Passaporte Gerencial

Competências Gerenciais e Informações relevantes para o gestor

Superior Tribunal de Justiça

Passaporte Gerencial

Competências Gerenciais e Informações relevantes para o gestor

Superior Tribunal
de Justiça

Índice

Comunicação 6

Introdução 7

O processo de comunicação e suas barreiras 8

Compartilhamento da informação 10

Assertividade 12

Feedback na comunicação gerencial 15

Conclusão 16

Material Complementar 18

Aprendizagem Contínua 20

Introdução 21

Desenvolver pessoas: desafio constante do gestor 22

Gestão do Desempenho 26

Feedback 29

Material Complementar 30

Liderança 32

Bem-Vindo! 33

Promovendo adaptação 34

Desequilíbrio 35

Integrando a Equipe 36

Criando Liderança 37

Boas características para uma liderança eficaz 38

Negociação 40

Introdução 41

Tipos de negociação 43

Perfis de participantes de negociações 46

Condução da Negociação 47

Conclusão 50

Material Complementar 51

Orientação para a Mudança 52
Introdução 53
O Desafio da Mudança 54
Estruturar o problema e envolver os principais interessados 59
Por que as pessoas resistem às mudanças? 61
Material Complementar 64

Orientação para resultados 66
Introdução 67
Importância de um método de trabalho orientado a resultados 68
Trabalho por projeto como solução para atingir resultados de forma mais eficaz 70
Dicas para não perder o foco no resultado 72
Material Complementar 75

Visão Sistêmica 78
Visão sistêmica como competência 79
Pensamento sistêmico 81
Organização sistêmica 82
A prática da visão sistêmica 84
Material Complementar 87

Sistemas Informatizados do STJ 88
Portal do Gestor 89
Gestão de Desempenho 89
Sistema Justiça 91
E-STJ 92
SEI - Sistema Eletrônico de Informações 93

Segurança e bem-estar no STJ 94
Crachá 95
Plano de Saúde PRÓ-SER 96
Berçário 98
Secretaria de Serviços Integrados de Saúde 99
Programa STJ de Qualidade de Vida 100

Procedimentos administrativos 102
Pedido de Material 103
Utilização de Recursos de Informática 104
Requisição e acompanhamento de estagiários 105
Quando do desligamento 105

Links úteis 106

Créditos 107

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Comunicação

Introdução

O ser humano utiliza a comunicação como veículo para intersecção entre os vários mundos que representam as pessoas. No trabalho, ela engloba todos os feixes de mensagens relativas à Organização com espectro voltado para o público interno e externo. É o canal para troca de informações, apresentação de resultados e serviços, monitoramento da atividade desenvolvida, tomada de decisão, compatibilização de interesses e garantia do clima organizacional.

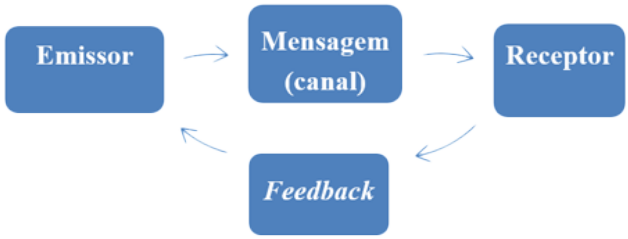
A comunicação é a ferramenta mestra para o desenvolvimento das equipes e deve ser aperfeiçoada, primando por uma via assertiva. Ela é essencial no desencadeamento de melhorias nas relações dos colaboradores, gerando vínculos capazes de interferir no nível de comprometimento, eficiência, participação e, principalmente, na produtividade.

A estreita ligação entre comunicação e o desempenho de uma equipe demonstra que essa é uma habilidade importante para a liderança.

Então, o que você acha de se dedicar ao desenvolvimento dessa competência?

O processo de comunicação e suas barreiras

O Processo de comunicação[1] é caracterizado por uma relação dinâmica entre os seus elementos fundamentais: emissor, receptor, canal, mensagem e feedback.



Emissor: quem transmite a mensagem. É o início do processo de comunicação.

Receptor: o destinatário da mensagem, aquele que interpreta a mensagem.

Mensagem: o conteúdo da comunicação, utlizando-se de códigos e sinais.

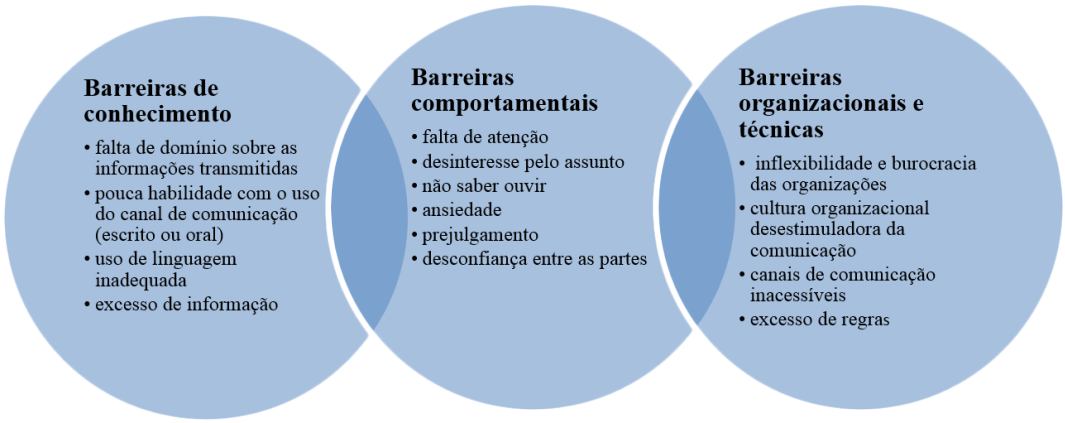
Canal: meio de transmissão da mensagem. Pode ser pela forma escrita, oral e corporal.

Feedback: informação de retorno à mensagem inicial.

E quando um desses elementos resolve não funcionar bem?

Qualquer dificuldade na transmissão da mensagem é considerada barreira da comunicação e funciona como obstáculo para o fluxo eficaz da informação entre emissor e receptor. Surge, assim, a falta de clareza nas comunicações, gerando ruídos e, por consequência, resultados insatisfatórios.

Segundo Lúcio Edi Chaves (2010), as barreiras podem ser: de conhecimento, comportamentais, organizacionais e técnicas.



1 - Processo de comunicação: No processo de comunicação, o emissor (codificador) emite uma mensagem ao receptor, utilizando-se de um meio e por sinais. A mensagem que chega ao receptor é interpretada (decodificada) e ocorre o feedback. A comunicação envolve a troca de informações e utiliza símbolos para este fim. Há muitas formas de se comunicar: a fala, a escrita, os gestos, a postura, as mensagens telefônicas, eletrônicas e digitais. Todas permitem interagir e efetuar algum tipo de troca de informações.

Para um processo de comunicação eficiente, é fundamental que o líder esteja atento às barreiras da comunicação, atuando em busca dos ajustes necessários.

Uma ação primordial é a clareza na comunicação. A velocidade com que tudo ocorre atualmente pode acarretar uma má qualidade na transmissão das mensagens. Essa falha da comunicação no ambiente de trabalho é capaz de interferir na atividade desempenhada, mediante os ruídos gerados a partir das orientações das tarefas.

É essencial também o registro dos procedimentos do setor, a realização de pauta das reuniões e anotações das discussões, a identificação de comunicados e a redução a termo de orientações verbais. Uma boa prática é a criação de um diário de bordo e a realização periódica de reuniões. Tudo isso contribui para um cenário longe de qualquer comunicação subtendida.

Outro fator importante é o uso adequado dos canais de comunicação nas relações interpessoal e institucional. A depender da informação a ser transmitida, deve-se optar por uma via oral, mensagem escrita ou outro meio. Cada situação merece uma análise atenta e criteriosa do gestor.

O líder sempre deve se esforçar para que a comunicação com sua equipe seja clara e coerente, calculando os riscos do surgimento de ruídos e como evitá-los, a partir de uma avaliação prévia do ambiente de trabalho.

Como você conduz a comunicação na sua equipe? Você se preocupa em ser claro? Verifica a compreensão da mensagem pelas outras pessoas?

Veja mais!

Assista ao vídeo e aprenda mais sobre o processo de comunicação.

Compartilhamento da informação

A comunicação é fundamental na transparência dentro da instituição e junto à sociedade ao conduzir com eficiência a interação entre pessoas, processos e unidades, assegurando oportunidades de troca de informações e divulgação de serviços e resultados.

Circulação da informação

As ferramentas de comunicação interna e externa são essenciais para a credibilidade da organização, pois afastam os ruídos como fofocas ou "rádio corredor", instalam um clima sadio entre os funcionários e contribuem para resultados significativos. Vários veículos de comunicação podem ser usados no ambiente organizacional como Jornais, Boletins informativos, Intranet, Videojornal e Revistas.

No STJ há vários canais de informação! São exemplos de alguns deles: a Intranet, o jornal Informe-se, o Jornal mural, o boletim eletrônico (clipping de legislação), o programa interno de TV (STJ cidadão), a Revista do STJ, a Rádiointerna,oInformativode JurisprudênciaeoComparativo de Jurisprudência.

O compartilhamento da informação entre todas as áreas é essencial para o bom desempenho da organização. Ela garante a harmonia do todo em um processo que leva à sinergia na comunicação, por meio do aperfeiçoamento dos canais e estabelecimento de eficientes sistemas de coordenação, com respostas imediatas e redução de custos.

E a comunicação na sua equipe? Você faz uso de quais canais de informação?

Atendimento das demandas

A comunicação de qualidade é fator importante na entrega do produto final. Na medida do possível, é essencial responder às demandas internas e externas com presteza e de forma satisfatória. Se não puderem ser atendidas, devem ser encaminhadas para o setor competente. A construção dessa realidade requer liderança que se preocupe em disseminar suas ações em prol do bom entrosamento na organização e com a comunidade, além da garantia do fluxo normal de trabalho

Atualização e divulgação da informação na equipe

A busca da informação constante revigora o tecido do ambiente de trabalho. O gestor deve estar atento a qualquer informação que afete a atividade da sua unidade e mais importante: compartilhá-la com seus colaboradores. Isso faz com que a equipe se fortaleça no seu papel de célula eficiente no corpo organizacional, proporcionando conhecimento, motivação e comprometimento.

Assertividade

Você é assertivo?

A comunicação assertiva envolve várias atitudes que moldam a liderança eficaz. É um desafio para o gestor no comando da sua equipe. Mas o que é Assertividade[2]? É a capacidade de se posicionar com confiança, de forma objetiva e clara sobre um ponto de vista, mas sem agressividade e respeitando o outro.

No ambiente de trabalho, a assertividade na comunicação faz com que a equipe receba com maior eficiência a mensagem transmitida. Por isso, é importante a atenção com a prática constante do diálogo; da tomada de posição clara quanto ao raciocínio da atividade desenvolvida; da transparência e da credibilidade do que é veiculado nos canais de comunicação.

2 - Assertividade: Respeitar o outro, comunicar-secomconfiança e sem agressividade, saber o que vai falar, ser direto, evitando tanto o excesso como a falta de informação, são atitudes que indicam o domínio e a credibilidade da comunicação assertiva, gerando orientações produtivas. Além disso, é importante que o gestor utilize uma comunicação pautada na empatia, colocando-se no lugar do outro para observar se a mensagem foi entendida. Por isso, saber ouvir é primordial para se construirumacomunicação assertiva. É bom não se descuidar também da linguagem corporal, pois ela pode dizer muito em benefício ou descrédito de quem se comunica.

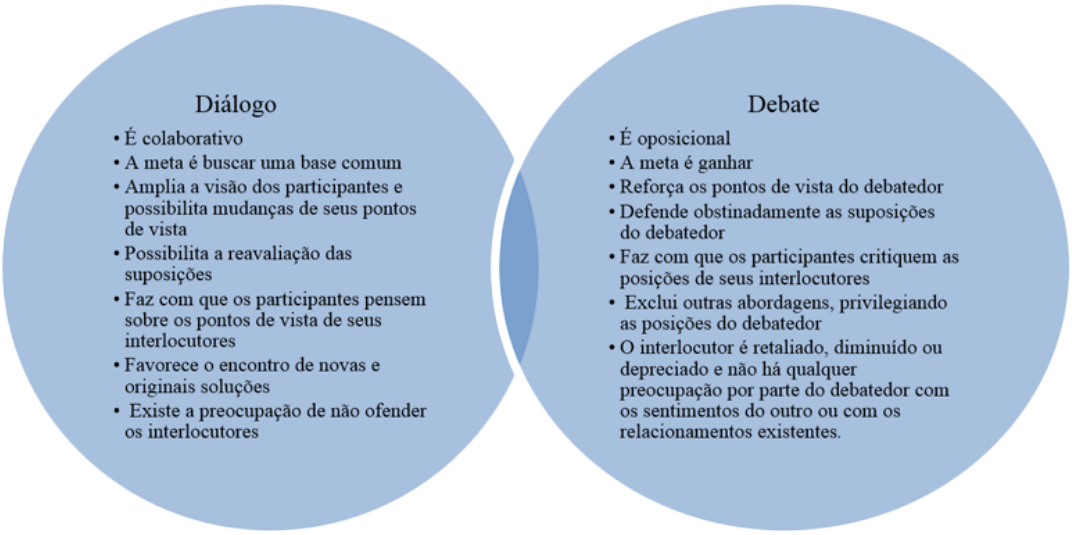
Diálogo: a importância de saber ouvir

É importante saber ouvir,estarreceptivo às opiniões sem prejulgamentos!

A comunicação é um instrumento de poder e tem relação com a cultura organizacional, já que condensa o conjunto de seus valores. Há uma estreita relação entre poder, comunicação e cultura organizacional e, a depender da combinação desses elementos, pode haver uma falta de diálogo entre gerentes e colaboradores ou uma relação que envolva todos os atores do cenário organizacional.

Dentro da organização, os canais informais de comunicação como a "rádio corredor" são reforçados diante do enfraquecimento do diálogo entre gerentes e colaboradores. Mas é preciso estar atento para que o diálogo não se confunda com debates acirrados.

Veja uma interessante comparação entre diálogo e debate feita por Adler e Rodman:



Ouvir sem julgamentos e suposições deve ter a mesma importância que falar. O líder precisa praticar a escuta empática, que é realizada com a intenção de entender e refletir sobre o que a pessoa fala e sente. É essencial evitar a atitude de julgar, investigar e aconselhar, devendo focar a atenção no conteúdo e na forma como a pessoa se expressa. O líder deve escutar e agir com Inteligência emocional[3].

Ouvir com atenção e sem interrupção é essencial para compreender a situação!

O diálogo é a marca da gestão participativa, em que o desenvolvimento da atividade produtiva não deixa de lado o indivíduo. Ele serve como ferramenta de modelo organizacional capaz de criar equipes motivadas, com resultados de excelência e aptas para trazer inovação à atividade desenvolvida em um espaço aberto para a criatividade.

3 - O líder deve atuar com inteligência emocional e não se deixar levar pelas contigências do momento, como a raiva, o sentimento depreciativo, a insegurança e o medo. Antes de se comunicar com a equipe, deve ter uma boa comunicação consigo mesmo, saber lidar com seus sentimentos para entender o outro e conduzir a situação com habilidade. A liderança começa com o equilíbrio na condução da própria vida do líder!

E você? Sabe ouvir?

