

O que é Gestão de Desempenho - Página 5

O que é Gestão para Resultados - Página 5

Por que a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados são importantes para uma Secretaria de Unidade Judiciária - Página 9

Como implementar a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados em uma Secretaria de Unidade Judiciária - Página 10



Gestão de Desempenho & Gestão para Resultados

Coleção Cartilhas GESPRIJUD: Um guia prático e rápido para você desenvolver um time de alta performance em Secretaria

Juntos (as), somos mais fortes!

Presidência

Des. José Laurindo de Souza Netto

Apoio e Revisão

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!

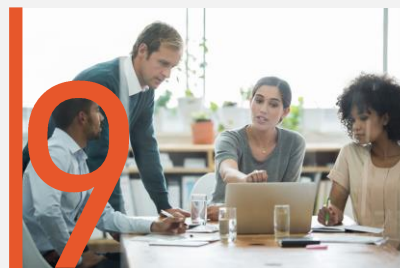
gesprijud@tjpr.jus.br



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



9 Por que a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados são importantes para uma Secretaria de Unidade Judiciária



Cinco passos para uma gestão por influência sustentável



10 Como implementar a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados em Secretaria de Unidade Judiciária

Apresentação	4
Desempenho e resultado	5
Vamos entender?	6
Senta que lá vem experiência...	7
Como implementar a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados em uma Secretaria de Unidade Judiciária	11

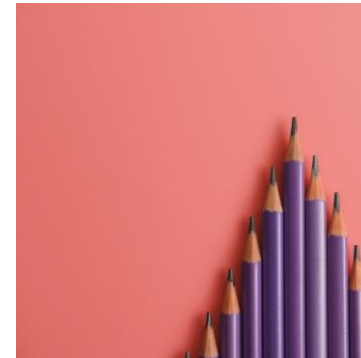
Gestão de Desempenho & Gestão para Resultados

Quando há um alvo a ser atingido, as pessoas da sua equipe podem se sentir mais motivadas a alcançá-lo

"O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado" William E. Deming

Em Secretarias de Unidades Judiciárias, trabalhar com metas numéricas e objetivos definidos não é comum. Normalmente, os processos de trabalho, com suas atividades e tarefas, são executados rotineiramente. Sabemos o que deve ser feito, sabemos o porquê de se fazer as coisas, mas nunca vemos um fim.

As análises de juntadas são distribuídas aos montes, as expedições nunca ficam zeradas e os retornos de conclusão precisam ser cumpridos diariamente, o mais rápido possível.



Inevitavelmente, essa realidade de trabalho gera frustrações, incertezas, inseguranças e ansiedade. Por esse motivo, quando são traçadas metas e objetivos a serem cumpridos em determinado espaço de tempo, um novo cenário é criado.

Quando não há objetivos claros, não há fim a ser alcançado.

Se há um grupo, há necessidade de liderança. É algo natural em muitos animais e, especialmente, nos seres

humanos. Por isso, ao(à) gestor(a), existe um grande desafio: influenciar pessoas de uma equipe para caminharem em direção ao alcance de um objetivo comum. Para tanto, a fixação de planos com metas é fundamental.

Gerir desempenho e resultados não significa trabalhar mais, mas trabalhar melhor.

Quando se fala em desempenho e resultado, a ideia é oposta ao aumento da carga de trabalho. Implica melhora da forma de se trabalhar, focando em objetivos de curto, médio e longo prazos. Por mais que não se vislumbre o fim do caminho, com a Gestão de Desempenho e Gestão para Resultados, temos a certeza de saber como e por onde caminhar.

O objetivo desta cartilha é demonstrar para você, chefe de Secretaria, a importância dessas ferramentas na reestruturação da sua Unidade, auxiliando na redução de falhas e gargalos, aumentando a produtividade.

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

Boa leitura!

