do gestor judicial da Unidade, beneficiou-se da Gestão de Pessoas na liderança dos(as) estagiários(as)



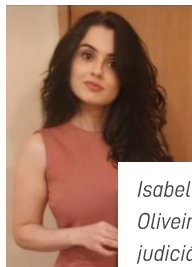
Isabel Ferreira de Oliveira é servidora do TJPR há aproximadamente 11 anos e atualmente trabalha no Foro Regional de Almirante Tamandaré, Região Metropolitana de Curitiba.

Ela compartilha conosco sua experiência vivida em 2018 na *SU* – apelido carinhoso dado à primeira Secretaria Unificada de Varas Cíveis e da Fazenda Pública do Estado do Paraná.

Apesar dos desafios oferecidos pela estatização de duas Secretarias e unificação de seis competências, Isabel relata:

Foi com a supervisão do Setor de Atendimento da SU que consegui vivenciar experiência única em Gestão de Pessoas ao gerenciar estagiários(as) sob o formato participativo.

O COMEÇO



Isabel Ferreira de Oliveira, analista judiciária

Segundo a analista, o atendimento é o rosto do Poder Judiciário e reflete o comprometimento do órgão com a efetividade do princípio fundamental do acesso à justiça. Por isso, ela sabia que era preciso entregar o melhor de si mesma e também contribuir para um ambiente de trabalho saudável.

Assim, na *SU*, Isabel promoveu a integração de estagiários(as) já no processo de seleção, com questionamentos não jurídicos. Buscava nos(as) candidatos(as) as competências comportamentais e emocionais

necessárias para um bom atendimento:

As expectativas de cada membro da equipe eram mapeadas e as tarefas eram gradativamente distribuídas quanto à complexidade, conforme a desenvoltura de cada estagiário(a).

OS BENEFÍCIOS

Mesmo ocorrendo crises eventuais – o que é extremamente normal quando se fala em gerir pessoas –, a servidora afirma que o resultado foi uma equipe flexível e quase autogerenciável. O compartilhamento de autoridade e de responsabilidade gerou comprometimento e comportamentos proativos:

Eram reconhecidos os esforços não esperados e as iniciativas. Ainda, a equipe fornecia feedback sobre as funções da supervisão.

Isabel conta que o treinamento técnico-jurídico era realizado no dia a dia. O desenvolvimento pessoal era estimulado e voltado às competências de autogestão, flexibilidade e pensamento crítico.

Ela reconhece, ainda, que nenhuma parte do laboratório de gestão, desde a sua implementação até os dias de hoje, seria possível sem a colaboração dos(as) colegas e sem o apoio e a paciência do Juiz Corregedor:

Nosso líder sempre exigiu resultados, mas também acalmava todos nas marés turbulentas com seu ditado do tempo que serviu à Marinha do Brasil: "primeiro flutuar, para navegar e só depois combater".

Coaching na Gestão de Pessoas



O *coaching* está em alta e muitas pessoas torcem o nariz quando ouvem falar sobre o assunto. Preferências à parte, essa técnica de desenvolvimento humano pode ser bastante útil na gestão de pessoas.

Normalmente, o(a) chefe de Secretaria exerce muita influência sobre os(as) colaboradores(as) que compõem a sua equipe, tanto em assuntos profissionais quanto pessoais. Portanto, a aplicação do *coaching* profissional pode auxiliar no aprimoramento de competências individuais. Assim, todos(as) os(as) envolvidos saem ganhando.



Sugestões simples de como aplicar o *coaching* profissional:

- ✓ Estimule o foco em resultados futuros e não em problemas passados;
- ✓ Delegue responsabilidades e autoridades para os(as) colaboradores(as);
- ✓ Tome a iniciativa das comunicações e ouça com empatia: seja proativo(a);
- ✓ Avalie o desempenho individual com regularidade e forneça *feedbacks* e *feedforwards*.

Um passo de cada vez!

Agora que você já aprendeu um pouco mais sobre a evolução da Gestão de Pessoas, além de conhecer a história de sucesso da nossa colega, é hora de saber como aplicar a Gestão de Pessoas em sua Secretaria



Para a realidade de Secretaria de Unidade Judiciária, o ingresso de servidores(as) se dá por meio de concurso público. É possível, também, que novas pessoas integrem a equipe em razão de procedimentos de relocação. Contudo, o(a) gestor(a) não é o(a) agente ativo(a) nesse processo de entrada de novos(as) servidores(as) em Secretaria.