Posição gerencial e lógica do trabalho

Os gerentes devem ter o cuidado em expressar suas posições aos colaboradores, aos pares e às chefias, utilizando-se de uma comunicação clara, concisa e coerente. O raciocínio quanto ao trabalho desenvolvido deve ser repassado de forma que todos compreendam, pois os comandos não podem gerar dubiedade a fim de que se alcancem resultados positivos. Além disso, o entendimento da atividade abre espaço para contribuições em termos de melhorias e aperfeiçoamento do trabalho.

Seráquesuaequipecompreendequaloraciocínioouálógicadotrabalho?

Liderança: transparência e confiança

O ambiente de trabalho deve ser pautado na confiança e transparência das comunicações sob a responsabilidade da gerência. Nesse processo, a atitude de respeito da liderança potencializa a percepção da credibilidade da mensagem transmitida. É necessário construir uma relação de confiança entre quem fala e quem ouve, mediante uma liderança com base na inteligência emocional.

Esse cenário interfere positivamente no desempenho da atividade e favorece a construção de ambientes marcados pela resiliência na administração de situações de tensão. Um exemplo disso são as mudanças na Organização, em que a comunicação gerencial eficaz é essencial no processo de aceitação do grupo.

É preciso ter atenção com o Grau de divulgação da informação[4] a depender do seu nível de processamento.

4 - O gerente precisa estar atento também para a disseminação seletiva da informação em razão do nível em que ela se encontra, avaliando qual deve ser o grau de sua divulgação. Isso porque nas organizações, a depender do processo decisório envolvido, da importância e da forma de processamento, a informação comporta níveis diferenciados de classificação, podendo ser considerada de caráter operacional, tático ou estratégico. E isso deve ser avaliado quando de sua comunicação, para não correr o risco de se divulgar algo restrito ao âmbito gerencial.

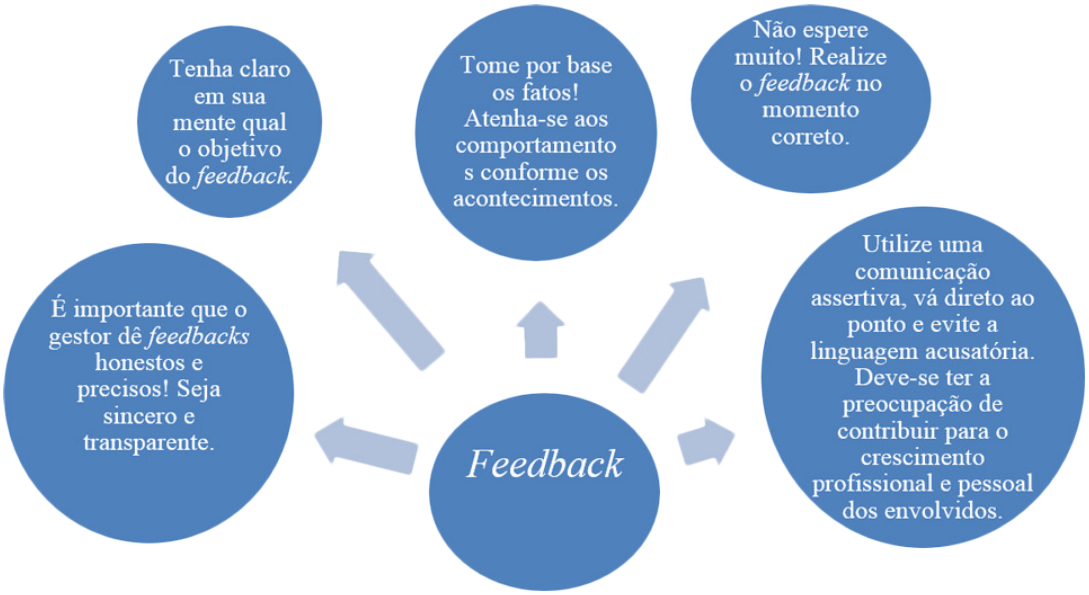
Feedback na comunicação gerencial

O feedback é ferramenta fundamental no desenvolvimento da equipe, que deve ser de uso constante no dia a dia do líder. É ação que revela os pontos positivos e negativos relacionados à parte técnica ou postura de uma pessoa diante do trabalho executado e tendo em vista sua melhoria. É o que solidifica as relações entre gerentes e colaboradores, contribuindo para o desempenho da liderança.

Tanto o Feedback corretivo[5] como o positivo devem ser instrumentos largamente utilizados nas equipes e sempre pautados em um diálogo construtivo.

Ofeedbackéocaminhoparaosucesso do trabalho em equipe!

Algumas dicas para o feedback:



E você? Como utiliza o feedback na sua equipe? E com que frequência?

Veja mais!

Ouça uma entrevista sobre o que é feedback com Max Gehringer.

5 - Quando o objetivo do feedback for alguma questão a ser melhorada, é importantequeogestorfique atento para evitar a criação de um clima desconfortável. Outra preocupação é o fato de que o gestor muitas vezes foca suas ações apenas no feedback corretivo e esquece do positivo, que deve ter a mesma importância. É com ele que o gestor constrói um clima favorável de valorização dos colaboradores, permitindo a realização de feedbacks corretivos mais eficazes.

Veja mais!

Para compreender a importância da sinceridade e transparência do feedback, assista a um trecho do filme Diários de Motocicleta.

Conclusão

A comunicação é uma competência importante na liderança e permite um ambiente de trabalho produtivo, que, segundo Ellionor e Gerard, está alinhada com as seguintes diretrizes:

Manter o foco em relacionamento e processo e não em estruturas e tarefas	Atuação pautada na liderança compartilhada e não no poder ou no controle	Visão holística no lugar da fragmentação	conscientização da possibilidade de se ter mais de uma resposta certa
Conscientização do significado compartilhado e do consenso em detrimento das decisões de cima para baixo	valorização da colaboração em substiuição à competição	Alavancagem da diversidade e valorização do domínio coletivo em detrimento do autodomínio	Prática do ato de ouvir
Priorização do pensamento sistêmico em lugar do pensamento linear	suspensão de julgamentos	identificação e suspensão de suposições	Prática do questionamento e da reflexão

O uso de uma linguagem clara, o canal adequado, a assertividade e o feedback são fundamentais para a comunicação eficaz. A interface entre Organização e Indivíduo feita dessa maneira reflete nos níveis de produtividade, propiciando o desenvolvimento de resultados significativos e sustentáveis. Além disso, intensifica nas equipes o compartilhamento do conhecimento, da criatividade e da inovação, bem como da melhoria na imagem da Organização e da facilitação dos processos de mudança.

A comunicação bem sucedida gera um ambiente favorável nas Organizações e faz com que gerentes e colaboradores sejam colocados na condição de parceiros de uma mesma missão. E você, líder, tem atuação fundamental na construção dessa realidade!

Parabéns, você carimbou a primeira competência em seu Passaporte!

Material Complementar

Processo de comunicação:

No processo de comunicação, o emissor (codificador) emite uma mensagem ao receptor, utilizando-se de um meio e por sinais. A mensagem que chega ao receptor é interpretada (decodificada) e ocorre o feedback. A comunicação envolve a troca de informações e utiliza símbolos para este fim. Há muitas formas de se comunicar: a fala, a escrita, os gestos, a postura, as mensagens telefônicas, eletrônicas e digitais. Todas permitem interagir e efetuar algum tipo de troca de informações.

Assertividade:

Respeitar o outro, comunicar-se com confiança e sem agressividade, saber o que vai falar, ser direto, evitando tanto o excesso como a falta de informação, são atitudes que indicam o domínio e a credibilidade da comunicação assertiva, gerando orientações produtivas. Além disso, é importante que o gestor utilize uma comunicação pautada na empatia, colocando-se no lugar do outro para observar se a mensagem foi entendida. Por isso, saber ouvir é primordial para se construir uma comunicação assertiva. É bom não se descuidar também da linguagem corporal, pois ela pode dizer muito em benefício ou descrédito de quem se comunica.

Inteligência emocional:

O líder deve atuar com inteligência emocional e não se deixar levar pelas contigências do momento, como a raiva, o sentimento depreciativo, a insegurança e o medo. Antes de se comunicar com a equipe, deve ter uma boa comunicação consigo mesmo, saber lidar com seus sentimentos para entender o outro e conduzir a situação com habilidade. A liderança começa com o equilíbrio na condução da própria vida do líder!

Grau de divulgação da informação:

O gerente precisa estar atento também para a disseminação seletiva da informação em razão do nível em que ela se encontra, avaliando qual deve ser o grau de sua divulgação. Isso porque nas organizações a depender do processo decisório envolvido, da importância e da forma de processamento, a informação comporta níveis diferenciados de classificação, podendo ser considerada de caráter operacional, tático ou estratégico. E isso deve ser avaliado quando de sua comunicação, para não correr o risco de se divulgar algo restrito ao âmbito gerencial.

Feedback corretivo:

Quando o objetivo do feedback for alguma questão a ser melhorada, é importante que o gestor fique atento para evitar a criação de um clima desconfortável. Outra preocupação é o fato de que o gestor muitas vezes foca suas ações apenas no feedback corretivo e esquece do feedback positivo, que deve ter a mesma importância. É com ele que o gestor constrói um clima favorável de valorização dos colaboradores, permitindo a realização de feedbacks corretivos mais eficazes.

Filme *O Discurso do Rei.*

Trabalha com a questão do medo de falar em público e da dedicação para desenvolver a habilidade

da comunicação.

Veja algumas lições que podem ser tiradas do filme no seguinte artigo.

Filme *Bom dia Vietnã*.

Mostra a importância de um meio de comunicação de grande difusão, como o rádio, num ambiente de guerra. Deixa evidente a comunicação desempenhando a função de motivação, mesmo em uma situação de extrema tensão.

Filme *Patch Adams o amor é contagioso*.

Trabalha com a comunicação entre médico e paciente, revelando a importância de se focar na pessoa e não somente na doença. Ao lidar também com os sentimentos dos pacientes, mostra a necessidade de alinhamento da atuação profissional com a inteligência emocional.

Filme *Doze Homens e uma sentença*.

Mostra como a comunicação é importante no processo de convencimento, mediante situações reveladoras de que a percepção de cada pessoa pode ser diferente. E, partindo dessa constatação, chegar a uma conclusão é algo difícil que exige habilidade.

Filme *A negociação*.

Apresenta a importância do poder argumentativo da comunicação, deixando em evidência as nuances que envolvem um processo de negociação.

Filme *A Fuga das Galinhas*.

Trabalha com o tema da liderança eficaz com base em uma boa comunicação, levando à reflexão o papel do líder como principal detonador de processos motivacionais e superação de obstáculos.

Assista a um trecho do filme Fuga das Galinhas sobre uma eficiente comunicação interna da liderança de uma equipe (vídeo: especialização em Gestão de Marcas PUC/MG).

Livro *As Sete Dimensões da Comunicação Verbal* (Ed. Gente), Reinaldo Passadori.

Fala sobre como a comunicação é fundamental para que os papeis de líder e liderado se complementem, com o fim de se obter resultados expressivos.Leia o seguinte artigo sobre o livro.

Artigos:

- Como se comunicar bem no trabalho.
  Entrevista com Reinaldo Polito.
- Game ajuda a melhorar a comunicação nas empresas.
- Comunicação x Liderança.
- Cinco maiores obstáculos na comunicação entre líderes e equipes e como superá-los.

Trabalha com a importância da comunicação entre gerentes e colaboradores para a construção de uma liderança eficaz, alertando para alguns problemas como a falta de diálogo e feedbacks insuficientes ou inadequados, dentre outros obstáculos.

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Aprendizagem Contínua

Introdução

Inicialmente, cabe uma reflexão: por que as organizações devem investir em pessoas?

A consultora Maria Rita Gramigna responde a esta pergunta, relacionando alguns motivos para que haja esse investimento por parte das organizações:

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
- Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer organização.
- Pessoas trazem histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas.
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo.
- Pessoas carregam a expectativa de patrocínio desse empreendimento, no qual cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, do tipo ganha-ganha.
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente propício para tal.
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

O treinamento é um fator-chave para o sucesso de uma organização.

Desenvolver pessoas: desafio constante do gestor

Como gestor, você deve estar atento ao desenvolvimento de sua equipe de trabalho. É com ela que você alcançará os resultados almejados. Além disso, a qualidade dos resultados dependerá da qualificação de cada um e da integração de todos em torno de um objetivo comum.

Concorda com isso?

Em uma equipe, todos querem se sentir realizados, perceber que contribuem, dando o melhor de si para os resultados da unidade. Querem, também, fazer avanços no desenvolvimento de suas competências, resultando em melhores entregas profissionais.

Para tanto, você deve incentivar o aprimoramento dos integrantes de sua equipe. Ajudá-los a perceber os seus pontos fortes e aqueles aspectos que precisam ser aprimorados, definindo em conjunto um plano de desenvolvimento individual. A execução desse plano deve ser estimulada e acompanhada constantemente por você.

Lembre-se: dada a importância, esse processo de gestão do desempenho dos servidores da sua equipe deve ser realizado de forma contínua.

Tal como um treinador, um coach, você deve observar o desempenho de cada colaborador de sua equipe, pontuar a boa atuação, elogiar, dar feedback, traçar estratégias para os aspectos que ainda precisam ser melhorados. Deve, ainda, lançar novos desafios à equipe, atentando-se para o perfil de cada um, observando formação, experiência, competências (conhecimentos/habilidades/atitudes), interesses, etc.

O gestor é, antes de tudo, um treinador da sua equipe. Hoje, mais conhecido como coaching.

Conheça os integrantes de sua equipe de trabalho, o perfil profissional de cada um – habilidades já existentes e lacunas de desempenho a desenvolver – essa é uma atitude esperada de todo gestor no STJ.

Você deve saber também identificar possibilidades e propor o desenvolvimento de sua equipe.

Veja algumas formas de aprendizagem que poderão ser utilizadas para o desenvolvimento contínuo dos servidores de sua equipe:

Orientação pelo próprio gestor

Orientação por colega mais experiente

Participação em treinamento–presencial ou a distância; interno ou externo

Estágioemoutraunidade

Estudo/pesquisa sobre o assunto

Benchmarking em outra instituição

Assistir um vídeo/ filme sobre o assunto

Discussão em equipe

Observe que as soluções para o aprendizado vão além da participação em cursos formais.

Além disso, todo gestor deve ter visão mais ampliada do trabalho de responsabilidade de sua unidade. Deve estar atento ao futuro da organização, mantendo os olhos nas metas e nos resultados almejados. Deve preocupar-se com o cumprimento da missão e da visão de futuro da instituição. Saber analisar cenários internos e externos e agir com proatividade, preparando-se para possíveis ocorrências que possam impactar a atuação da unidade. Nesse sentido, o gestor desenvolve sua equipe para os desafios presentes e futuros. As competências de Orientação Estratégica e Orientação para Resultados serão vistas em outros módulos do curso.

Tal como um time, os resultados do trabalho de sua equipe dependem da atuação de todos os integrantes e você, gestor, é o grande articulador desse time. Você precisa ter uma visão crítica do presente, correlacionada ao futuro esperado. Deve, também, planejar e agir, estrategicamente, para que tudo flua bem.

Veja mais!

Assista agora a trecho de uma apresentação de sapateado em equipe e perceba a beleza do trabalho conjunto, a importância do treinamento, da busca da excelência no que se faz.

São os pequenos detalhes que fazem a grande diferença.

Veja mais!