GESTÃO DE DESEMPENHO

Gestão de Desempenho, segundo Herman Aguinis, *é o processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e do alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização.* É um processo que se dá no seguinte ciclo:

- ✓ Estabelecimento de expectativas de desempenho: delimitação de metas, indicadores, competências e comportamentos;
- ✓ Acompanhamento constante de resultados: coleta de dados e análise da performance de cada colaborador(a) por meio da observação de atividades do dia a dia. Com base em dados comparativos, é possível mensurar exatamente as melhorias alcançadas ou as deficiências e lacunas identificadas;
- ✓ Avaliação de desempenho: fornecimento de *feedbacks* e *feedforwards* aos(às) colaboradores(as).

Findo o referido ciclo, dá-se início a um novo, com implementação de melhorias que venham a aprimorar a prestação jurisdicional.

No contexto das Unidades Judiciárias, pode-se dizer que é um modelo focado no alinhamento da performance dos(as) colaboradores(as) aos objetivos da Secretaria e do TJPR para, então, trazer

resultados cada vez melhores à prestação jurisdicional.

A estratégia perpassa pelo constante incentivo ao desenvolvimento dos(as) colaboradores(as) e valorização do conhecimento, responsabilidade e autonomia de cada um(a).

GESTÃO PARA RESULTADOS

A Gestão para Resultados, formulada por Peter Drucker em 1954, indica o processo de definir objetivos específicos numa instituição para que todos trabalhem para alcançá-los.

Quando pensamos em Secretaria, portanto, é preciso entender que esse modelo de gestão tem por foco principal o alcance de metas e objetivos, de forma que todos os(as) colaboradores(as) sejam responsáveis individualmente para o alcance dos objetivos organizacionais. É uma estratégia que exige absoluto comprometimento da equipe e máximo empenho para o atingimento de metas previamente estipuladas e coletivamente alinhadas.

Trata-se, portanto, de priorizar onde se deseja chegar, e não necessariamente de como chegar. Todos se tornam responsáveis pelos resultados obtidos, ou não. Por isso, cabe ao(à) gestor(a) promover transparência, objetividade e engajamento, para que a equipe caminhe para o mesmo fim, mas cada um contribuindo com suas atribuições e competências.



Desempenho e resultado

Ambos estão intimamente ligados e podem auxiliar na melhora da gestão em Secretaria

Vamos entender?

Na prática, há responsabilidades distintas aos(as) gestores(as) e aos(as) colaboradores(as) para que os dois modelos de gestão tenham sucesso

RESPONSABILIDADES DO(A) GESTOR(A)

- ✓ **Definir atribuições:** os(as) colaboradores(as) precisam ter o claro entendimento sobre quais são suas próprias responsabilidades na execução de processos de trabalho, atividades ou tarefas;
- ✓ **Determinar objetivos claros:** tal qual a um barco, a equipe necessita de informações sobre o que deve ser perseguido;
- ✓ **Oferecer suporte, *feedback* e *feedforward*:** todos(as) têm o direito de saber exatamente sobre o próprio desempenho, bem como o que e de que formas deve haver melhoras;
- ✓ **Realizar análises de desempenho:** sem a real consciência sobre o desempenho individual não é possível aprimorar o desenvolvimento global;
- ✓ **Auxiliar na capacitação** de colaboradores(as) para diferentes competências.

RESPONSABILIDADES DO(A) COLABORADOR(A)

- ✓ **Compreender as expectativas** da Secretaria, externadas pela figura do(a) chefe, bem como os objetivos e metas delineados;
- ✓ **Empenhar-se diária e verdadeiramente:** como servidores(as) públicos, o ato de servir é a nossa missão primordial;
- ✓ **Corrigir eventuais falhas e fraquezas:** demonstrar à chefia os motivos pelos quais não foi capaz de atender ao que era esperado e trabalhar em parceria na melhora;
- ✓ **Planejar e realizar capacitações:** através da aprendizagem contínua, é possível superar obstáculos e se autodesenvolver;
- ✓ **Compreender que não há competição** entre colaboradores(as): todos(as) têm o seu destaque e a sua importância, pois são fundamentais aos sucessos – ou aos fracassos – da Secretaria e do TJPR.