ESTAGIÁRIOS(AS)

Quanto ao recrutamento de estagiários(as), a história é bastante diferente. O(a) gestor(a) da Unidade Judiciária, em parceria com o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), também é responsável por agregar pessoas. Cabe a ele(a) gerenciar esse processo de recrutamento e seleção por concurso público, atualmente regido pela Lei Federal nº 11.788/2008, pelo Enunciado Administrativo nº 7/2008 e Resolução nº 7/2005 do CNJ, bem como pelo Decreto Judiciário nº 345/2019.

PLANEJANDO

Antes de iniciar os trâmites burocráticos, é preciso planejar. Trace o perfil esperado de acordo com as necessidades da Secretaria. Segundo Lacombe, 2008, (...) *só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa.*

Assim, o(a) gestor(a) indica ao DGRH as questões da prova aplicada aos (às) candidatos(as). É comum selecionar

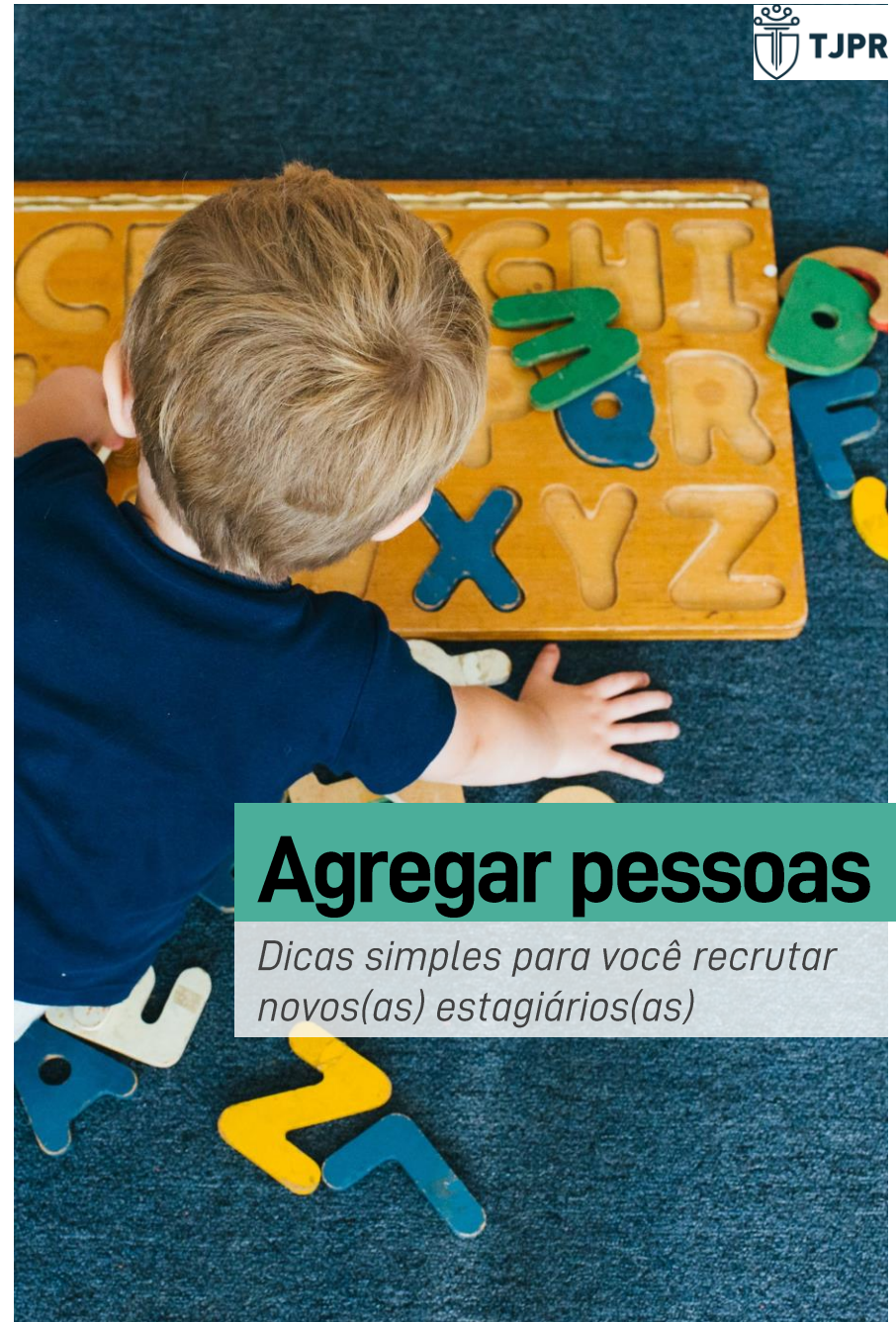
O estágio é ato educativo escolar de preparação para o trabalho. Como parte da entrevista, o(a) gestor(a) também pode realizar um teste prático com base nas futuras atividades e tarefas desempenhadas!

questões relativas a competências técnicas. Contudo, é importante também levar em consideração competências individuais - cognitivas complexas e comportamentais. No anexo, é disponibilizada uma ferramenta que auxiliará você durante a entrevista de futuros(as) estagiários(as).