Com vistas a compreender melhor a força de uma equipe coesa, preparada e eficaz, veja, também: Smart To Travel In Groups

Ao propor capacitação para a sua equipe, e para que essa ação dê certo, você, gestor, precisa atuar em conjunto com a área de gestão de pessoas. Juntos, terão melhores condições para identificar as reais necessidades de capacitação da equipe, os objetivos a serem alcançados com o curso, a metodologia de ensino a ser utilizada, o melhor período, horário e local de realização, etc. Como se vê, gestor, a sua atuação nas ações de desenvolvimento de sua equipe é fundamental

e deve ocorrer em 3 (três) momentos distintos e complementares:

- Antes do curso – na preparação do evento e na sensibilização dos servidores para a importância da participação no curso;
- Durante o curso – no acompanhamento da realização do curso e no oferecimento de suporte à equipe; e
- Após a realização do curso – na avaliação do evento e também no oferecimento de condições favoráveis para aplicação no trabalho do que foi aprendido no curso.

A responsabilidade pelas ações de desenvolvimento é compartilhada entre o gestor, a área de gestão de pessoas e o próprio servidor.

Gestão do Desempenho

Importante ferramenta posta à sua disposição, a Gestão de Desempenho configura-se como um processo contínuo e dinâmico que ocorre no dia a dia de trabalho, caracterizado pela observação e pelo gerenciamento do desempenho dos servidores da unidade. Cada pessoa precisa saber como está, se está correspondendo às expectativas da sua chefia e da organização em que atua e quais os direcionamentos futuros para a sua atuação profissional.

Essa ferramenta permite acompanhar e melhorar a cada dia o desempenho do servidor e, consequentemente, os resultados da sua unidade e da organização.

Condições para a prática adequada da avaliação

Segundo João Baptista Brandão, no papel de gestor de desempenho de pessoas, devemos refletir sobre as seguintes questões:

O SABER do servidor...	O PODER fazer o trabalho...	O QUERER fazer o trabalho...
1. O servidor sabe fazer a tarefa? 2. O servidor está preparado? 3. Quais são os conhecimentos ou habilidades que o servidor precisa desenvolver para melhorar seu desempenho?	1. O servidor tem condições materiais, físicas e outras tantas para fazer o trabalho? 2. Esse servidor tem autonomia para realizar as atividades que lhes foram designadas? 3. O que lhe ajuda ou lhe atrapalha?	1. O servidor está interessado no trabalho? 2. Seu bom desempenho traz consequências concretas? 3. Seu mau desempenho também traz consequências? 4. O servidor sabe por que seu trabalho é importante? 5. Seus valores e suas atitudes são aderentes aos da organização?

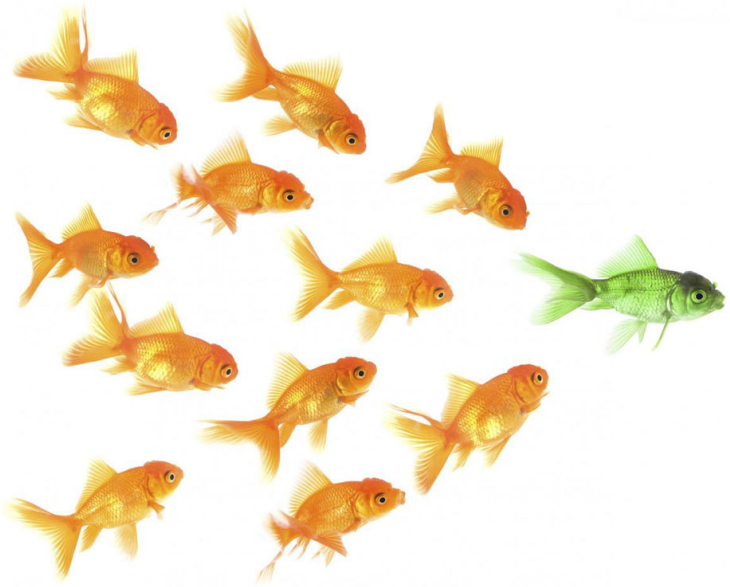
Havendo problema no desempenho relativo a um desses fatores, você saberá identificar com maior propriedade as causas. Ainda, poderá propor ações mais eficazes para solução.

No Superior Tribunal de Justiça, a Gestão do Desempenho e o Desenvolvimento na Carreira são regulamentados pela Resolução nº 10/2011.

São objetivos da Gestão do Desempenho no STJ:

- Estimular o desenvolvimento dos servidores nas respectivas carreiras.
- Subsidiar a concessão de progressão funcional e promoção na carreira.
- Orientar e acompanhar os servidores no desempenho no trabalho.
- Aperfeiçoar o processo de comunicação com a prática de feedback e do acompanhamento de resultados.

- Identificar e solucionar os problemas que interferem no desempenho do servidor.
- Promover ações para eliminar as dificuldades na execução das atividades.
- Programar o crescimento profissional e pessoal do servidor.
- Organizar a distribuição do trabalho.
- Desenvolver e integrar equipes.
- Propiciar maior aproximação entre o gestor e os servidores.
- Melhorar o clima organizacional.
- Averiguar a consecução das metas estabelecidas.



Liderar não é impor, mas despertar nos outros a vontade de fazer.

Para realizar com êxito essa atividade, é importante que você:

1. Conheça as atividades executadas pelo servidor e defina com ele os desempenhos esperados, na entrevista inicial.
2. Oriente e acompanhe sempre a execução das atividades e o desempenho do servidor.
3. Observe e registre os dados e informações referentes ao desempenho do servidor para respaldar as entrevistas de acompanhamento e a entrevista final.
4. Proponha e implemente ações para remover ou minimizar eventuais problemas no desempenho do servidor, bem como melhorar a sua atuação profissional.
5. Verifique se as ações implementadas para eliminar os problemas surtiram efeito no desempenho do servidor.
6. As entrevistas de acompanhamento podem acontecer de maneira informal, no dia a dia do trabalho, mas programe duas ou mais entrevistas para feedback mútuo, durante o período.

O amanhã é moldado por aquilo que fazemos e pensamos hoje.

Feedback

Sem feedback, voamos às cegas.

A comunicação entre gestor e colaborador é muito importante. O canal de comunicação entre eles deve estar sempre aberto. Por isso, comunique ao servidor como está o andamento do trabalho e quais são as suas expectativas futuras. Qualquer dificuldade para realização do trabalho deve ser identificada e ações devem ser empreendidas para a solução dos problemas. Para isso, utiliza-se o chamado feedback.

Como visto anteriormente, cabe a você, gestor, estar atento ao trabalho realizado pelos seus colaboradores e sinalizar as atitudes e comportamentos corretos e que trouxeram resultados positivos para a unidade, além disso, deve incentivar sempre a melhoria contínua. Da mesma forma, quando for percebido algo que não esteja a contento, deve ser comunicado e analisado em conjunto com o colaborador.

Esteja aberto, também, a receber feedbacks de seus colaboradores sobre a sua atuação e, diante disso, estar disposto a aprimorar a sua forma de agir.

Lembre-se: você, gestor, também poderá solicitar feedbacks sobre seu desempenho no trabalho ao seu superior hierárquico.

Parabéns, você carimbou outra competência em seu Passaporte!

Material Complementar

Gestão do Desempenho – apresentação de Helena Tonet.

Dicas para ser um chefe melhor.

Feedback.

Filme *Encontrando Forrester*:

Jamal é um habilidoso jogador de basquete de 16 anos em Nova York cuja paixão secreta é escrever. Willian Forrester é um recluso romancista vencedor do Pulitzer que nunca deu ao mundo um segundo livro. Depois de um encontro acidental, a dura visão do mundo de Forrester começa a mudar à medida que os dois iniciam uma troca de experiências sobre a vida e a importância da amizade.

Filme *Adorável professor*:

Em 1964, o jovem compositor Glenn Holland decide dar aulas de música, enquanto economiza para dedicar todo o seu tempo para a composição de sua sinfonia. Os alunos estão longe das expectativas de Glenn que para cativá-los, traz para sala de aula o então maldito Rock'n Roll. A família Glenn cresce com a chegada de Cole e novas prioridades são estabelecidas. A sinfonia fica praticamente esquecida e ainda mais quando descobre que o filho

nascera surdo. Holland isola-se da família. Anos mais tarde, repensa sua vida e dacide dar a grande virada. Organiza um concerto para deficientes auditivos. Agora tem o filho novamente ao lado e divide com ele o amor pela música. Chegam os anos 90, sua matéria não é mais prioridade no curículo escolar. Holland é obrigado a aposentar-se. Mas a vida ainda lhe reserva uma surpresa extraordinária.

Filme *Sociedade dos poetas mortos*:

Um carismático professor de literatura chega a um colégio conservador, onde revoluciona os métodos de ensino ao propor que seus alunos aprendam a pensar por si mesmos.

Filme *Karatê Kid*:

Esta é a história de um adolescente que aprende como lutar e como não lutar e apresenta um bom retrato de capacitação em conjunto com desenvolvimento.

Livro *Inteligência Emocional*:

Autor: Daniel Goleman; Editora: Objetiva

Mostra que o controle das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. A obra cita exemplos de casos do cotidiano que demonstram a incapacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções, tendo como consequência a destruição de vidas e o abalo de carreiras promissoras.

Livro *Assertividade*:

Autor: Terry Gillen; Editora: Nobel

O livro proporciona aos profissionais de todas as áreas um pouco mais de segurança e respeito para si mesmo e para com os outros. São respostas para muitos questionamentos e dentre outras dúvidas estão - como pensar e agir assertivamente e por que nos comportamos dessa ou daquela maneira?

Livro *Não diga sim quando quer dizer não*:

Autor: Herbert Fensterheim; Editora: Record

Nesta obra, o psicanalista e terapeuta Dr. Herbert Fensterheim apresenta o método que desenvolveu, durante três décadas, que garante melhores resultados na vida de seus pacientes, seja no trabalho, na vida social ou mesmo na saúde do corpo. Ele baseou seus estudos no conceito da autoafirmação, ao aprender a se impor e se autovalorizar, as pessoas conseguem enfrentar seus problemas e lidar com diversos tipos de situação no dia-a-dia.

Livro *Desenvolvimento de equipes*:

Autor: Ana Maria Viegas Reis e cols.; Editora: FGV

Este livro foi concebido para estimular a reflexão sobre equipes de trabalho. Também procura resgatar algumas bases conceituais sólidas sobre as quais são construídos os argumentos descritivos das práticas aqui relatadas. Tópicos: Histórico do movimento das equipes; Características dos integrantes das equipes; Formação e desenvolvimento de equipes de trabalho; Dinâmica da comunicação em equipe; A cultura organizacional.

Livro *Muito além da hierarquia*:

Autor: Pedro Mandelli; Editora: Gente

O consultor e professor Pedro Mandelli explica neste livro como assumir o perfil de um gestor que valoriza as pessoas e os processos de desenvolvimento próprios e de seus subordinados, tendo como objetivo capacitar a equipe para que todos cresçam profissionalmente.

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Liderança

Bem-Vindo!

Olá! Bem-vindo ao nosso módulo de Liderança.

Nesse módulo será apresentado para você um conteúdo introdutório de liderança, onde enfatizaremos alguns itens relativos a esse grande tema.

Todos nós temos uma noção do que é liderança:

Platão, em A República, argumentava que o regente (líder) precisa ser educado com a razão.

Objetivamente, ao final desse módulo você deverá ser capaz de:

1. Identificar situações de adaptação a mudanças;
2. Identificar situações de desequilíbrio de um ambiente em constante mudança;

"A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamado de liderança."

3. Descrever o ambiente próprio ao desenvolvimento de lideranças;
4. Descrever as seguintes caraterísticas de liderança adaptativa:
    1. Vínculos pessoais;
    2. Tomada de decisões;
    3. Propósito comum para atingimento da missão institucional;
    4. Saber a importância de transmitir a intenção estratégica institucional.

Bom curso!

Promovendo adaptação

Para você, quando um líder deve seguir um mesmo caminho ou resetar?

Muitas vezes somos tentados a seguir um mesmo caminho por ele ser mais conhecido, o mais fácil de ser aplicado e de solução de mais curto prazo.

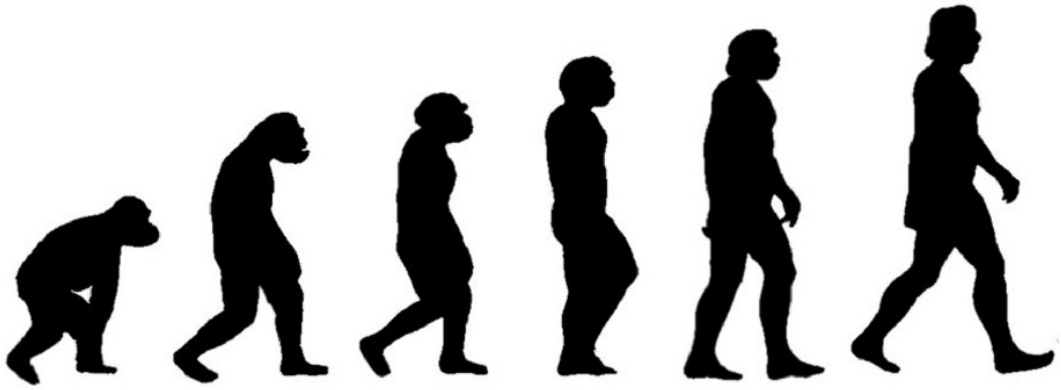
Fazer aquilo que sabemos nos gera uma zona de conforto que retira o medo do incerto e reduz as frustrações.

Quantas vezes não vimos esse tipo de comportamento gerencial. Esse parece ser o caminho mais lógico. Um caminho conhecido nos leva sempre ao mesmo lugar.

Porém, não é o comportamento gerencial que conhecemos e que apostamos no passado que nos trouxe até este ponto? O ponto onde você não deve retornar?

Um líder como você deve compreender as mudanças do presente para aprender com o passado e promover as mudanças necessárias para o futuro do e no STJ.

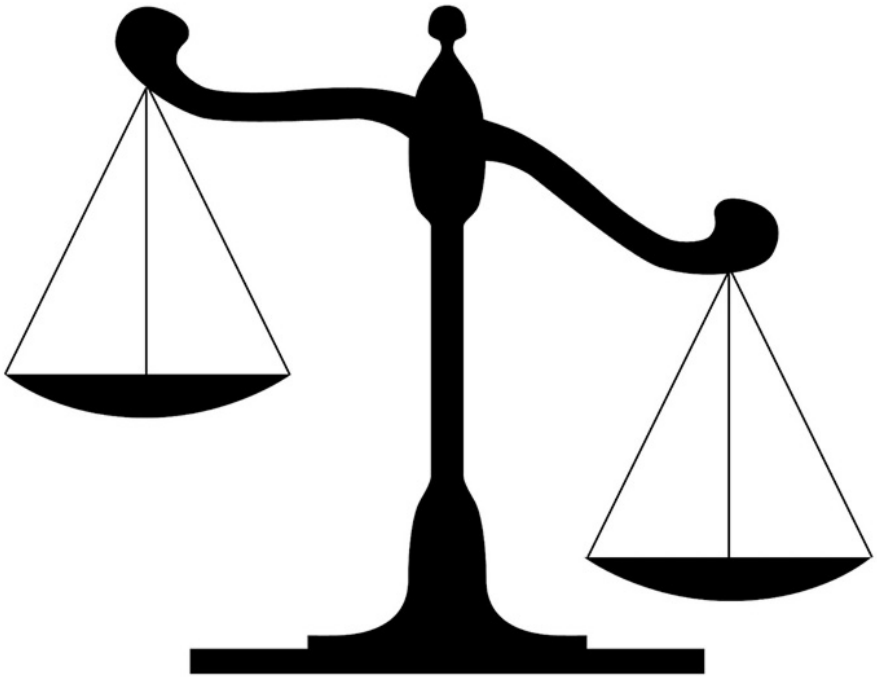
Não é uma processo de destruição para se construir o novo, mas um processo de conservação e reinvenção. Veja que o DNA do ser humano é 90% idêntico ao do chimpanzé!