Lembre-se: focalize apenas nos pontos que afetam o desempenho dos(as) colaboradores(as). Caso observe que há problemas de ordem pessoal, sugira ajuda profissional.

Um dos maiores desafios do(a) gestor(a) é lidar com colaboradores(as) problemáticos. Por isso, seguem algumas dicas sobre como implementar a disciplina positiva*:

- ✓ **DOCUMENTE O PROBLEMA:** registre comportamentos inadequados específicos de trabalho, datas, tempo etc;
- ✓ **LIDE COM OBJETIVIDADE, JUSTIÇA E EQUIDADE:** assuntos discutidos devem focar o comportamento do desempenho e não a pessoa em si;
- ✓ **FAÇA O(A) COLABORADOR(A) PERCEBER O PROBLEMA:** assumir a responsabilidade é essencial para a correção dos problemas;
- ✓ **DESENVOLVA UM PLANO DE AÇÃO PARA CORRIGIR O DESEMPENHO:** depois que o problema é assumido, fica mais fácil corrigi-lo. Desenvolva um plano em conjunto, seja específico sobre o que fazer e quais serão os recursos necessários;
- ✓ **IDENTIFIQUE RESULTADOS PARA CORRIGIR O PROBLEMA:** informe sobre as consequências se o plano não for seguido e os problemas persistirem;
- ✓ **MONITORE E CONTROLE O PROGRESSO:** avalie a melhora percebida, forneça *feedbacks* e *feedforwards* do que está observando e reforce esforços positivos.

*Adaptado de Chiavenato, 2014.

Senta que lá vem experiência...



Desde o ingresso no TJPR, a servidora atua como Chefe de Secretaria e tem a Gestão de Desempenho e Gestão para Resultados como grandes aliadas frente aos desafios

Fernanda Daniele Smokanitz, analista judiciária, tem experiência como Chefe de Secretaria desde seu ingresso no TJPR. Entre janeiro de 2014 e fevereiro de 2020, esteve à frente da 1ª Vara da Fazenda Pública de Curitiba. Em março daquele ano, com a unificação das Secretarias das Varas de Fazenda Pública de Curitiba, a servidora passou a liderar o Setor de Análises de Juntadas e uma nova realidade de trabalho se formava – tanto para ela quanto para a nova equipe.

O COMEÇO

A servidora conta que metas eram estabelecidas já na 1ª Vara da Fazenda Pública, porém em projetos de curto espaço de tempo. Os prazos eram definidos por quatro a seis meses, todos os anos.

Quando iniciou seus trabalhos na Secretaria Unificada, observou que os desafios mudaram e a dinâmica também precisou ser alterada. Fernanda conta que o Setor de Análises de Juntadas é composto por quinze servidores(as) e uma



Fernanda D. Smokanitz (à esquerda), ao lado da Supervisora do Setor, Adriana M. Issa.

Estagiária. À equipe, cabe analisar, aproximadamente, 43.000 petições.

Considerando a grande quantidade de trabalho acumulada, foi necessária a implementação da Gestão de Desempenho e da Gestão para Resultados. Ainda que de forma intuitiva, houve o estabelecimento de metas individuais e do grupo, além da realização de reuniões periódicas para orientar os(as) servidores(as) e dar feedbacks sobre o trabalho realizado.

No início, segundo a servidora, a fixação de metas foi bastante difícil em razão de certa resistência de alguns(as) servidores(as), que não conheciam essa forma de trabalho. Depois de muitas

conversas e debates, com o tempo, a equipe compreendeu a importância de medir os resultados e passou a aceitar com naturalidade a exigência do cumprimento das metas:

A definição da quantidade de trabalho a ser exigida é a maior dificuldade dessa prática: não temos no TJ nenhum parâmetro de quantas juntadas podem ser feitas por um(a) servidor(a), por dia, com qualidade e agilidade. Diante disso, foi necessário fazer um teste com a equipe para mensurar quantas análises são possíveis diariamente.