FORMALIZANDO

Com o perfil e questões em mãos, é chegada a hora de iniciar o expediente SEI. Acesse o sistema e vá em "Iniciar processo", selecionando "Estágio". Na sequência, deverão ser inseridas as informações quanto à modalidade de estágio, nível de ensino, área de conhecimento (curso), semestre inicial e final do curso, vigência do processo seletivo, conteúdo programático, dentre outras.

Cumprida essa etapa, o edital será publicado no site oficial. Sugere-se que haja divulgação do certame em instituições de ensino próximas à Unidade Judiciária recrutadora. Assim, o(a) futuro(a) estagiário(a) poderá ter seu tempo otimizado em deslocamento, prevenindo-se absenteísmos e atrasos.



Agregar pessoas

Dicas simples para você recrutar novos(as) estagiários(as)

ORIENTAÇÃO

Ao receber alguém novo na Secretaria, apresente a nova realidade de trabalho. Forneça materiais introdutórios sobre o local e seus processos de trabalho, tais como Portarias e Ordens de Serviço. Esclareça quais são os papéis desempenhados pelos indivíduos na equipe. Apresente os objetivos das atividades e tarefas a serem executadas.



SOCIALIZAÇÃO

Informe a missão e os valores organizacionais. Apresente histórias positivas sobre o novo ambiente de trabalho e a própria instituição. Envolver a nova pessoa na cultura organizacional e evite apontar para as fraquezas existentes. Distribua atividades e tarefas iniciais relativamente desafiadoras antes das mais complexas. Nomeie um(a) tutor(a) para auxiliar e envolva o(a) novato(a) na equipe.

A primeira impressão é a que fica

Pequenos ajustes iniciais ao agregar pessoas podem provocar grandes resultados futuros

EMPODERAMENTO

Distribua autoridades e responsabilidades para todos(as) de acordo com o nível de experiência no trabalho - até mesmo para novos(as) colaboradores(as). Isso torna as pessoas mais ativas e proativas, além de contribuir para o aumento da autoestima e impulsionamento na qualidade de execução de atividades e tarefas.

Aplicar pessoas – sobre cargos, funções e avaliações

A aplicação de pessoas também envolve a modelagem do trabalho através do desenho dos cargos, com as respectivas atribuições. Trata também da gestão de desempenho de colaboradores(as) em função das atividades desenvolvidas, das metas e dos resultados, das competências oferecidas e do potencial de desenvolvimento.

CARGOS E FUNÇÕES

Esta cartilha não abordará profundamente o tema, mas é importante fazer uma breve contextualização. Na esfera pública, o desenho de cargos é descrito em lei. Portanto, não parece ser possível seguir a mesma tendência de flexibilização de cargos da iniciativa privada, sob o risco das consequências da caracterização de desvio de função e dano ao erário.

Por esses motivos, o(a) gestor(a) precisa conhecer bem as atividades a serem desenvolvidas em cada cargo, descritas na Lei Estadual nº 20.329/2020. Você pode ter acesso à integral da legislação [aqui](#).

Com o advento da referida lei, os quadros de pessoal do Poder Judiciário paraense foram unificados. A estrutura funcional dividiu-se em carreiras, organizadas segundo os requisitos de investidura, atribuições, complexidade, grau de responsabilidade e peculiaridades dos cargos.



AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

O processo de aplicar pessoas também aborda a avaliação de desempenho individual. Nela, são considerados: atividades desenvolvidas, metas e resultados, competências oferecidas e potencial de desenvolvimento.

Semestralmente, servidores(as) que trabalham em Secretaria são avaliados(as) pelo(a) gestor(a) da Unidade Judiciária – ou seja, pelo(a) magistrado(a). Essa espécie de avaliação decorre de legislação e é norteadora de progressão funcional, nos termos da Lei Estadual nº 16.478/2010.

No entanto, essa modalidade de avaliação não pode ser o único meio de análise de desempenho individual dos(as) colaboradores(as). Há gestores(as) que optam em conceder a pontuação máxima para todos(as) sem proceder à real avaliação dos trabalhos, mas essa medida não é adequada. Ainda, a qualidade dos processos de trabalho e a produtividade não são contempladas minuciosamente nesse tipo de avaliação.