Nesse contexto a liderança é essencialmente experimental. Você não acha?

Em resposta a um ambiente que necessita de mudanças, distinguir o essencial do dispensável é fundamental para se excluir as práticas inadequadas. Mesmo que essas práticas sejam apreciadas por muitos, elas precisam ser abandonadas para que a organização avance, fazendo uso das mudanças para o cenário que agreguem valor e reinventem a forma de trabalho.

Desequilíbrio



Para você a urgência gera um estado de alerta que é propício para mudança?

Sim, com certeza!

O líder atual deve orquestrar os conflitos. O caos e a confusão que a mudança produz podem gerar resistência, fuga ou paralisia.

O nível certo de desequilíbrio é fundamental para se orquestrar uma mudança. Você precisa despersonalizar o conflito. A meta é focar a divergência nos problemas, e não nas partes envolvidas.

Os problemas em uma mudança são mais que fatos abstratos. Diretamente ligados aos problemas há pessoas com qualificações, lealdade e interesses individuais.

Agir politicamente é fundamental para negociar com as facções surgidas em torno de interesses distintos e orquestrar conflitos.

Não podemos afastar o agir político da ética.

Segundo Emerson Fildra Pereira (O CONCEITO DE ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO),

"A ética no serviço público diz respeito à responsabilidade do cidadão, dos grupos ou instituições da sociedade pelo bem comum."

Não esqueçamos que nosso objetivo máximo é servir ao cidadão.

Integrando a Equipe

Uma visão sobre liderança

A melhor forma de se trabalhar uma equipe e integrá-la, gerenciando os estilos e personalidades existentes, é criando um ambiente de respeito mútuo.

Integrar todos os funcionários. Essa é uma tarefa árdua e complexa a ser feita.

As atividades operacionais, muitas vezes, impedem que uma integração seja realizada. Normalmente uma atividade de integração de equipe é deixada de lado pelos líderes.

A visão mais comum é a de que as metas são mais importantes do que integrar a equipe.

Porém, não devemos esquecer que integrar é uma forma de estimular o funcionário e tornar o ambiente de trabalho agradável.

Uma empresa integrada, que tem todos os seus funcionários envolvidos, consegue se desenvolver e atingir suas metas, cumprindo sua missão.

Segundo Chiavenato (1992, p. 38), "o próprio sucesso ou insucesso das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros."

Criando Liderança

Mudanças não ocorrem somente a partir de iniciativas de alta gerência. Muitas vezes, mudanças ocorrem a partir do acúmulo de pequenas adaptações surgidas na base de uma corporação.

A mudança revolucionária e de alto impacto é fruto de muitos experimentos, e da conjunção de diversas micromudanças, que se torna, ao final, aquilo que todo líder almeja: uma revolução institucional de alto resultado.

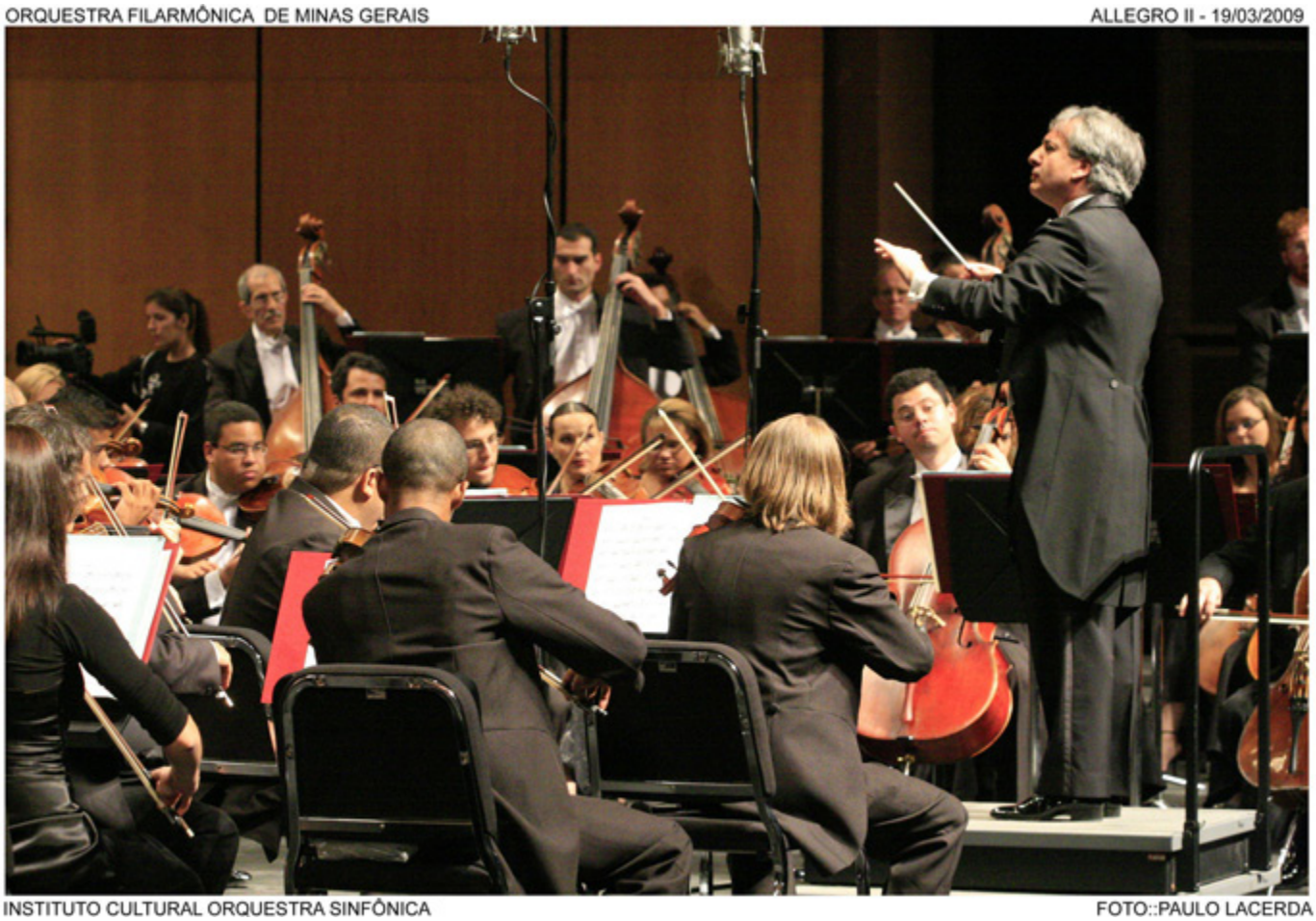
Para que isso aconteça, se faz necessário a independência de todos na organização além das suas incumbências. É preciso que os líderes deem liberdade para que surjam outras lideranças:

> *Estabilidade é uma desvantagem no mundo de hoje. "Cada visão nova no horizonte é um olhar por um giro distinto do caleidoscópio" segundo Egon Zehnder.*

Um líder sozinho não detecta e decifra todas as mudanças que ocorrem em seu ambiente. Essa responsabilidade tem que ser distribuída.

As informações devem ser disseminadas para permitir que outras pessoas tomem decisões e partilhem lições aprendidas. Isso implica abrir mão de parte da autoridade e abandonar as suas certezas, sem esquecer dos princípios éticos da administração pública e dos valores institucionais do STJ.

Boas características para uma liderança eficaz



As características de liderança eficaz são diversas, mas vamos focar nossos estudos em quatro delas:

1. Conhecer a equipe;
2. Tomar decisões;
3. Missão;
4. Estratégia.

Estabeleça vínculo com sua equipe. O contato individual é fundamental para reduzir as tensões e diferenças do grupo. Ter um canal de comunicação com todos é fundamental para se reforçar o grupo.

A tomada de decisões é papel indelével do líder. A dica é: quando tiver 70% do trabalho pronto e 70% de consenso em relação a alguma decisão gerencial, aja.

A missão só será atingida se houver um propósito comum do grupo que você lidera. Fortalecer o grupo para atingir as metas e não buscar vantagens pessoais é fundamental para o sucesso de sua

equipe. A ordem em um grupo dever ficar clara: objetivos da missão, depois equipe, depois eu.

A missão deve ser a mais importante e não o indivíduo. A meta é criar valor para o STJ e não para o indivíduo.

Por isso é fundamental que o líder alerte os integrantes que estão mais preocupados com a sua promoção individual ao invés da missão. Se não o alertarmos de seus erros, enfraquecemos o grupo e, por sua vez, fracassamos em nossa missão, que é o alvo primário.

A intenção estratégica deve ser transmitida claramente pelo líder, mas evite gerenciar pequenas tarefas. Autonomia dos integrantes do grupo é fundamental para o desempenho de tarefas nitidamente operacionais e criativas.

Parabéns, você carimbou mais uma competência em seu Passaporte!

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Negociação

Introdução

"Negociar e decidir" não são ações exclusivas de gestores, empresários, comerciantes ou policiais; são duas ações praticadas frequentemente por todas as pessoas, em quase todos os instantes, seja em ambiente institucional seja na vida pessoal: na compra de uma mercadoria a prazo ou à vista, na marcação de férias pessoais ou de colaboradores, na obtenção de recursos ou prioridade para um projeto, na educação dos filhos, no convívio com vizinhos.

Saber negociar é cada vez mais essencial para todas as pessoas. Ser um bom negociador não significa que você deva possuir determinadas características únicas de personalidade. É necessário apenas que você conheça algumas regras e princípios fundamentais sobre preparação, condução e avaliação de um processo negocial. Neste texto, você tem uma abordagem sintética do processo de negociação.

Na literatura, você encontrará inúmeros conceitos de negociação, mas todos similares:

1. "Processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, durante uma transação, para atender a seus interesses" (Bernabeu, 2008).
2. Negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças. [...].É buscar o acordo por meio do diálogo " (Watkins, 2006).

3. “Negociar é a arte de buscar acordos, na presença de interesses comuns e posições divergentes” (Basso, 2009).
4. “Negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.” (Berlew, citado por Carvalhal, 2011).
5. “Negociação é um conceito em contínua formação que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados”.(Scare e Martinelli, 2001).

Tipos de negociação

Independentemente do objeto da negociação, podemos categorizá-las em 3 tipos: distributivas (competitivas), integrativas (colaborativas) e criativas.

Negociações distributivas

Envolvem apenas uma questão, normalmente relacionada a valores. É caracterizada pela quantidade fixa de valor. O seu objetivo principal é reivindicar o máximo de valor possível para uma das partes. Ela não privilegia o relacionamento. Minimizam os ganhos potenciais e o valor ganho por uma das partes torna-se indisponível para as outras. São, por definição, o modelo ganha-perde ou perde-ganha e normalmente é conduzida em um ambiente competitivo. Como exemplo de aplicação, pode-se citar a compra ou venda de um automóvel, em que a única questão a ser negociada é o valor do automóvel.

Negociações integrativas ou colaborativas

Procuram criar e reivindicar o valor, com troca de informações e foco nos interesses e satisfação das necessidades dos envolvidos no processo negocial. Esse tipo de negociação fortalece o relacionamento entre as partes, facilitando a implementação e aumentando a possibilidade de manutenção do acordo firmado. Ela foca o processo de negociação, o relacionamento entre as partes e o desfecho, maximizando os ganhos potenciais para todas as partes. É o tipo ganha-ganha. Como exemplo de aplicação pode-se citar a mesma compra ou venda de um carro, mas, ao invés de negociar apenas o valor do automóvel, negocia-se também o prazo de pagamento, a inclusão de certos acessórios, a data de entrega, etc. Essa negociação pode ser conduzida tanto em um ambiente competitivo como colaborativo. No ambiente competitivo, torna-se mais difícil para as partes alcançarem um bom resultado, devido à omissão ou distorção de informações ou a manobras para adquirir poder de influência. No ambiente colaborativo, em que ambas as partes são mais transparentes na divulgação de seus interesses, limites e prioridades, são criadas as condições ideais para uma solução ganha-ganha.

Negociação criativa

Cada parte revela seus interesses, a partir dos quais busca soluções que sejam capazes de atender a maior quantidade possível de interesses envolvidos. Essa negociação é ideal para encontrar soluções conciliadoras para problemas complexos. Deve ser conduzida em um ambiente colaborativo e emprega largamente os princípios de negociação apresentados por William Ury: foco nas pessoas (sem que elas sejam os problemas), e não nos problemas (não somente nos problemas existentes, mas nas soluções satisfatórias que podem surgir no processo de negociação).

É possível que, em negociações muito complexas, como as de contratos de grande porte, tratados

políticos entre nações, o negociador necessite utilizar as técnicas necessárias para conduzir os três tipos de negociação, simultaneamente. O sucesso no ato de negociar é determinado pela habilidade de influenciar as pessoas ou situações, sem abuso de autoridade ou de trunfos, para não prejudicar o êxito no resultado e de forma que todos fiquem satisfeitos.

Observando o gráfico da figura seguinte, você poderá concluir facilmente que o melhor acordo a se buscar é aquele que a negociação maximiza o ganho de todos.

A melhor negociação é aquela em que todos ganham

Perfis de participantes de negociações

Um fator importante que pode contribuir para o sucesso de uma negociação é avaliar previamente quais dos vários estilos de negociador possam estar envolvidos e aprender como agir perante o estilo de um determinado indivíduo, de manteira a ganhar a confiança deste e fomentar a participação colaborativa no processo. Os perfis mais frequentes são: o durão, o amistoso , o racional e o nato.

Princípios de boas negociações

Para você obter bons e duradouros resultados nas negociações, tenha em mente e observe sempre alguns princípios pétreos, não apenas quanto às habilidades dos negociadores, mas também como norteadores inarredáveis. Esses princípios estão enumerados a seguir:

1. Saber ouvir, mais do que falar, conhecer bem o assunto e interesse de cada parte e por-se no lugar do outro durante as conversações.
2. Concentrar-se nos interesses apresentados e não nas posições pessoais.
3. Cordialidade e respeito com todos os participantes: jamais utilizar de poder econômico, autoridade ou qualquer tipo de chantagem.
4. Sempre usar de profissionalismo, informações verdadeiras e comprováveis, ética e sinceridade.
5. Separar as pessoas dos problemas e convergir esforços para os interesses e objetivos traçados como resultados.
6. Criar uma variedade de opções de acordo de ganhos mútuos antes de decidir o que fazer.
7. Jamais usar táticas de pressão ou intimidadoras (local impróprio, hora imprópria, insinuações, entre outras)

Este vídeo poderá reforçar para você as características de um bom negociador.

Durão

É firme e direto, determinado, busca sempre o melhor e conhece bem seus objetivos; não se intimida, critica muito e busca mudar sempre o jogo. Como agir: mantenha uma conduta clara e honesta, mostrando que não se intimida com as pressões. Seja orientado no seu planejamento e nas soluções. Só aproveite o que for importante para a negociação.

Amistoso

É afável e simpático. Enfatiza metas comuns, é construtivo, otimista e paciente. Não é claramente objetivo no que pretende. É um pouco inseguro e reclama muito. Como agir: seja caloroso e sensível, contribuindo para melhorar os relacionamentos e pensando sempre no melhor para ambas as partes.