OS BENEFÍCIOS

Fernanda explica que, desde o início do trabalho na Secretaria Unificada, a quantidade de juntadas analisadas e a entrada mensal de petições oscilaram muito. Por essa razão, o estoque continua parecido. No entanto, a diferença entre as datas das juntadas mais antigas e mais recentes nas cinco Varas Judiciais que compartilham uma única Secretaria foi equalizada.

No Setor de Análises de Juntadas, a especialização da atividade facilita o uso de metas e o controle das atividades. É muito necessário fixar objetivos; não vejo a possibilidade de trabalhar sem metas.

A Chefe de Secretaria explica que a Secretaria Unificada conta também com projetos e mutirões que auxiliam os Setores. Tais iniciativas são baseadas em metas a serem cumpridas em determinado prazo, objetivando reduzir o estoque ou dar vazão a tarefas que apresentam maior necessidade ou atraso.

Método PDCA



Se você já leu algo sobre gestão, em algum momento passou os olhos pela sigla "PDCA", que quer dizer: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar) e *Act* (agir). A ferramenta, criada nos anos 1930, foi essencial para a reconstrução do Japão após a 2ª Guerra Mundial.

O ciclo PDCA é um método de gestão bastante eficaz para se promover a melhora contínua de processos de trabalho. É possível, portanto, executá-lo em Secretaria, especialmente quando se tratar de ações pontuais, como para dar andamento a atividades ou tarefas que estejam com maior atraso. Para implantar, basta seguir os seguintes passos:

- ✓ **PLANEJE:** estabeleça objetivos. Defina qual é o problema a ser resolvido ou a meta que deseja alcançar. Analise-a. Trace um plano de ação com escopo, justificativa, objetivo, metas e cronograma. Envolve a sua equipe.
- ✓ **EXECUTE:** coloque o plano em prática. Estimule o comprometimento da equipe, seja líder e motive a todos(as).
- ✓ **VERIFIQUE:** faça levantamento dos pontos que dificultaram o alcance da meta. Findo o prazo, analise o resultado com base nos dados pré e pós execução do plano.
- ✓ **AJA:** promova ajustes. Com base na análise anterior, corrija os pontos críticos e, no próximo plano, atue preventivamente contra eles.

Um passo de cada vez!

Agora que você já entendeu um pouco mais sobre desempenho e resultado, além de conhecer a história de sucesso da nossa colega, é hora de saber como aplicar a Gestão de Desempenho e a Gestão para Resultados em sua Secretaria



Por que a Gestão de Desempenho (GD) e a Gestão para Resultados (GpR) são importantes para uma Secretaria de Unidade Judiciária

Na cartilha de Gestão por Competências, foi demonstrado que tal modelo contempla as necessidades dos(as) colaboradores(as), das funções e no consequente aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em se tratando de GD e GpR, esclarece-se que ambas miram no resultado a ser obtido pela Secretaria: a performance da equipe e o atingimento de metas e objetivos são priorizados. Assim, as três ferramentas são ideais para serem utilizadas em conjunto, uma vez que se complementam.

DO ACHISMO À CERTEZA

A GD e a GpR proporcionam aos(as) chefes de Secretaria a possibilidade de estruturarem modelos que contribuirão para o aperfeiçoamento da gestão diária. Por meio de medições e melhorias contínuas, liquida-se um método perigoso e comum a muitos gestores(as): o "achismo" na condução de equipes.

Quando adequadamente utilizadas, as ferramentas em questão fornecem o embasamento necessário para que o(a) gestor(a) tenha mais capacidade e consciência na tomada de decisões em prol da eficiência, celeridade, economicidade e efetividade na tramitação dos processos judiciais.