No setor privado, é comum serem adotadas variadas modalidades de avaliação de desempenho com resultados bastante positivos. Dentre elas, destacam-se:

- ✓ **Avaliações integrativas:** realizadas pelo(a) gerente e pelo(a) colaborador(a) conjuntamente;
- ✓ **Avaliações 360°:** contam com a participação do(a) gestor(a), dos(as) colegas e pares, dos(as) subordinados(as) e até mesmo de clientes internos, externos, fornecedores e demais *stakeholders* que se relacionam com o(a) avaliado(a);
- ✓ **Avaliações de clima:** a equipe avalia o(a) gestor(a) e como está o ambiente de trabalho.

O GESPRIJUD desenvolveu uma cartilha específica sobre Gestão de Desempenho e Gestão para Resultados para aprofundar um pouco mais sobre o tema!

Aproveite este momento e reflita internamente: você é do tipo do(a) chefe que avalia sua equipe apenas no Sistema Hércules? Em caso positivo, isso ocorre porque você acredita não ter tempo para avaliar ou por que você nunca pensou que uma avaliação diferente pudesse fazer a diferença?

É apenas através da comunicação franca e direta, de iniciativa do(a) chefe de Secretaria, que cada colaborador(a) pode vir a ter consciência sobre como está desenvolvendo o próprio trabalho e o que é esperado dele(a).

Exemplo prático



Nas avaliações, todos(as) os(as) envolvidos(as) precisam participar ativamente. Assim, cabe ao(à) avaliador(a):

- ✓ Preparar a avaliação com antecedência e realizar com regularidade;
- ✓ Ser específico(a) na forma de comunicar;
- ✓ Falar abertamente sobre os problemas que identificar, quais os impactos gerados por eles e as expectativas da chefia;
- ✓ Ressaltar os pontos positivos no desempenho do(a) colaborador(a).



É importante informar ao(à) avaliado(a) que compete a ele(a):

- ✓ Estar aberto para ouvir;
- ✓ Fazer perguntas para esclarecer os problemas apresentados;
- ✓ Assumir os problemas;
- ✓ Pedir esclarecimentos sobre o que é esperado.

Recompensar pessoas – sobre incentivo e motivação

Os processos de recompensar pessoas são fundamentais para promover incentivos e motivações junto dos(as) colaboradores(as). Funcionam como um reforço positivo ao alto desempenho, gerando engajamento e comprometimento.



As organizações possuem os mais variados sistemas de recompensas, os quais, segundo Chiavenato, podem ser subdivididos em duas abordagens. Na abordagem tradicional, a motivação das pessoas é entendida como, exclusivamente, incentivos financeiros e materiais. Trata-se de remuneração que obedece a padrões rígidos e imutáveis a partir de uma política de generalização.

Na abordagem moderna, as pessoas são motivadas por diversos incentivos que vão além da remuneração, tais como objetivos e metas, satisfação no trabalho, necessidades de autorrealização, reconhecimentos etc.

LIMITAÇÕES

Os sistemas de recompensas geram capacidade de atrair, reter e motivar os(as) colaboradores(as). No caso do TJPR, há predominância de recompensa financeira, fixa e limitada aos parâmetros legais. Segundo Chiavenato:

A remuneração fixa (...) não consegue motivar as pessoas para a superação

de metas e objetivos para a melhora contínua das atividades.

Assim, parece haver uma certa limitação do ato de recompensar colaboradores(as) em todos os níveis institucionais. Resta, então, aos(às) gestores(as) de Secretarias buscarem outros meios para recompensar as pessoas que fazem parte da sua equipe.

CONHECER PARA RECOMPENSAR

Nenhuma premiação será capaz de agradar a todos(as). Por esse motivo, o(a) gestor(a) precisa conhecer as necessidades de seus(as) colaboradores(as), que podem ser divididas em:

- ✓ **Necessidade de realização:** busca por sucesso, avaliado segundo algum padrão social. **Perfil:** valorização do sucesso, gosto por metas desafiadoras, ambição elevada;
- ✓ **Necessidade de filiação:** busca por relacionamentos e amizades.

Perfil: valorização de relações humanas, preferência por atividades que proporcionam contato;

- ✓ **Necessidade de poder:** busca pelo domínio e por influenciar pessoas. **Perfil:** valorização de posições de poder, busca por influências, apreço por realizar metas coletivas, poder como forma de satisfação pessoal.

E aí, gestor(a)? Reflita sobre a sua equipe: você conhece as necessidades de seus(as) colaboradores(as)?