Racional

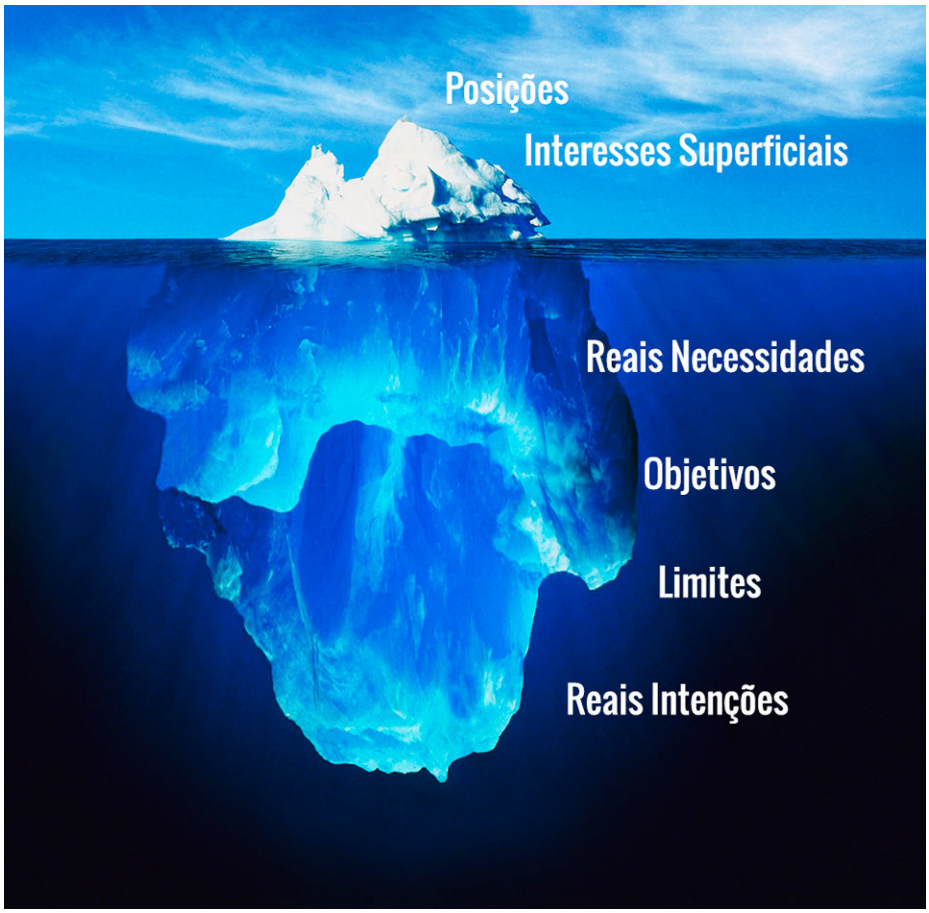
Apega-se aos acontecimentos, estatísticas, informações (ou blefes). É frio e pouco comunicativo. É persistente. Tem dificuldade para lidar com emoções. É pouco flexível. Orientado para a qualidade, norteia a negociação para as coisas concretas e lógicas. Como agir: prepare-se com bastante informação, números e planilhas. Informe detalhes. Tenha muita calma. Esclareça tudo e espere a hora do acordo.

Nato

Rápido para identificar oportunidades. Flexível e fácil de lidar. Busca sempre o acordo e é sempre comprometido. Fala comedida e objetivamente, é persistente e utiliza todos os fatos e argumentos disponíveis favoráveis ao entendimento. Como agir: seja objetivo e confiante. Postura positiva e atitude aberta. Possivelmente pode incrementar o aprendizado de todos os presentes no processo!.

Condução da Negociação

A boa condução de uma negociação está diretamente ligada à capacidade de você comunicar-se de maneira eficaz, que deve ser assertiva, objetiva, clara, que gere entendimento e resposta, convencendo com efetividade a outra parte.



Alguns fatores são estratégicos para o êxito: habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, autodesenvolvimento, visão holística e humanitária, determinação, inovação, flexibilidade e adaptabilidade, entre outros. É necessário ainda ter boa postura, que se mantenha contato visual com os interlocutores, que esteja atento à sua própria expressão e também à expressão da outra parte, sempre buscando uma empatia que acarretará em ganho de credibilidade e consenso.

É necessário também que você esteja bem preparado e tenha feito um bom planejamento. A preparação permite que você negocie com mais confiança e naturalidade. É preciso buscar entender o real interesse da negociação. A posição da outra parte é quase sempre clara e perceptível, mas as motivações podem estar ocultas. É nesse real interesse (objetivo externado) que você deve se concentrar.

Ter um roteiro, resultante da estratégia e tática, é fator crítico de sucesso para exposição das ideias, para definir o desenvolvimento do processo, facilitando a fluência e a concisão das informações, evitando falar desnecessariamente, contar histórias, atender ao celular, deixar-se interromper por terceiros se estiver no seu ambiente de trabalho.

É importantíssimo e fundamental você saber ouvir e se comunicar, independentemente do papel que você irá assumir, de competição, persuasão ou criatividade. Ouvir atentamente permite conhecer as necessidades da outra parte e consequentemente utilizá-las a favor do consenso ganha-ganha.

Máximo Desejado e Mínimo Necessários

Dois conceitos são importantes a considerar no planejamento da negociação:

- MAAN, acrônimo para "Melhor Alternativa a um Acordo Negociado (ou MACNA - Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo; ou MASA - Melhor Alternativa Sem Acordo: correspondem à tradução do termo derivado do inglês BATNA (*Best alternative to a negotiated agreement*). Saber qual é sua MAAN significa saber o que você fará ou o que acontecerá caso você não chegue a um acordo na negociação em curso.). Trata-se de uma alternativa (fora da mesa) caso a negociação entre num impasse e não se concretize nenhum acordo.
- ZOPA (Zona de Possível Acordo) – intervalo de valores onde é possível haver um acordo entre as partes envolvidas. O preço limite de cada parte determina uma extremidade da ZOPA. A ZOPA, em si, somente ocorre quando há uma sobreposição entre esses dois extremos, alto e baixo, isto é, entre os preços limites das partes.

Etapas da Negociação

Existem diversas heurísticas propostas para se desenvolver um processo de Negociação. Aqui está apresentado um, proposto por Almeida (2008), que consiste de 7 etapas:

1. Preparação: (elaborar os diversos acordos possíveis)	Fazer um planejamento inicial coletando o histórico das relações entre as partes, listar os objetivos ideais e reais: máximo desejado e mínimo necessários, as necessidades, motivações e expectativas das partes, a relação das concessões - a mais importante deve ser feita por último - e alternativas de solução para eventuais conflitos e impasses que possam surgir e agendar a(s) reunião(ões) de negociação.
2. Abertura da reunião: (bom relacionamento entre as partes)	Estabelecer um clima propício à negociação, apresentar a agenda definida anteriormente, o objetivo e benefícios mútuos e como as partes trabalharão.
3. Exploração: (descobrir o interesse da outra parte)	Ouvir as expectativas e necessidades do outro, e na etapa seguinte, apresentar as suas argumentações. Quanto mais você ouvir, mais informações terá.
4. Apresentação: (comunicação eficaz)	Expor sua proposta ao outro e fazer a descrição das vantagens e valores: vender seu peixe. ("Com base nas informações que você acaba de me dar, gostaria de....")
5. Clarificação: (opções para o acordo)	Responder às objeções; aceitar as razões do outro e antecipar; levantar dúvidas potenciais ("Algo que eu falei não ficou suficientemente claro?")
6. Ação final: (convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça)	Fechamento do acordo: atento aos sinais de aceitação de sua proposta, torne-a reversível; apresente opções, vantagens e desvantagens; proponha uma data para demonstração ou fechamento do acordo.
7. Controle e Avaliação: (acordo final: compromissos realistas de cada parte)	Controlar o que foi acertado: custos, prazos e condições; tomar as medidas para cumprir o acordo; comparar o previsto com o realizado na negociação; analisar concessões e consequências e fazer anotações e observações para a próxima negociação.

Outras dicas e recomendações

Lembre sempre: ser um bom negociador não é necessariamente um dom, mas uma habilidade que pode ser muito bem desenvolvida. Veja algumas boas recomendações no quadro seguinte:

Para otimizar o resultado da negociação, deve-se:	Vantagens para o relacionamento:	Vantagens para os negociadores:
Priorizar a razão sobre a emoção	Diminui a probabilidade de um conflito	Vê melhor a realidade e cometem-se menos equívocos
Compreender o outro	Menos impasse	Quanto mais conscientes, mais oportunidades
Saber ouvir e como utilizar a informação	Gera comunicação proativa	Mais sinergia e menor risco de erro e de impasse
Ser ético	Gera credibilidade e respeito	Ideias com mais legitimidade e mútua aceitação
Abrir-se à persuasão e buscar persuadir	Se persuadidos e não coagidos, o resultado é o fiel comprometimento	De mente aberta, aperfeiçoamos um resultado mutuamente satisfatório
Aceitar o outro como é, buscando conhecê-lo melhor	Facilita lidar com as diferenças individuais. Cada pessoa é um universo	Compreendendo melhor o outro, os obstáculos e impasses tendem a desaparecer
Apresentar opções	Flexibiliza as alternativas	Abre espaço para novas ideias rumo ao acordo

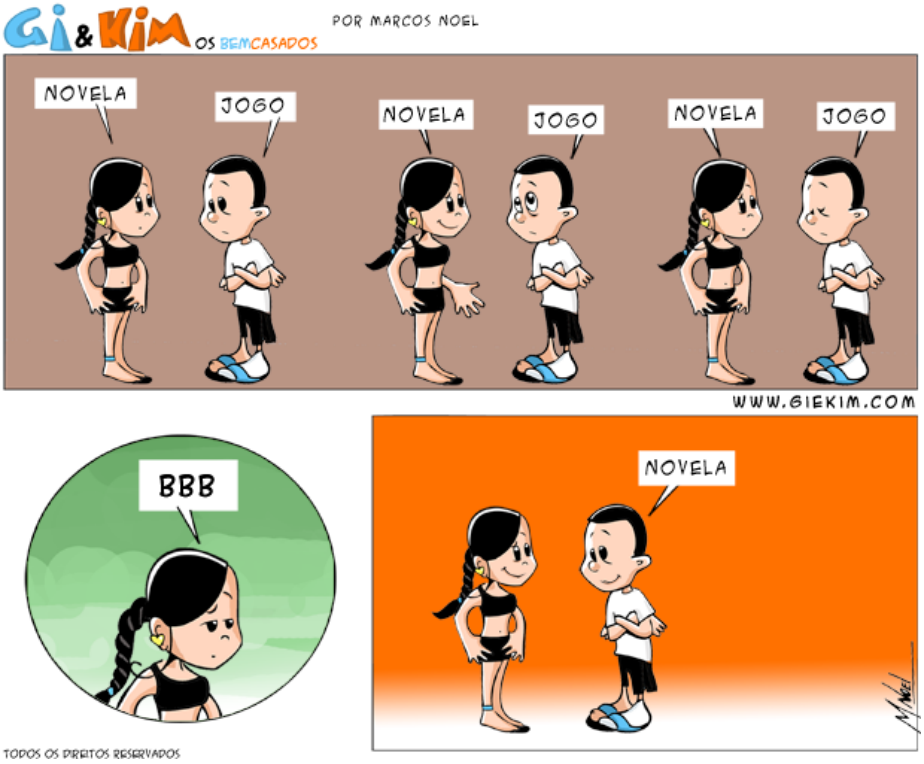
Aqui você encontrará mais 15 dicas para conduzir negociações exitosas.

1. Recolha toda informação relevante para a negociação.
2. Desde o início, reafirme a meta de um acordo que atenda satisfatoriamente a todas as partes.
3. Negocie pensando na situação atual e também no amanhã.
4. Informe-se antecipadamente sobre os perfis das partes envolvidas, seus valores, cultura e crenças.
5. Esteja sempre preparado para uma situação de conflito.
6. Ofereça primeiro as pequenas concessões – talvez sejam suficientes.
7. Abra mão de itens menores para diminuir a resistência.
8. Desenvolva contra argumentos previamente para possíveis conflitos e contrapropostas.
9. Conduza a reunião de negociação por, no máximo, duas horas sem intervalo.
10. Não se intimide com ofertas finais.
11. Evite posturas que denotem rigidez. Ser flexível é sinal de força, não de fraqueza.
12. Esconda a irritação e a frustação ao negociar e não deixe a mesa mostrando raiva.
13. Na conclusão, pense que o outro lado deve ficar satisfeito e que nesse momento você pode abrir mão de algo ou recuar um passo, se necessário, para futuramente conquistar outros grandes negócios.
14. Se você não está satisfeito, não assine o acordo.
15. Apele para um terceiro se precisar de mediação de um árbitro.

Conclusão

No século XXI, não há muito espaço mais para o negociador que gosta apenas de levar vantagem, que por meio de subterfúgios e estratagemas, gargalha intimamente enquanto sabe que está passando para trás a outra parte que "ingenuamente" crê que fez um bom acordo. Esse tipo de negociação oportunista e ardilosa não tarda muito em ser descoberta, o que pode levar a um destrato do acordo estabelecido e, sobretudo, destruir toda a credibilidade do negociador e da parte (organização, nação, unidade organizacional) que cometeu o desatino.

Não à toa, cada vez mais se valorizam as habilidades de negociadores especializados e negociações colaborativas, o espírito de ganha-ganha, em que informações, esforços, criatividade, boas práticas e estratégias de condução se unem para produzir alternativas satisfatórias a todas as partes envolvidas.



Parabéns, você carimbou mais uma competência em seu Passaporte!

Material Complementar

FISHER , Roger.

A arte de negociar. HSM Management novembro-dezembro 1997

HINDEL, Tim.

Como conduzir negociações. São Paulo: Publifolha, 1999.

KOJIMA, Mário Sérgio.

Negociação. www.negociacao-harvard.wordpress.com. Abril, 2010.

RAGUER,Sônia.

Técnicas de Negociação. Universidade Nove de Julho. 2010

VÍDEOS

- William Ury – entrevista (2:53 min)
- Trechos do filme Uma Linda Mulher (Richard Gere, Julia Roberts) (6:49 min)
- William Ury e caso Hugo Chavez (5:11 min)
- Filme Sangue Negro, negociação. (4:47 min)

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Orientação para a Mudança

Introdução

Se não sei para onde vou...

Qualquer caminho me levará até lá!

Você provavelmente já ouviu algo similar.

No famoso livro de Lewis Carrol – Alice no País das Maravilhas – o gato faz tal afirmação para a personagem principal Alice. Equivale dizer que, ao não indagarmos o propósito e não compreendermos a necessidade de mudança, para que mudar?

Veja o trecho do filme "Alice no País das Maravilhas".

Aos gestores a orientação para a mudança está pautada no PROPÓSITO.

É necessário nos indagarmos, cotidianamente, sobre o sentido e objetivo de nossas atividades.

A mudança neste contexto significa intencionalidade da seleção da direção, alvo e foco. Logo, realizamos aquela tarefa por estarmos engajados em alcançar os resultados.

Agora reflita: em meu cotidiano como gestor no Superior Tribunal de Justiça quais são as mudanças percebidas? Conheço o propósito das ações?

Kotter, citado por Baldwin (2008), afirma que despertar um sentimento de urgência é a primeira e a mais crítica etapa em mudanças bem sucedidas.