OS BENEFÍCIOS

É comum atrelar desempenho e resultado com a ideia de que é preciso trabalhar mais. No entanto, a GD e a GpR dizem respeito a trabalhar melhor. Por esse motivo, uma das principais características destes dois modelos de gestão é o ganho substancial de produtividade. Além disso, ao serem observadas todas as etapas dos ciclos de gestão, é possível:

- ✓ **Desenvolver senso coletivo de pertencimento:** os(as) colaboradores(as) saem de um cenário desalinhado e passam a seguir os mesmos objetivos;
- ✓ **Obter maior engajamento:** a passividade é deixada de lado na execução do trabalho, uma vez que todos(as) se tornam cientes de metas e resultados a serem alcançados;
- ✓ **Melhorar o aproveitamento do tempo:** o estabelecimento de metas auxilia na melhor gestão do

tempo e na eliminação de atitudes procrastinadoras;

- ✓ **Fortalecer a equipe:** o compromisso comum faz com que as pessoas se tornem mais responsáveis e busquem cooperar mais, ao invés de competir entre si;
- ✓ **Desenvolver potencialidades:** colaboradores(as) valorizados(as) se tornam livres e motivados(as) para oferecerem o melhor de si mesmos(as).

Destacados alguns dos principais benefícios destes modelos de gestão, além de melhorias à prestação jurisdicional, há impactos positivos significativos na melhoria da qualidade de vida dos(as) colaboradores(as).

Todas as ferramentas propostas nas cartilhas têm o objetivo de demonstrar para você, que atua como chefe de Secretaria, que é possível proporcionar uma melhor condução e execução dos trabalhos.

Tais melhorias estão intrinsecamente relacionadas a um ganho de satisfação junto aos(as) usuários(as) do sistema judiciário paranaense através da entrega de um serviço público mais célere e com maior primor técnico.

Temos consciência de que são grandes mudanças. Contudo, é através delas que seremos capazes de reduzir reclamações, fluxos de atendimento desproporcionais, tempo de tramitação processual e, especialmente, o acervo processual a longo prazo.

A importância da sinergia



Uma equipe equivale a um time. Em inglês, o termo TEAM representa *Together Each Achieve More*, e, traduzindo livremente, quer dizer "juntos cada um produz/alcança mais". Quando cada membro da equipe sabe o que deve ser feito, é responsável pelas suas atribuições e tem consciência de que seu trabalho está intimamente ligado com o trabalho de outra pessoa, tem-se a tão desejada sinergia.

No futebol, o(a) técnico(a) é o(a) grande responsável por coordenar a atuação dos(as) jogadores(as). Na orquestra sinfônica, o(a) regente conduz todos(as) os(as) músicos durante as apresentações. Nessas duas realidades, o rendimento de uma parte depende da outra para que os espetáculos tenham sucesso. Se ocorrem muitos passes de bola errados ou se um instrumento é tocado fora de hora ou tom, a torcida e a plateia reconhecerão que algo não vai bem.

Na Secretaria, portanto, o(a) chefe deve alinhar os(as) colaboradores(as) para que alcancem os melhores resultados individualmente. É impossível a chefia acreditar que pode carregar tudo sozinha. Ela deve, portanto, liderar efetivamente as pessoas para que a sinergia aconteça. Apenas com uma boa liderança e com a contribuição de todos da equipe, cumpre-se o propósito maior do serviço público prestado pela Unidade Judiciária.

Como implementar a Gestão de Desempenho(GD) e a Gestão para Resultados(GpR) em Secretaria de Unidade Judiciária



Tanto a GD quanto a GpR devem ser implementadas de forma cíclica, em períodos que não sejam curtos nem longos demais. Evita-se, dessa maneira, frear o desenvolvimento de performance e alcance de metas, bem como desmotivar a equipe e afastar o dinamismo que os modelos proporcionam.

Para que você seja capaz de implementar as ferramentas apresentadas nesta cartilha, destrincharemos os ciclos de cada uma delas. Vamos começar com o ciclo da Gestão de Desempenho.