MOTIVE PELO RECONHECIMENTO

Uma das ferramentas mais eficientes para motivar pessoas é o reconhecimento. Para Nelson, ele é diferente de premiação, a qual possui valor monetário:

O reconhecimento é a reação positiva de uma pessoa ao comportamento ou resultado que ela esperava de alguém. Ela pode ter a forma de um agradecimento, de uma aprovação ou de um gesto que expresse gratidão. (...) Pedir a opinião de um funcionário, envolvê-lo numa tomada de decisão ou orientá-lo em sua carreira também são formas de reconhecimento”.

O reconhecimento, portanto, é capaz de melhorar o desempenho, de facilitar a realização de projetos, de aumentar a produtividade. Ele também colabora para o alcance dos objetivos pessoais e profissionais do indivíduo. Para ser eficaz, o reconhecimento deve ser direcionado a algo significativo e, preferivelmente, imediato.

Exemplo prático



“Como recompensar pessoas em uma Secretaria de Unidade Judiciária?”: essa é a pergunta que talvez você esteja se fazendo agora.

Pensando nisso, seguem algumas sugestões sobre como recompensar colaboradores(as) por meio do reconhecimento:

- ✓ Consulte colaboradores(as) diferentes para tomar determinadas decisões. Peça a opinião de acordo com a *expertise* de cada um(a) antes de fazer grandes mudanças;
- ✓ Promova lanches comunitários (os famosos cafés-da-tarde!) quinzenalmente. Em tempos de trabalho remoto, faça esse evento de forma *on-line*: sugira que todos(as) desfrutem de um pequeno intervalo juntos(as);
- ✓ Se o(a) colaborador(a) excede as expectativas na execução de algum processo de trabalho, ou se apresenta desempenho acima da média em algum momento, sugira ao(à) magistrado(a) anotação de elogio em ficha funcional.



Desenvolver pessoas – sobre treinamento e desenvolvimento

Todo dia é possível aprender algo novo. Na realidade do trabalho, apesar de se executarem ações repetitivas por longos períodos, também é possível aprender continuamente.

A velocidade com que as informações fluem propicia o desenvolvimento de novos conhecimentos. Observe quantos mensageiros com atualizações de sistemas, legislações e entendimentos são recebidos pelas Secretarias!

Vive-se na era da informação, do conhecimento e, inevitavelmente, da aprendizagem por pessoas e organizações. Eles podem ocorrer através de ações de treinamento e desenvolvimento.

Chiavenato ensina que treinamento é um meio para o desenvolvimento de competências com foco na preparação das pessoas para o trabalho, ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização. Desenvolvimento, por sua vez, envolve aprendizagem com foco na carreira da pessoa a partir de uma perspectiva de longo prazo na própria organização.

70:20:10

Na década de 1990, desenvolveu-se a metodologia 70:20:10 de aprendizagem, no *Center for Creative Leadership*. O modelo é resultado de um estudo que



concluiu que a maior parte do aprendizado efetiva-se a partir das experiências profissionais do dia a dia, ou seja:

- ✓ **70% de experiências:** aprender pela prática – equivale ao FAZER;
- ✓ **20% de envolvimento:** aprender socialmente – equivale ao COMPARTILHAR;
- ✓ **10% de treinamento:** aprender por treinamentos formais – equivale ao SABER.

As pessoas são diferentes, possuem necessidades diferentes e também aprendem de modo diferente. Portanto, é importante que a capacitação continuada seja viabilizada por todos os meios, formais ou informais.

Partindo da premissa dessa metodologia, aos(às) chefes de Secretaria, ficam as reflexões: de que formas ações de aprendizagem estão sendo mantidas ou estimuladas pela chefia na equipe? Como ser capaz de oferecer essa realidade?

COMO TREINAR?

É preciso estar atento(a) às necessidades da equipe. A Gestão por Competências e a Gestão de Processos de Trabalho são bons parâmetros para verificar onde há lacunas de aprendizado na equipe.

Você também deve estar se perguntando agora: "Mas, com tantas atribuições, como é possível realizar treinamentos?"

No dia a dia, é possível implementar, segundo Lacombe, três tipos de ações:

- ✓ **Treinamento no trabalho:** orientações diárias pela chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções e incumbências especiais (atividades fora da rotina);
- ✓ **Orientação da chefia:** o(a) chefe atua como educador(a) da equipe, oferecendo treinamentos técnicos;
- ✓ **Administração por metas ou objetivos:** metas periódicas, acompanhamento e revisões em reuniões programadas. As reuniões são oportunidades de treinamento, nas quais a chefia explica como atingir resultados e também quais são os prejuízos com o não alcance de metas.