Momento de reflexão

Faça uma análise de alguns temas que poderão despertar o entusiasmo necessário para a mudança. O chamado SENTIMENTO DE URGÊNCIA.

Identifique os fatores necessários para despertar e envolver todos no projeto de mudança. Adicione a possível receptividade dos integrantes de sua equipe de trabalho e as resistências.

Em sua avaliação, qual tema melhor traduz o conceito de PROPÓSITO e poderá despertar o sentimento de urgência para a mudança no âmbito do STJ?

Para saber mais, clique aqui.

O Desafio da Mudança

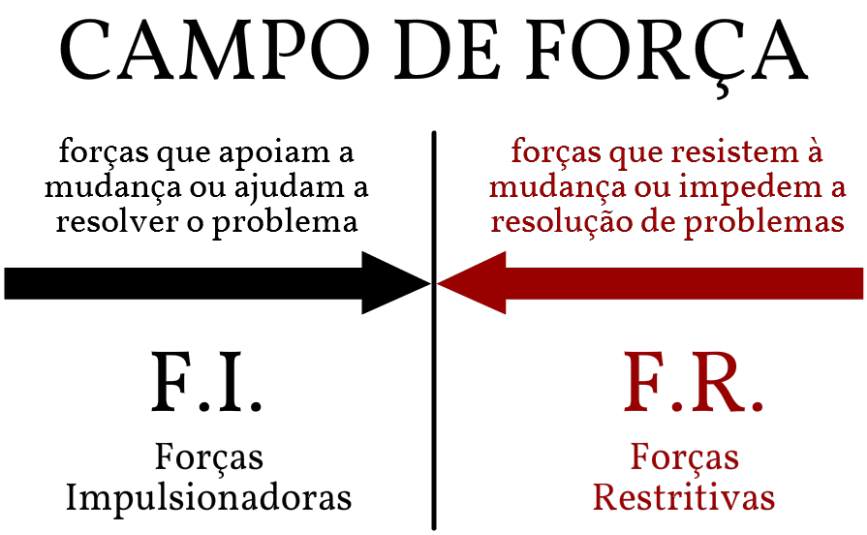
"Há evidências esmagadoras de que o desafio central da mudança não é estratégia, não são os sistemas ou a cultura. O problema fundamental da mudança é o comportamento das pessoas". (John Kotter)

Existem diversos modelos para auxiliá-lo no processo de mudança. Tais modelos não pretendem exaurir o tema, afinal a teoria da gestão de mudanças organizacional está em contínuo crescimento e aperfeiçoamento. Se desejar aprofundar seus estudos, poderá descobrir outros tantos modelos e debates que envolvem o universo da mudança organizacional. As orientações ora destacadas poderão auxiliá-lo em suas tarefas cotidianas como gestor no Superior Tribunal de Justiça.

Procure consultar outros dois modelos além do aqui apresentado. Como sugestão consulte o modelo de transições de Bridges e a principal autoridade em mudança da atualidade, John Kotter com seus oito estágios de mudança.

Teoria dos Campos de Força (Lewin)

Kurt Lewin, conceituado psicólogo alemão, desenvolveu uma das mais duradouras concepções de MUDANÇA ORGANIZACIONAL. Trata-se de uma extensão direta de sua teoria dos campos de força. Em linhas gerais, Lewin imaginou que existem forças que lutam, em sentido contrário, pela manutenção do status quo. Tal modelo descreve a mudança em três estágios: DESCONGELAR, MUDAR e RECONGELAR.



Na primeira etapa do modelo desenvolvido por Lewin – DESCONGELAR – significa vencer a inércia e romper com os modelos mentais existentes. Despertar a prontidão para a mudança. Segundo estudos, essa etapa é bastante negligenciada pelos gestores, pois, ansiosos e animados por implementar a mudança, deixam de comunicar e mergulham diretamente no processo sem antes tratar dos fatores de resistência.

Você pode estar se perguntado como isso é possível? Como realizar o primeiro estágio?

Pois bem, neste estágio todos os esforços estão voltados para o diagnóstico. Buscar compreender quais são os temas ou mecanismos que despertam a mudança. Todo gestor deve estar atento ao desenvolvimento de sua equipe de trabalho. É com ela que os resultados serão alcançados e a qualidade desses resultados dependerá da qualificação de cada um e da integração de todos em torno de um objetivo comum.

No segundo estágio, denominado por Lewin como MUDAR, os novos modos de ação são contestados e colocados em prática. Neste período há um alto grau de tensão e ansiedade que precisam ser tratados com comunicação eficaz. Cabe aos agentes da mudança comunicar o propósito e disseminar o novo padrão comportamental. É necessário relembrar a todo o momento os benefícios positivos para a organização.

Por último, o terceiro estágio, RECONGELAR, importa em internalizar nas rotinas e comportamentos o novo estado de espírito.

Mas como posso conduzir um processo deste aqui no STJ?

Você pode utilizar a caixa de ferramentas abaixo para auxiliá-lo no processo.

Descreva a situação atual e em seguida a desejada.

Após identifique as forças que favorecem a mudança (impulsionadoras), assim como as contrárias.

Estabeleça um plano de ação a partir do diagnóstico e faça o monitoramento contínuo até atingir a situação desejada. Outro erro comum do gestor é abandonar a situação desejada e buscar modificá-la em razão das dificuldades encontradas ao longo do processo. Tenha em mente que mudança é, sobretudo, PERSEVERAR.

Para executar uma análise de campos de força adequada, os passos são os seguintes (utilizando o esquema da próxima página):

1. Preencha a "situação atual" – descreva sinteticamente o problema.

2. À direita, preencha a "situação desejada" – com breve descrição do estado ideal caso o problema venha a ser resolvido.

3. Responda as seguintes questões:

    - Quais são as forças impulsionadoras que o levarão ao sucesso e por consequência à realização das metas?
    - Quais são as forças contrárias – resistentes ao projeto ou ao esforço de mudança, ou seja, tudo aquilo que está impedindo o alcance do resultado desejado ?

4. Trace uma seta para cada força impulsionadora e para cada força contrária – IMPORTANTE recomendação – busque adequar o comprimento da seta à relevância / criticidade / importância da força identificada, assim poderá verificar que a seta mais longa indicará o campo de força mais poderoso e ação no momento em questão. De maneira semelhante, a seta mais curta indica a força menos poderosa. Assim, haverá uma série de setas de vários comprimentos.

5. Uma vez construído o mapa das forças impulsionadoras e contrárias, você e sua equipe poderão desenvolver o plano de ação.

Análise do Campo de Força

1- Situação Atual

2 - Situação Desejada

3 - Forças Impulsionadoras

4 - Forças Contrárias

Plano de Ação

Para saber mais:

ModelosdeDesenvolvimento Organizacional: Construindo uma nova abordagem

Na construção de seu Plano de Ação, observe as etapas do quadro abaixo extraído de artigo elaborado por Liliana Vasconcellos Jacobsohn.

Descongelamento do *status quo*

1. Estabelecendo senso de urgência
2. Criando a coalizão guia
3. Desenvolvendo a visão e estratégia
4. Comunicando a visão da mudança

Introdução de novas práticas

5. Autorizando ações amplas
6. Gerando vitórias de curto prazo
7. Consolidando ganhos e produzindo mais mudança
8. Ancorando as novas abordagens na cultura

Estruturar o problema e envolver os principais interessados

É crítico esclarecer a natureza do problema, assim como as partes envolvidas relevantes.

Para estruturar o problema adequadamente, devemos identificar os elementos essenciais.

Podemos usar qualquer método que nos ajude a observar todos os aspectos tangíveis e intangíveis da situação de maneira mais clara, traduzindo todos os fatos, sentimentos, opiniões, crenças e orientações pertinentes à melhor escolha possível.

A utilização de um método não transformará decisões problemáticas em fáceis, isso é impossível. As decisões difíceis são assim chamadas por serem complexas, e ninguém pode fazer com que a complexidade desapareça.

E gerir MUDANÇAS é também GERIR CENÁRIOS DE COMPLEXIDADE. Já parou para pensar nisso?

Podemos administrar tal complexidade de maneira sensata. Sempre nos recordando que a maneira de apresentar o problema influencia profundamente o caminho escolhido para a solução e, por consequência, o sucesso do projeto de mudança.

Mas como posso envolver os principais interessados? Sempre haverá conflito!

Como posso lidar com tais conflitos?

A complexidade nas relações das sociedades pós-modernas coloca os indivíduos e grupos diante de inúmeras situações de conflitos.

O binômio vida – conflito não pode ser dissociado. Viver passa a ser experimentar constante situação conflituosa. Há desavenças em todos os lugares, desde lares, organizações ou entre países. Este curso tem ênfase nas organizações, mais precisamente o Superior Tribunal de Justiça.

Em síntese o conflito é parte da vida. Como lidar com isso?

Como tratar de maneira adequada e minimizar as consequências destrutivas nas organizações?

É possível eliminarmos as ineficiências produtivas crônicas provocadas por desavenças organizacionais?

Com a mudança nas estruturas sociais e, por consequência, seus reflexos nas empresas, as decisões que antes eram tomadas apenas de maneira hierárquica – "faça o que mando" – "obedecer: não questionar", "quem obedece tem juízo", etc. – gradualmente passaram desta estrutura em PIRÂMIDE para uma em REDE.

Para conseguir o que precisa não basta dar ordens. É preciso NEGOCIAR – ouvir as necessidades e interesses alheios e chegar a um resultado que funcione para todos.

E neste ponto trataremos dos aspectos que auxiliam na redução da OPOSIÇÃO - RESISTÊNCIA dos processos de mudança.

Aqui não está em questão agir em prol dos interesses individuais ou dos interesses de outros, mas sim vislumbrar o TODO (a organização inteira, a sociedade em geral ou mesmo a própria humanidade).

É preciso abandonar a percepção cartesiana em que apenas dois polos são possíveis em uma interação. Não existe apenas o meu lado ou o seu lado, existe sim um TERCEIRO – o TODO.

Com subsídio nos ensinamentos de GERZON (2006), afirmamos que a superação de conflitos passa por uma perspectiva MEDIADORA TRIDIMENSIONAL – pois considera seus interesses, o dos outros e os do todo.

Mas é possível RESOLVER conflitos? Ou administrá-los?

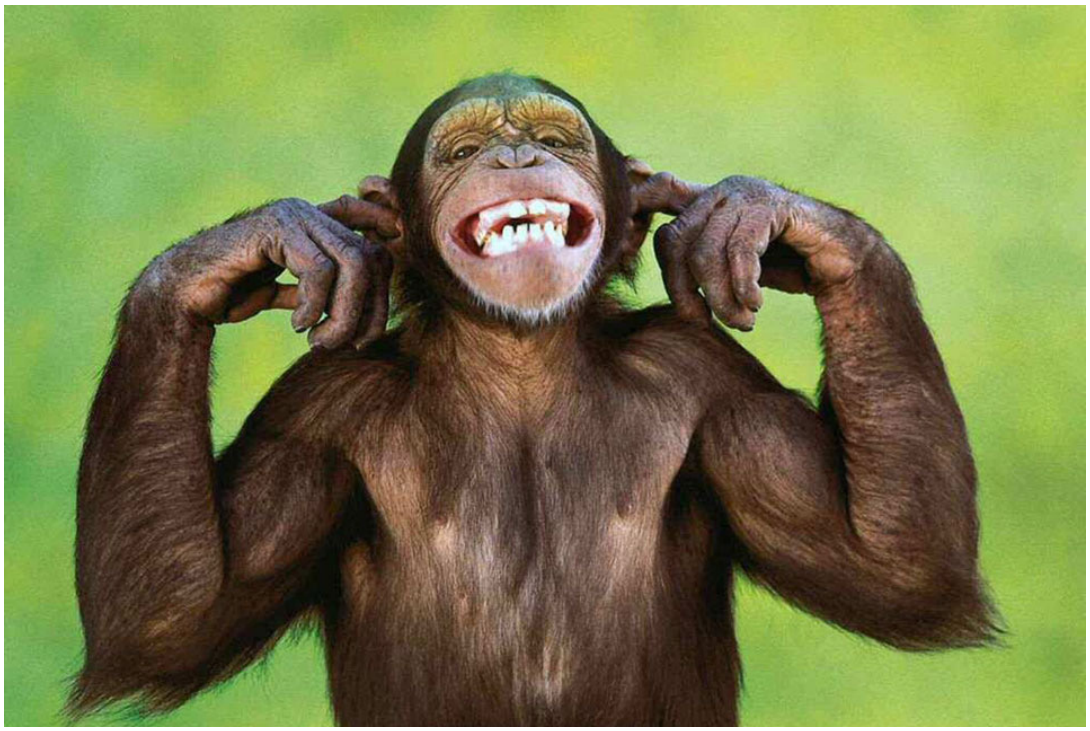
Utilizando a concepção do veterano Professor John Paul Lederach citado por GERZON (2006), devemos usar o verbo TRANSFORMAR.

Diferentemente de resolução e administração, a ideia de transformação não sugere que nós simplesmente eliminemos ou controlemos o conflito, mas aponta descritivamente para a sua inerente natureza dialética. É um fenômeno que transforma os eventos e os relacionamentos nos quais ocorrem os conflitos, justamente seus próprios criadores.

De outra forma, significa que TRANSFORMAR implica em mudança. Os processos de conflito demandam mudanças.

Em resumo, é inerente ao processo de mudança o conflito. Para vencermos a resistência (observe que não foi usado o TERMO ELIMINAR, pois não é possível extinguirmos os pontos de resistência), podemos gerenciá-los adequadamente conforme vimos no Campo de Forças de Lewin.

Por que as pessoas resistem às mudanças?



BALDWIN (2008) alerta que, eventualmente, podem existir razões legítimas para a resistência ao processo de mudança. Não podemos ignorar a percepção das partes envolvidas no processo, pois propostas de mudança que não estejam bem direcionadas podem amplificar o sentimento de fracasso. Ademais, os resistentes podem fornecer ricas informações sobre como enquadrar, comunicar e modificar iniciativas de mudança para melhor.

A resistência à mudança pode também ser influenciada por algumas crenças, tais como:

Crise é uma garantia de mudança. Urgência é importante, mas crise dificilmente garante que ocorrerá mudança. Considere que 90% dos pacientes que passaram por uma cirurgia de ponte de safena não persistem nas mudanças dos estilos de vida pouco saudáveis que pioram as graves condições de suas coronárias e ameaçam seriamente suas vidas.

A melhor motivação da mudança é o medo. É muito fácil as pessoas terem uma visão negativa para as coisas ruins que possam acontecer com elas. Visões atraentes e positivas do futuro são uma inspiração muito mais forte para mudança.

Fatosinstigantessãofundamentaisparamudança.Paraobemouparaomal,nossoraciocínioéguiado poremoçõesehistórias,tantoquanto(ouatémais)doqueporfatos.Quandoumfatonãoseajustaàideiaque fazemosdomundo,nósoignoramosourejeitamos.Fatos,semalgumaconexãoemocionalpessoal,raramente inspiram mudança significativa.

Cavalovelhonãotomaandadura.Océrebroéextraordinariamenteflexível,oquesignificaquepodemos continuarmudandoeaprendendonovascoisasdurantetodaavida.Achaveétermotivaçãoeentendimento significativos da necessidade de mudança; a idade tem pouco a ver com isso.

Fonte: BALDWIN (2008)

Algunsfatoresquepodemcontribuir para a RESISTÊNCIA (Medos)

Perda de Controle

A mudança é feita sem a participação das pessoas.