GD – ALINHAR EXPECTATIVAS

Fixe, em conjunto com todos(as), metas e objetivos na Secretaria, delimitando prazos de início e fim para o alcance. As expectativas sobre o desempenho devem estar alinhadas à equipe, à chefia e ao(a) gestor(a) judicial da Unidade Judiciária. Cada colaborador(a) deve ter plena consciência sobre: atribuições, como deverá desenvolver sua performance e o que é esperado pela chefia. Cada um(a) precisa ter a clara noção da importância de seu papel na cadeia produtiva da Secretaria.

GD – ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO

Invista nesta etapa, afinal, é nela em que o ciclo dá vida máxima ao conceito de Deming. Cabe ao(a) gestor(a), sem tabus e com muita tranquilidade, medir o desempenho de cada indivíduo da equipe. Sugere-se que a produtividade seja registrada individualmente, após o expediente ou antes de seu início, em tabela compartilhada por todos(as). O ato de registrar o próprio rendimento é capaz de provocar reflexões individuais acerca do desempenho antes mesmo que a realizada por você. Lembre-se também de auxiliar a equipe, certificando-se de que tudo está indo conforme ajustado. *Feedbacks* e *feedforwards* podem ser fornecidos já nesta etapa.

GD – AVALIAR O DESEMPENHO

Próximo ao fim do período determinado para alcance de metas e objetivos, analise as métricas e resultados gerados pela equipe. É com base neles que as suas decisões serão tomadas, afinal, tratam-se de aspectos objetivos sobre o trabalho. Promova a avaliação de desempenho: analise os dados de

produtividade extraídos e a porcentagem de alcance das metas previamente estabelecidas. Se possível, execute também análises qualitativas das movimentações e cumprimentos dos(as) colaboradores(as).

Esse tipo de análise consiste em verificar, por amostragem, se as análises e expedições estão sendo executadas de acordo com as orientações, normativas e legislações vigentes. É um trabalho desafiador para o(a) gestor(a), mas que pode ser capaz de aprimorar consideravelmente a prestação jurisdicional.

GD – IMPLEMENTAR MELHORIAS

De posse das avaliações de desempenho e demais diagnósticos de performance dos(as) colaboradores(as), promova uma reflexão. Verifique se você, com esses dados e informações, é capaz de identificar quais são as lacunas e gargalos existentes nos diferentes Setores da Secretaria.

Debata, em seguida, com a sua equipe sobre as conclusões a que chegou e apresente a todos(as) as fraquezas encontradas. Abra o diálogo para que propostas sejam apresentadas. Depois, aplique ações de desenvolvimento para melhora do desempenho individual e da equipe como um todo, considerando todos os passos anteriores.

Sempre que vitórias forem alcançadas, lembre-se de reconhecer a equipe ou o(a) colaborador(a)!

Alta
performance



Equipes de alta performance são compostas por pessoas que possuem alto grau de competência, que estão verdadeiramente engajadas com suas atribuições e que possuem comprometimento alinhado aos princípios, valores e objetivos da instituição.

Para que uma equipe que atua em Secretaria seja de alta performance, não é possível pensar apenas como chefe e, sim, como líder. O conceito de chefia está diretamente ligado à autoridade, à coação e ao poder. Já a palavra liderança implica influência, estímulo e inspiração. No Setor Público, fatores burocráticos podem ter inibido comportamentos de líderes ao longo dos anos. Porém, as inovações gerenciais e a valorização das pessoas vêm a passos largos, com flexibilizações em diversos níveis.



Esse tipo de equipe não é formada instantaneamente: é fruto do trabalho diário exercido pela liderança. Por isso, é importante que você, chefe de Secretaria, tenha consciência de que deve motivar e impulsionar os(as) colaboradores(as). Transcenda as barreiras autoimpostas e seja um(a) verdadeiro(a) líder!

Como implementar a Gestão de Desempenho(GD) e a Gestão para Resultados(GpR) em Secretaria de Unidade Judiciária

Agora que você aprendeu sobre o ciclo de Gestão de Desempenho, vamos saber mais sobre o ciclo da Gestão para Resultados.