Além de iniciativas locais, usufrua e incentive a realização de cursos e treinamentos oferecidos ou divulgados pela EJUD! Para conhecer tudo que está disponível, acesse: <https://ead.tjpr.jus.br/>

Vamos refletir



Observe sua Secretaria: quantos(as) excelentes colaboradores(as) você tem recebido em "perder", pois observa que estão infelizes?

Manter pessoas não implica limitar o crescimento delas, pelo contrário: é promover ações que incentivarão os indivíduos a quererem permanecer no local em que estão, em continuar dando o seu melhor, sem frustrações.



Em uma eventual oportunidade de reatuação, os(as) colaboradores(as) não deveriam ser prontamente incitados a mudarem por estarem insatisfeitos(as) com o ambiente em que se encontram, como normalmente acontece. É preciso cuidar do ambiente e das pessoas.

Até mesmo servidores(as) excepcionais só terão o desejo de mudar se houver novas oportunidades de crescimento que não são oferecidas pelo local em que se encontram lotados(as), por exemplo. Portanto, não tenha medo de investir no desenvolvimento das pessoas da sua equipe. Um(a) bom(a) líder deseja que os(as) liderados(as) se desenvolvam tanto a ponto de superá-lo(a) em todos os aspectos – e isso não quer dizer que alguém "puxará o seu tapete" por isso.

Comunicação Não-Violenta (CNV)

O(A) chefe de Secretaria precisa ter na ponta da língua os quatro pilares dessa metodologia – e aplicá-los sempre que possível

O TJPR oferece ações permanentes em prol da formação de facilitadores de Círculos de Construção de Paz e de Mediadores e Conciliadores Judiciais. Para saber mais, acesse: <https://www.tjpr.jus.br/justica-restaurativa> e <https://www.tjpr.jus.br/capacitacao-em-mediacao-judicial>



OBSERVAÇÃO

A tendência natural do ser humano frente a qualquer situação é julgar. Portanto, esse pilar fala sobre observar a realidade, o contexto e os fatos antes de fazer qualquer juízo de valor. O foco deve estar voltado à questão em si e não à pessoa.

SENTIMENTO

Normalmente, apenas sentimos e não pensamos sobre esse sentir. Na CNV, após a observação, é importante entender o sentimento despertado em você (ou na outra pessoa). É hora de ter coragem em ser vulnerável.

NECESSIDADE

Quase sempre estamos insatisfeitos ou temos a sensação de que algo nos falta. Realizada a compreensão dos sentimentos despertados pela situação, é hora de verificar quais são as necessidades que os acompanham.

PEDIDO

Através de uma linguagem positiva, é hora de externar adequadamente o que se deseja. Fale aberta e diretamente sobre o que precisa ser pedido. Lembre-se de ser gentil.

Manter pessoas - sobre relações

Falar em manter pessoas significa abordar processos para satisfazer e motivar colaboradores, além de assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais que venham a gerar compromisso e engajamento.

Processos de manutenção de pessoas sofisticados e desenvolvidos se aproximam do modelo de autodeterminação e autorrealização. Dá-se ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca das pessoas. Privilegiam-se a diferenciação e a diversidade.

Conquistar, aplicar e reter talentos se mostra hoje como um grande desafio para as instituições. Assim, veja algumas dicas sobre como fazer uma boa gestão para que as relações sejam as melhores e criem um clima organizacional favorável, no qual todos desejem permanecer.

COMUNICAR

A filosofia da Unidade Judiciária precisa ser explicitada a todos. O ambiente deve ser propício à apresentação de sugestões e opiniões sobre o trabalho, em via de mão-dupla. Reuniões semanais podem ser muito produtivas para a boa comunicação na equipe. No contexto do trabalho remoto, é preciso cuidar ainda mais com a comunicação. Sem contato social, podem surgir barreiras e alguns(as) colaboradores(as) podem se sentir excluídos.



Transmita informações e *feedbacks* de forma clara, compreensível, convincente, atraente e adequadamente organizados. Pergunte o que foi compreendido pelo(a) colaborador(a) e o que ele(a) entende ser esperado dele(a).

COOPERAR

O processo decisório compartilhado com a equipe viabiliza maior cooperação e comprometimento. As pessoas normalmente se empenham mais em seus próprios projetos e propostas. Se algum(a) colaborador(a) sugerir uma ideia que seja aprovada pelos(as) demais, é altamente provável que ele(a) será o(a) mais dedicado à implementação da medida.