Perda de Prestígio

Supressão de prestígio ou *status.*

Perda de Identidade

Modificação na identidade, símbolos, tradição ou *status*.

Excessiva incerteza pessoal

Ausênciadeinformaçãooufaltadeclarezasobrecomoasmedidasdemudançaafetarãooindíviduoougrupo.

Mais trabalho

Medo de trabalho adicional.

Reflexos em outras áreas

A mudança em uma área pode afetar outras e causar efeitos não pretendidos.

Adaptado de BALDWIN (2008)

Parabéns, você carimbou mais uma competência em seu Passaporte!

Material Complementar

Livro *Nosso Iceberg está Derretendo*

Para explorar temas ligados à Gestão Pública

http://www.gestaopublica.gov.br/

Projeto Innovare

Ver material complementar do curso.

Filmes recomendados

A creche do papai

Dois pais perdem seus empregos como executivos de lançamento de novos produtos em uma grande empresa alimentícia e são forçados a cuidar de seus filhos. Sem possibilidades de conseguir um novo emprego, eles abrem uma creche, Daddy Day Care, e aplicam alguns métodos não convencionais para tomar conta das crianças. Conforme Daddy Day Care começa a fazer sucesso, se inicia uma hilariante rivalidade com a durona diretora da Chapman Academy, que levou todos os concorrentes anteriores à falência. O filme percorre diversas questões relacionadas à necessidade de adaptação e flexibilidade tanto para se iniciar um negócio em que não se tem experiência, como para captar ansiedades de seus "clientes mirins", aprender com erros e, enfim, conquistar seu espaço.

Jerry Maguire – a grande virada

Jerry Maguire é um agente esportivo bem-sucedido no ramo. Em certo momento se dá conta da necessidade de mudança na forma de relacionamento e atendimento de seus clientes e escreve uma declaração de 25 páginas que sugere que os agentes tenham menos clientes e passem a usar um tratamento mais humano para com eles. Este fato provoca sua demissão em um curto espaço de tempo, o que o leva a investir em um negócio próprio de agenciamento esportivo. Porém, não consegue manter sua carteira de clientes, mesmo com o apelo de atendimento customizado e comprometido com o sucesso do mesmo. Apenas um temperamental atleta negro de futebol americano, um reserva que se considera um verdadeiro craque, permanece fiel. Assim, Jerry se vê obrigado a concentrar toda a sua energia e potencial em seu único cliente.

Tucker – um homem e seu sonho

Esta história é baseada na vida do inovador projetista de carros Preston Thomas Tucker, o visionário americano, que abriu as portas para o futuro na década de 40, construindo um carro revolucionário e perfeito que foi batizado de "O Carro do Futuro-Hoje". Seu talento ameaçava alguns dos gigantes industriais mais poderosos na América e os políticos que os protegiam. Eles decidiram aniquilar Tucker e riscá-lo dos livros da história. Mesmo assim, das cinquenta unidades que Tucker produziu, quarenta e cinco existem até hoje.

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Orientação para resultados

Introdução

O atual paradigma de gestão das organizações enfatiza o capital humano como o principal bem de uma organização. Hoje o foco está nas PESSOAS e nos RESULTADOS. O conhecimento sobre o negócio, a habilidade nas ações diárias e o potencial de criação são atributos essencialmente humanos que se tornaram fatores críticos de sucesso para o alcance dos RESULTADOS com QUALIDADE e RAPIDEZ.

Rabechini (2005) descreve que, para alcançar resultados diferenciados, com qualidade e rapidez, é necessário o desenvolvimento nas pessoas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Entre as competências, Rabechini (2005, p. 67) destaca que é preciso "saber agir (ou reagir)".

RABECHINI, R. O Gerente de Projetos na Empresa, São Paulo, 2005, Editora Atlas.

A competência do indivíduo pode ser entendida em três eixos fundamentais: pelas características das pessoas, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Nesse sentido, o indivíduo competente não é aquele que tem determinados recursos e sim aquele que consegue mobilizá-los, em momento oportuno, sob forma de conhecimentos, capacidades cognitivas e relacionais.

Nesta unidade, será apresentada a importância de método de trabalho orientado a resultados, quais competências podem ser desenvolvidas nas equipes e líderes, como organizar o trabalho a ser realizado. Ao final, serão listadas algumas dicas para não perder o foco nos resultados.

Iniciaremos nosso módulo com um vídeo da consultora Soarya Gervasio, que destaca no programa Mesa de Negócios, disponível na Internet, algumas noções de gestão de resultados, dentre elas o planejamento, a concorrência, negociação, flexibilidade e persistência. Confiram no link: Gestão de Pessoas - Gestão para Resultados

Importância de um método de trabalho orientado a resultados

Antes de tudo, é preciso compreender o significado da palavra RESULTADO. Essa palavra pode assumir definições diversas em razão do momento e da finalidade que está sendo utilizada. O que é resultado para você, pode não ser para outra pessoa. Assim, para entender o termo, vamos ao dicionário Aurélio (2009), que diz:

AURÉLIO, F. Mini Aurélio. O dicionário da Língua Portuguesa. 6ª. Edição Revista e Atualizada. Editora Positivo. Rio de Janeiro. 2004.

> Resultado é o ato ou efeito de resultar. Produzir ao fim de certo evento ou processo. Produzir, criar, fazer acontecer, ao fim de um evento ou processo, converter-se, transformar.

Qual a real importância de um trabalho focado nos resultados?

O economista Edmar Bacha publicou recentemente, em revista de grande circulação nacional (Veja, 9 de janeiro de 2013 – página 68), que o gasto social do governo brasileiro é de 20% do produto interno bruto. Bacha questiona: "Mas qual o benefício que esse gasto proporciona?".

VEJA, BRASIL VIRAR UM FOGUETE. Edição 2303, Ano 46, no. 2, de 9 de janeiro de 2013, páginas 68 a 77.

Segundo o economista, ninguém sabe a resposta, porque ninguém mediu. Quando não se mede algo, qualquer afirmação sobre resultados é um exercício

de adivinhação. Bacha sustenta que, se o governo passasse a aferir com rigor seus resultados, as suas ações passariam a ser mais efetivas e a custar muito menos. A título de exemplo, Bacha afirma que a Austrália e a Inglaterra conseguiram reduzir drasticamente seus custos sociais e aumentar sua eficiência depois de introduzir mecanismos de avaliação e um método de trabalho focado nos resultados.

As ideias do economista Bacha não são novidade para o STJ. Há mais de uma década o STJ utiliza mecanismos para avaliação de seus resultados por meio da criação e acompanhamento de indicadores - instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado objeto.

Um exemplo simples de indicador seria nossa temperatura. Para sabermos se estamos ou não com febre, basta medi-la. Se a temperatura for superior a 37,8º C, algo deve estar errado.

Benefícios de um plano orientado a resultados:

Um plano orientado a resultados traz outros benefícios, como:

- Ocorre desenvolvimento de melhor visão do negócio da organização e maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores;
- Há elevação da motivação interna, e, consequentemente, maior qualidade, produtividade, competitividade;
- Melhoria no clima organizacional e nos produtos e serviços.

Para implementação de uma gestão por resultados, vale destacar dois pontos:

1. Envolvimento das pessoas

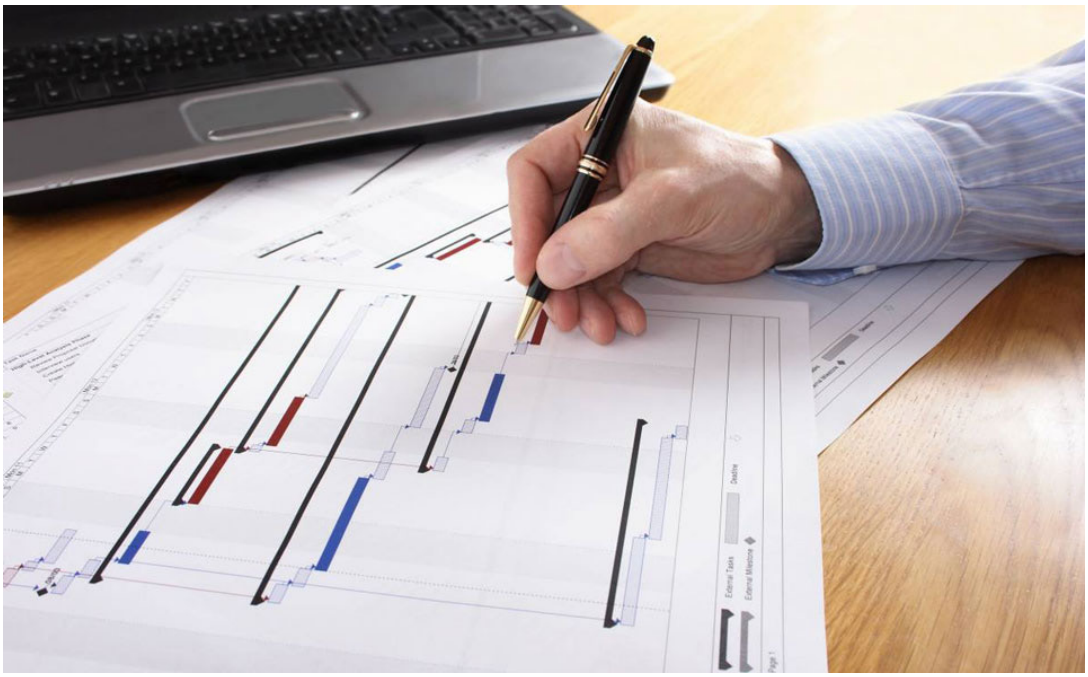
É preciso envolver as pessoas desde o início da definição dos resultados. O gestor é quem diz quais resultados são esperados. Em seguida, discute como atingi-los. No final da discussão, as pessoas concordam sobre o que cada um a tem de fazer e quando. A equipe se compromete com os resultados a serem alcançados.

2. Acompanhamento das Atividades

O papel do gestor é designar tarefas e depois fazer o acompanhamento. É importante uma resposta sincera: um elogio, se a atividade foi concluída com êxito, ou assinalar uma necessidade de melhoria, caso as expectativas não tenham sido atingidas. Nesse momento é que são identificadas as habilidades da equipe e as necessidades de capacitações.

No plano estratégico do STJ, citado no módulo Orientação Estratégica, há um conjunto de indicadores estratégicos, tais como satisfação do cliente, redução do impacto ambiental, parcerias estratégicas, entre outros. O detalhamento desses indicadores está disponível na Intranet, na página da Coordenadoria de Planejamento Estratégico/AMG.

Trabalho por projeto como solução para atingir resultados de forma mais eficaz



Uma forma de planejar a concretização dos resultados de uma organização é por meio de um trabalho orientado à gestão de projetos.

O termo projeto é amplamente utilizado pelas organizações, nas mais variadas temáticas. São conhecidos projetos relacionados à engenharia, arquitetura, área social, comunicação, meio ambiente, entre outros. Uma referência em gerenciamento de projetos, denominada guia PMBOK (2008), traz o seguinte conceito:

PMBOK 4.ª Edição, Project Management Institute, tradução livre, PMI-MG, 2008.

Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar PRODUTOS, SERVIÇOS ou RESULTADOS exclusivos, ou seja, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

Vale destacar algumas características:

1. TEMPORAL, pois tem início, meio e fim;
2. Os produtos, serviços ou resultados gerados são ÚNICOS;
3. É conduzido por PESSOAS;
4. Têm OBJETIVOS CLAROS e BEM DEFINIDOS.

Você sabia que...

O Superior Tribunal de Justiça aplica esse conceito de gestão de projetos?

O STJ possui um Escritório Corporativo de Projetos que funciona junto à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, que monitora uma carteira de projetos estratégicos, atualiza a metodologia de gestão de projetos do STJ e promove capacitações.

Leia mais na nossa Intranet. Confira em:

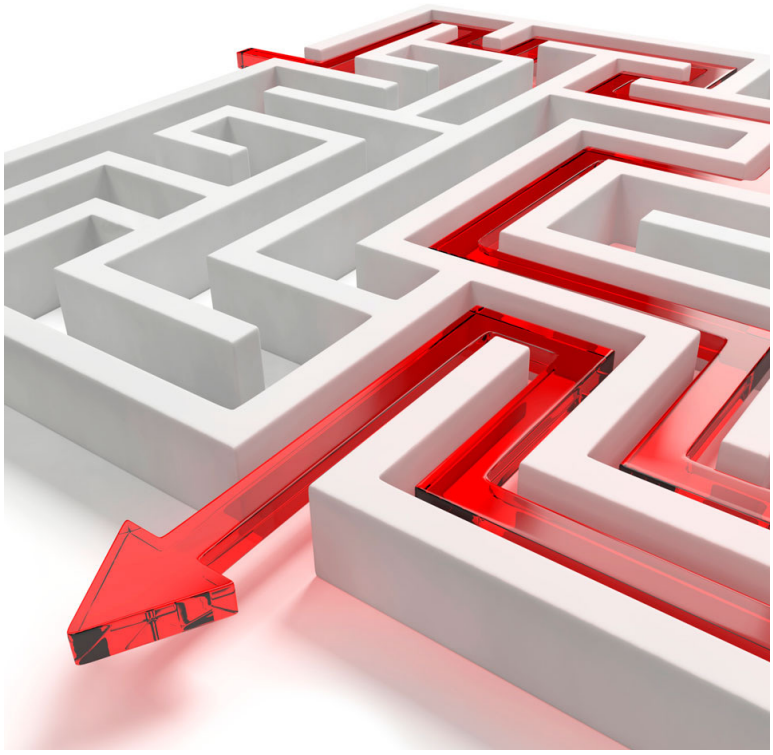
Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos

A exemplo de projeto no nosso Tribunal, tem-se o STJ na Era Virtual, também conhecido como Processo Eletrônico. É o projeto do STJ que teve repercussão nacional no âmbito jurídico. Esse projeto apresenta as quatro características acima:

- É temporal: foi iniciado em 2008, e seu fim está previsto tão logo haja a integração com os tribunais e o STJ.
- Gera resultados exclusivos: implementação do Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI); criação de uma estrutura para recebimento de documentos eletrônicos enviados pelos entes públicos, advogados e tribunais; desenvolvimento do portal Web e-STJ – Espaço do Jurisdicionado.
- É conduzido por pessoas: servidores de diferentes secretarias do Tribunal participam de sua implementação.
- E tem objetivo claro e bem definido: consolidar o processo judicial de forma eletrônica.

Há duas técnicas que ilustram como decompor os resultados em partes menores, para facilitar o seu gerenciamento. A primeira delas é a Estrutura Analítica de Projeto – um gráfico hierárquico similar a um mapa mental. Outra técnica é o plano de ação, que determina em uma planilha um conjunto de ações para o alcance do resultado. Essas técnicas podem ser estudadas na seção de leituras complementares.