GpR – FIXAR OBJETIVOS DA UNIDADE JUDICIÁRIA

Estipule, em conjunto com os(as) colaboradores(as) e com o(a) gestor(a) judicial, os objetivos da Unidade Judiciária, delimitando prazos de início e fim para o alcance. É importante que a equipe que atua em Secretaria tenha a clara noção sobre todos os objetivos, uma vez que todo o plano será baseado neles. Quando as pessoas possuem uma visão clara do que se pretende alcançar, as estratégias podem ser melhor desenvolvidas no planejamento e as metas de curto, médio e longo prazos ficam com o alcance facilitado.

GpR – FIXAR OBJETIVOS DOS(AS) COLABORADORES(AS)

Com objetivos da Unidade Judiciária esclarecidos, fixam-se as metas individuais de cada membro da equipe. Apesar da construção conjunta, cabe ao(à) chefe orientar e sugerir as metas, bem como afastar qualquer ideia de competição entre os(as) colaboradores(as). Um meio de afastar essa possibilidade é determinar metas



objetivas relativas a processos de trabalho, atividades ou tarefas. Exemplo: analisar 70 juntadas/dia/servidor(a), analisar 40 retornos de conclusão/dia/servidor(a), expedir 30 alvarás/dia/servidor(a) etc.

GpR – MONITORAR AS AÇÕES

É muito importante acompanhar a evolução dos indicadores numéricos de cada colaborador(a). Analise-os à luz dos objetivos individuais traçados e daqueles da Unidade Judiciária como um todo. Essa deve ser uma constante, especialmente para que o(a) gestor(a) possa ter tempo de promover ajustes e encontrar soluções para imprevistos que surjam na execução do plano.

Novas dúvidas, mudanças, sugestões e acontecimentos extraordinários fazem parte da vida de toda Secretaria. Caso seja necessário, forneça *feedbacks* e *feedforwards* para realinhar a consecução das metas. Lembre-se: mudanças são bem-vindas!

GpR – AVALIAR O DESEMPENHO

Ao fim do ciclo e do plano, o alcance de todas as metas requer avaliação. Nesse momento, o(a) chefe deve recapitular quais eram os objetivos estipulados inicialmente e verificar quantos foram atingidos, ou não. O desempenho de cada colaborador(a) tem que ser avaliado individualmente, levando-se em consideração o quanto impactou no desempenho global da Unidade Judiciária.

GpR – CONCEDER RECOMPENSAS

Um ponto interessante da Gestão para Resultados é a possibilidade de se recompensar colaboradores(as) e/ou equipes que alcançaram as metas traçadas. Você sabe, porém, que o(a) chefe de Secretaria jamais poderá conceder recompensas monetárias, que, por sua natureza, exigem disposições legais. No entanto, o(a) gestor(a) pode prover recompensas não-financeiras aos(às) colaboradores(as). Basta utilizar a criatividade e alinhar ideias com o(a) gestor(a) judicial da Unidade Judiciária.

Além das sugestões já constantes na cartilha de Gestão de Pessoas, o êxito na consecução de resultados poderia resultar, por exemplo, em uma nova forma de realizar as avaliações funcionais periódicas pelo(a) magistrado(a). É possível estipular períodos da jornada de trabalho para realização de cursos de aprimoramento ou, ainda, pensar sobre pontuação para fixar preferências na escolha de férias ou concessão/prorrogação de teletrabalho ordinário.

Projeto Aristóteles



Pensando em como formar uma equipe de alta performance, o Google, em 2012, lançou o Projeto Aristóteles. Tratou-se de um estudo realizado com 180 times diferentes da empresa, no qual foram avaliados quais comportamentos ampliavam a inteligência coletiva do grupo.