PROTEGER

O bem-estar físico e psicológico da equipe deve ser priorizado, gerando segurança nas pessoas. O(A) gestor(a) deve estar atento à presença de risco à saúde dos(as) colaboradores(as) em todos os níveis: local de trabalho, temperatura, limpeza, qualidade dos materiais etc.

Em teletrabalho, é possível averiguar

individualmente como cada colaborador(a) vem se sentindo por meio de reuniões quinzenais ou mensais de *feedback* e *feedforward*.

ASSISTIR

Cada colaborador(a) possui necessidades e expectativas próprias. O(A) gestor(a) deve prestar o tipo de assistência adequado a cada perfil. É preciso, inclusive, identificar e auxiliar aqueles cujas dificuldades sequer ainda estejam claras.

Exemplo: o indivíduo insatisfeito por não atingir as metas pode não conseguir, sozinho, identificar o porquê não as alcança. Caberá ao(à) gestor(a) fazer uma análise quantitativa e qualitativa de seu trabalho, além de conversar diretamente para entender um pouco mais sobre o contexto pessoal em que ele se encontra.



DISCIPLINAR CONFLITOS

Majoritariamente, conflitos têm origem em ruídos na comunicação. É preciso ter regras claras de disciplina na equipe, especialmente sobre assuntos relativos ao desempenho do trabalho e questões adjacentes a ele. Conflitos frequentes podem gerar frustrações, hostilidades e tensões na Secretaria, por isso o(a) gestor(a) não deve se esquivar quando eles ocorrerem.

Vamos refletir



Você ou alguém que você conhece já deve ter se sentido constrangido ao fornecer um *feedback*. Quando ele é positivo, o(a) gestor(a) não precisa procurar palavras... mas quando ele é negativo, a coisa se complica um pouco.

Alguns(as) chefes vão "engolindo" suas insatisfações sobre o desempenho de pessoas e um dia simplesmente perdem a cabeça. Por esse motivo, a CNV é sua amiga. Ao invés de acumular, descontrolar-se e dizer: "Você está fazendo muita coisa errada no processo!", enfrente a situação e diga:

"Fulano, tenho observado que estão sendo abertas muitas conclusões desnecessárias e você está intimando as partes com prazo errado frequentemente. Eu me sinto frustrado(a) com isso, pois na nossa última conversa você me disse que trabalharia com maior atenção. Suas desatenções geram retrabalhos para o gabinete, para a Secretaria e, infelizmente, geram prejuízos e muitas preocupações na vida de alguém que espera cuidado e respeito por parte da Justiça. Nós estamos aqui para servir as pessoas e devemos fazer isso com seriedade e carinho.

Eu reconheço seu potencial, sua formação e confio na sua experiência de trabalho. Sei que você pode dar o seu melhor. Você pode, por gentileza, fazer as análises de juntada com mais calma e se atentar aos dispositivos legais?"

Monitorar pessoas - sobre estar atento(a)

Processos de monitoramento tratam basicamente de seguir, acompanhar, orientar e manter o desempenho das pessoas em determinados limites de variação (CHIAVENATO, 2014).

Para que as instituições saibam como alcançar seus objetivos, é fundamental ter o conhecimento sobre a execução dos processos de trabalho, em todos os níveis.

Por uma abordagem tradicional, com o paradigma na desconfiança, tem-se um esquema de controle externo rígido de fiscalização e vigilância. Códigos de disciplina severa, imposição de restrições e limitações acabam por formar um sistema centralizado que privilegia castigos e penalidades.

NOVOS TEMPOS

A abordagem moderna tem como paradigmas a confiança e o incentivo. O monitoramento, portanto, é pensado em um esquema de autocontrole e flexibilidade, com liberdade e autonomia para estimular a iniciativa e a criatividade das pessoas.

Esse método também oferece a disciplina pelo consenso, plena autoridade e responsabilidade aos colaboradores. Forma-se, assim, um sistema descentralizado, direcionado a metas e resultados a serem alcançados.



Atualmente, não mais se vislumbra espaço para micro gerenciamentos e assim segue a tendência administrativa no TJPR, que se mostra cada vez mais no sentido de autonomia, flexibilidade e autogestão dos(as) servidores(as).

TELETRABALHO

Implementado em 2019 por meio da Resolução nº 221/2019 do Órgão Especial, o regime de teletrabalho sedimentou não só uma modalidade de trabalho. Um novo paradigma de monitoramento foi lançado a partir da previsão de planos de trabalho com estipulação de metas e, sempre que possível, em consenso com os(as) servidores (§1º, art. 5º).