Depois de dois anos de pesquisa e várias certezas desmontadas, o Projeto Aristóteles chegou a cinco principais características dos times com maior nível de excelência:

- ✓ **Confiabilidade:** as atividades são realizadas no prazo e atendem às expectativas;
- ✓ **Estrutura e clareza:** há objetivos claros e funções bem definidas;
- ✓ **Significado:** todo(a) colaborador(a) acredita que seu trabalho possui um propósito;
- ✓ **Impacto:** o trabalho desempenhado é relevante individual e coletivamente;
- ✓ **Segurança psicológica:** o ambiente é receptivo ao diálogo e todos(as) se sentem à vontade para expor as ideias. As pessoas se sentem acolhidas e à vontade na equipe para reconhecer erros, tirar dúvidas e compartilhar sugestões.

E aí, gestor(a)? Quais dessas características sua equipe possui?

Cinco passos para uma gestão por influência sustentável



Não basta apenas chefiar, é preciso liderar... e, portanto, influenciar as pessoas da sua equipe

Desenvolva reputação pelo conhecimento adquirido: seja referência em gestão na Secretaria para seus(as) colaboradores(as).

Escolha a combinação correta de táticas de influência conforme os objetivos e alvos a serem influenciados. Lembre-se: as pessoas são diferentes.

Desenvolva uma rede de apoio na Secretaria: promova assistências e tenha a humildade de pedir ajuda. Ser líder não significa saber tudo.

Equilibre o tempo dedicado às relações com os(as) colaboradores(as) e a necessidade do trabalho: seja imparcial.

Implemente táticas de influência com empatia, sensibilidade, cuidado e comunicação assertiva, clara e segura.



Referências:

AGUINIS, Herman. **Performance management**. 3rd ed. London. 2009.

ARQUIVEI. **Os 5 passos da Gestão por Resultados**. Acesso em 29/05/2021.

CANÇADO, Jean Philippe. **Produtividade, Proatividades e Inovação**. Escola de Gestão do Paraná.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

COALIZE. **Gestão por Resultados: os principais métodos da gestão estratégica**. Acesso em 29/05/2021.

Correio Online. **Gestão por Resultados: Saia do escuro e tome melhores decisões**. Acesso em 29/05/2021.

FOXMANAGER. **Gestão por Resultados - Benefícios de focar nas metas**. Acesso em 29/05/2021.

ImpulseUp. **Gestão de desempenho: o que é e qual seu objetivo?** Acesso em 29/05/2021.

KEYS, B.; CASE, T. **How to become an influential Manager**. [recurso digital]. Academy of Management Executive, v. 4, n.4, 1990.

LUDOS PRO. **O que é gestão de resultados e porque implantá-la?** Acesso em 29/05/2021.

MacroPlan. **Gestão para resultados, quais os principais desafios?** Acesso em 29/05/2021.

Mindsight. **Gestão de desempenho: o que é?** Acesso em 29/05/2021.



*Investindo em prioridades,
valorizando servidores.*

GESPRIJUD, 2021.



Referências:

New Age Leadership. **What makes teams successful? – Google's Project Aristotle came up with these five factors that matter.** Acesso em: 04/06/2021.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília : ENAP, 2010.

QR Point. **TUDO sobre Gestão de Desempenho: o que é, como fazer e ferramentas.** Acesso em 29/05/21.

Qulture Rocks. **O que é gestão de desempenho?** Acesso em 29/05/2021.

RH Portal. **O guia da gestão por desempenho.** Acesso em 29/05/2021.

RUNRUN.IT. **Metas estabelecidas, time focado e objetivos atingidos: conheça a gestão por resultados.** Acesso em 29/05/2021.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário.** Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

SBC Coaching. **Gestão de desempenho: o que é, importância e como fazer.** Acesso em 29/05/2021.

SER. **Sistema de Gestão de Desempenho: o que é e como fazer?** Acesso em 29/05/2021.

SÓLIDES. **Entenda a diferença entre gestão de desempenho e avaliação de desempenho.** Acesso em 29/05/2021.

Tangerino. **Gestão de desempenho: como estruturar um sistema eficiente.** Acesso em 29/05/2021.

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.

...