Com a extensão do trabalho remoto à toda instituição em face da pandemia de COVID-19, todos(as) os(as) gestores(as) se viram em uma nova realidade de liderança, acompanhamento e monitoramento de equipes. É possível, então, aproveitar a legislação vigente sobre o teletrabalho ordinário e utilizar como inspiração para condução do teletrabalho extraordinário.

MONITORAMENTO X AVALIAÇÃO

Apesar de parecidos, monitorar é diferente de avaliar. Monitoramento consiste em:

- ✓ Coletar informações pertinentes sobre processos, resultados, pessoas ou impactos;
- ✓ É algo contínuo, cujos resultados poderão sustentar alguns argumentos utilizados em avaliações de desempenho.
Exemplo: monitoramento da data das análises de juntadas pendentes mais antigas em Secretaria;
- ✓ Orienta a condução da equipe e fornece informações sobre os fracassos e os progressos como um todo.

A avaliação, por sua vez, trata-se de:

- ✓ Avaliar tudo que está ligado ao desempenho dos processos de trabalho realizados pelos(as) colaboradores(as): eficiência, eficácia, economicidade, qualidade, quantidade etc.;
- ✓ É executado em momentos determinados, porém com certa frequência. **Exemplo:** reuniões individuais para tratar sobre o desempenho dos últimos 30 dias;
- ✓ Fornece as informações necessárias para que as falhas sejam corrigidas e os méritos, valorizados.

Feedback e
feedforward



Você já conhece o termo *feedback*, certo? Mas e sobre *feedforward*, quais são seus conhecimentos? É ideal que as duas ferramentas sejam utilizadas de modo complementar, pois a primeira trata do passado, enquanto a segunda, fala sobre o futuro.

No âmbito gerencial, *feedback* consiste em fornecer retorno aos(as) colaboradores(as) acerca de seu desempenho ou comportamento. Tem como base indicadores específicos, tais como metas, objetivos ou valores relevantes à cultura organizacional. Por meio dele, comportamentos positivos são reforçados e os negativos, corrigidos. Tem caráter investigativo.

Por sua vez, o *feedforward* implica oferecer sugestões para ações futuras em prol da mudança de determinadas atitudes tomadas pelos(as) colaboradores(as). O(a) gestor(a) identifica oportunidades de melhoria, ou seja, sobre pontos que precisam ser repensados ou refeitos. Ele também orienta sobre o melhor caminho a seguir, em conjunto com o indivíduo, encorajando a confiança e o companheirismo. Tem caráter criativo.





Referências:

ARETS, Jos et al. **What is the 70:20:10 model?** 70:20:10 Institute. Acesso em: 17/05/2021;

AZEEDO, André Gomma de (organizador). **Manual de Mediação Judicial**. Conselho Nacional de Justiça, 2016. Acesso em 26/05/2021;

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo: Família, Trabalho e Vida**. Buzz Editora, 2018;

CAMILO, Juliana et al. **Gestão de Pessoas: práticas em treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Editora SENAC, 2018.

CHARAN, Ram. **Pipeline da Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Campos/Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDES, Tatyane. **Comunicação Não-Violenta(CNV): o que é, como funciona e como aplicar o conceito**. Acesso em: 03/06/2021.



*Investindo em prioridades,
valorizando servidores.*

GESPRIJUD, 2021.



Referências:

NELSON, Bob. **1501 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Planejamento Estratégico 2015-2020**. Acesso em: 13/05/2021.

QUEIROGA, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. [recurso digital] Porto Alegre: Artmed, 2020.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos interpessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário**. 1ed. Curitiba: Editora Alteridade, 2020.

TRELLO. **Pratique a comunicação não-violenta e evite mal-entendidos no trabalho**. Acesso em: 03/06/2021.

Sobre as cartilhas GESPRIJUD

Todo o material foi desenvolvido por servidores(as) atuantes em 1º grau e em diversos departamentos, os quais se inscreveram e foram aprovados em processo seletivo. Houve também apoio de servidores indicados pelos *stakeholders* do GESPRIJUD. O trabalho foi inteiramente voluntário, sem recebimento de quaisquer gratificações ou benefícios, por isso, o sentimento de gratidão é imenso.

Não se pretende esgotar o assunto ora apresentado com esta cartilha. A proposta da Corregedoria-Geral de Justiça consiste em oferecer um primeiro contato sobre grandes temas de gestão que fazem parte da rotina de chefes e supervisores de Secretaria de Unidades Judiciárias de 1º grau de jurisdição. Com o apoio da EJUD, poderão ser desenvolvidos treinamentos específicos futuramente.