Dicas para não perder o foco no resultado



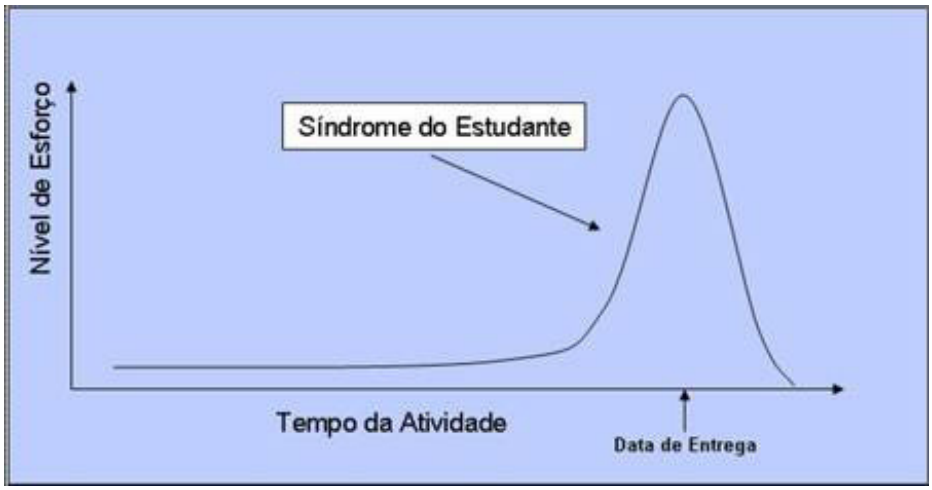
No livro Corrente Crítica, Eliyahu M. Goldratt analisa as razões pelas quais as ações para alcançar os resultados nas organizações são entregues com atraso. Segundo o autor, existe uma incerteza muito grande quanto à duração das tarefas e, por isso, os gestores e executores costumam dar prazo, às vezes, 50% superior ao normal, para que se tenha uma margem de segurança para sua execução. O problema é que, apesar dessa margem de segurança, as previsões de entregas ainda falham.

Segundo Goldratt, um dos grandes motivos para a falha nos prazos deve-se a um efeito conhecido como "síndrome do estudante", que pode ser explicado com a seguinte analogia:

Se estudantes verificam que, para uma determinada prova, uma semana não é suficiente para seu estudo, eles reclamam e pedem que a prova seja adiada mais uma semana. Os mesmos alunos, duas semanas antes começam o estudo vagarosamente até que 3 dias antes eles se dão conta que a prova está próxima e começam a imprimir um ritmo alucinante até minutos antes da prova (começam a utilizar todo o tempo disponível para estudar, esquecem os detalhes insignificantes, o raciocínio é mais rápido, consulta-se constantemente os professores, etc.). Ou seja, 4 dias seriam suficientes para se estudar para a prova.

Quem nunca passou por uma situação assim? Em resumo, seria adiar o trabalho até o último momento possível. É preciso, portanto, saber priorizar.

Esse efeito também pode ser exemplificado pelo gráfico ao lado:



Observe que o nível de esforço para conclusão de uma tarefa é baixo no início, e ele vai aumentando à medida que o prazo de entrega se aproxima.

Outros integrantes da equipe têm uma falta de interesse em demonstrar ao líder que terminaram o trabalho antes do previsto, por receio de que seja impresso um ritmo de mais pressão para cortar tempos estimados. Nem os colegas responsáveis por tarefas vão gostar. Além disso, mesmo que o responsável pela etapa seguinte seja avisado de que poderá iniciar a sua parte antes do prazo, não é garantido que a equipe dessa etapa seguinte esteja disponível antes da data. Dessa forma, cada pessoa tende a utilizar integralmente o tempo disponível seguindo a chamada Lei de Parkinson, ou lei de expansão de gases, que explica o comportamento das pessoas diante de um trabalho a ser feito num prazo dado. As pessoas preenchem totalmente o tempo disponível para realizar uma tarefa. O trabalho se expande até preencher todo o tempo disponível. Assim, uma tarefa que pode ser finalizada em 7 dias, se planejada para 14, dificilmente será terminada em 7 e ainda terá boas chances de atrasar além dos 14.

Para evitar esses problemas, Goldratt sugere que os tempos de execução das tarefas sejam reduzidos. Utilizar uma margem de segurança em cada tarefa deve ser evitado. Mantenha a duração das tarefas com tempos curtos, porém adicione ao final do resultado um pulmão que vai proteger a data de conclusão do resultado.

Para não perder o foco no resultado, é evitar a famosa lei de Murthy, que diz: “se alguma coisa pode dar errado, dará. E mais, dará errado da pior maneira, no pior momento e de modo que cause o maior dano possível”.

Ou seja, se você desenvolve uma atividade para alcançar um resultado, e está enfrentando a síndrome do estudante, deixou o trabalho para a última hora, certamente diversos problemas podem ocorrer, como: a Internet não funciona, a impressora quebrou, seu filho adoeceu, entre outros riscos não previstos. Assim, é importante manter o foco! Não é bom deixar para amanhã, aquilo que pode ser feito hoje!

Parabéns, você carimbou mais uma competência em seu Passaporte!

Material Complementar

EAP – Estrutura Analítica de Projeto e Plano de Ação

Uma técnica abordada na gestão de projetos é dividir o projeto a ser realizado em resultados menores, de mais fácil gerenciamento. Estes, por sua vez, são decompostos em tarefas. Essa técnica é denominada estrutura analítica de projeto (EAP) ou, ainda, por alguns autores, estrutura de divisão do trabalho (EDT).

Observe o exemplo abaixo:

Para um projeto de produção de um livro técnico, pode-se decompô-lo em 4 resultados: produção editorial, produção gráfica, impressão e divulgação. Cada um deles foi decomposto em nível de tarefas. Após a construção de um diagrama como esse, na forma de árvore, é possível ter uma melhor noção de todo o trabalho a ser realizado, e em momento de acompanhamento, aferir se os resultados foram alcançados.

Após a construção do diagrama, um dos produtos a serem gerados é um cronograma, em que são definidas datas de início e término, duração de tarefas, recursos humanos necessários para execução. Esses cronogramas podem ser elaborados em ferramentas de software (aplicativos) específicas, tal como Microsoft Project, utilizado pelo Tribunal.

Com a aplicação das técnicas de gestão de projetos, pode-se também obter uma série de benefícios, como:

- O planejamento das tarefas para concretização do resultado se dá de forma planejada, ou seja, as tarefas não são criadas tão somente sob demanda. Elas são pensadas previamente;
- O conhecimento adquirido é documentado – um dos fundamentos da gestão de projetos é documentar as lições aprendidas com o projeto. O objetivo dessa ação é evitar que os erros já vivenciados aconteçam no futuro;
- O controle e acompanhamento gerencial é feito de forma mais efetiva, pois foi realizado um planejamento prévio das ações. É difícil acompanhar aquilo que não é planejado.

Outra técnica interessante para decomposição do resultado em ações é o PLANO DE AÇÃO. O plano de ação é normalmente elaborado por meio da técnica 5W2H, do inglês, é instrumento de planejamento que documenta em uma planilha como se dará o alcance de um resultado. Veja o exemplo fictício de um plano de ação:

PLANO DE AÇÃO		
Resultado a ser alcançado: 100 servidores capacitados em leitura dinâmica de processos judiciais.		
WHO	Quem	Secretaria de Gestão de Pessoas.
WHAT	O quê	Capacitar servidores.
WHERE	Onde	No STJ.
WHY	Por que	Para tornar mais ágil a distribuição de processos judiciais.
WHEN	Quando	No primeiro semestre de 2013.
HOW	Como	Treinamento de 20 horas aula, ministrado por instrutor externo.
HOW MUCH	Quanto	R$ 20.000,00 para serviços de instrutoria externa.

Artigo - GESTÃO PARA RESULTADOS:

A conexão entre Orientação, Engajamento e Capacitação Estratégica.

Liderança orientada para resultados:

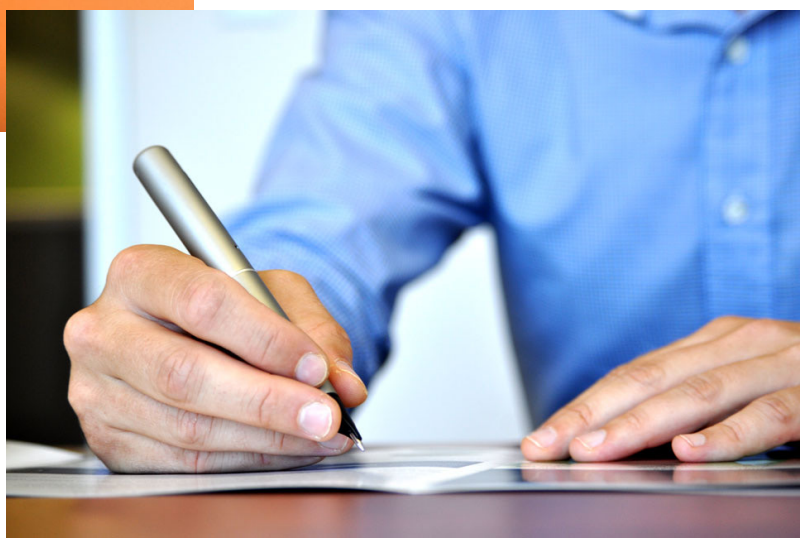
Um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras.

O link a seguir apresenta um vídeo com uma explicação da técnica da técnica de elaboração de plano de ação por meio do 5W2H. Youtube: Plano de Ação 5W2H - Ferramentas da Qualidade

Passaporte Gerencial - Módulo 1

Visão Sistêmica

Visão sistêmica como competência



Imagine que a sua vida profissional seja um papel em branco. Cada ação realizada deixa uma marca nesse papel. É uma história sendo escrita. Agora, imagine que você pudesse ler o capítulo final antes de saber toda a história. Se esse capítulo fosse de acordo com os objetivos institucionais e com as suas expectativas profissionais, você poderia saborear a história sem receio e sem restrições. Mas, e se você percebesse que o resultado da trajetória vivida saiu muito diferente das aspirações do início de sua jornada? Se lhe dessem a chance de saber o final da história e você pudesse escrevê-la diferente para ter um outro final, que história você escreveria nesse papel?

Agora que você já estudou sobre as competências gerenciais Comunicação, Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, Liderança, Negociação, Orientação Estratégica, Orientação para a mudança, Orientação para resultados e Tomada de decisão, fica mais fácil preencher esse papel em branco de forma a propiciar uma Visão sistêmica do Tribunal, não é verdade?

A VISÃO SISTÊMICA nada mais é do que perceber o movimento integrado e desempenhar atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo, visando o alcance do futuro desenhado no papel. Escrever a própria história é utilizar com sabedoria a visão sistêmica. Precisamos ter uma visão do conjunto de ações que nos conduziram ao resultado final, ao invés de ficarmos focados no problema presente ou em nossas aflições.

É apenas assim que podemos gerar soluções eficazes. Não há como resolver um problema vivendo no mesmo ambiente mental que o gerou. É necessário rever o processo todo, e determinar novas atitudes a partir da identificação da decisão que nos levou ao resultado indesejado.

Se a nossa atenção está voltada para um acontecimento isolado, não conseguimos perceber o sistema dinâmico que conduz o nosso caminho. Assim, acabamos por esperar dos outros (pessoas, instituições, governo) uma solução que só depende de nós.

Temos que quebrar determinados paradigmas como o de entender que o mundo é a soma de uma infinidade de partes. Pensar em sistemas e não em fases é uma maneira completa de corrigir rumos e planejar o sucesso.

Essa relação nos permite entender porque desenvolver uma visão sistêmica é competência de fundamental importância para todo e qualquer gestor, seja ele de uma unidade ou de uma organização. Para bem gerenciar é necessário compreender o fluxo ininterrupto de ações que são ao mesmo tempo causa e consequência, dentro de sua unidade ou entre ela e as outras unidades e, no tribunal como um todo.

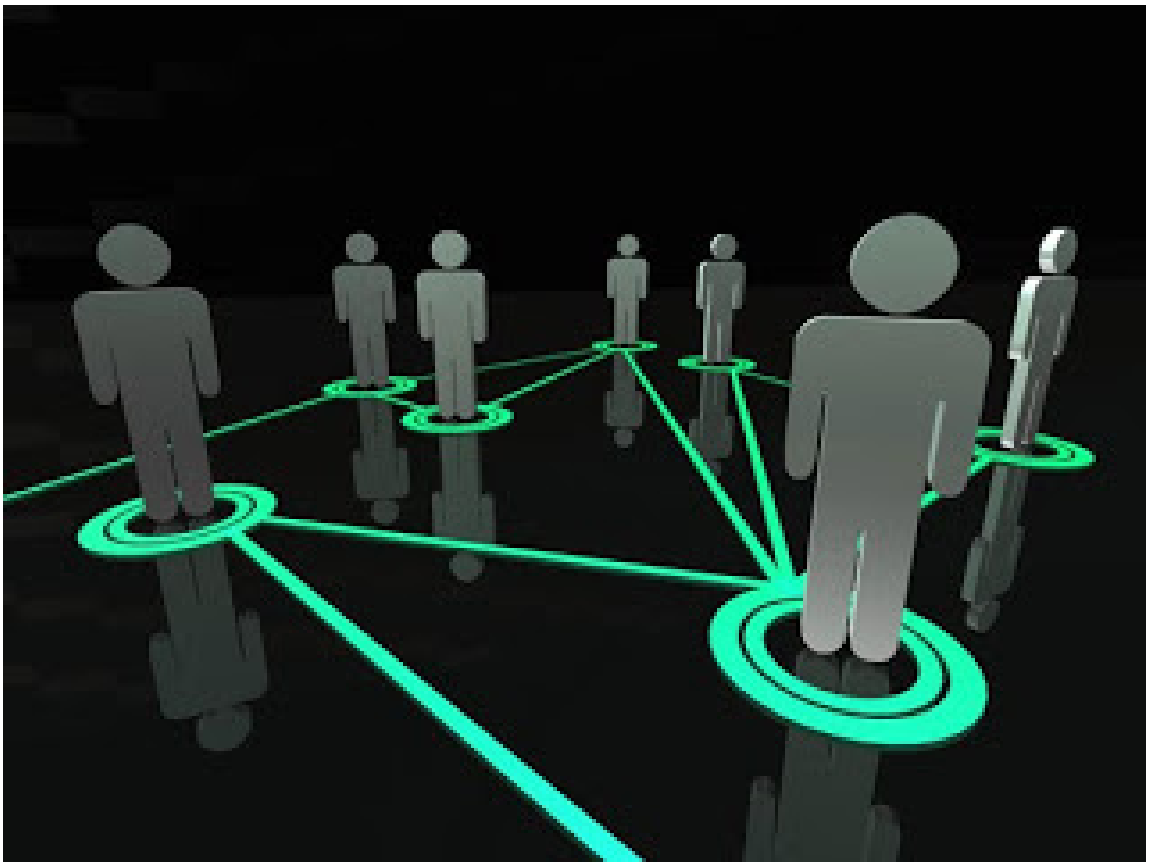
Esse vídeo rápido explica de forma clara e descontraída o que é ter visão sistêmica. São apenas 2 minutos. Assista-o e divirta-se.

Para se aprofundar um pouco mais na arte de gerenciar com enfoque sistêmico, consulte o Guia de bolso do gerente – pensamento sistêmico e aprendizagem, autoria de Stephen G. Haines; Editora: Qualitymark. O livro defende a ideia de que os sistemas são as mudanças e inovações do presente, pois eles desafiam a nossa compreensão sobre a mudança e nos levam a adequar os nossos métodos usuais de resolução de problemas.

Pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico é o exercício que permite abrir os canais para decisões adequadas, auxiliando os gestores a enxergar o STJ de forma mais orgânica, holística e entremeada por inúmeras inter-relações, sempre em alinhamento com a visão de futuro e as diretrizes estratégicas. Nesse exercício, utilizamos habilidades como a intuição, a sensibilidade, a emoção e a razão. A partir do uso equilibrado de cada uma dessas habilidades, podemos eleger atitudes e ações compatíveis com nossos propósitos, tanto os da vida pessoal quanto os profissionais.

Então, criar o fluxo certo, agir e chegar onde se deseja está ao alcance de todos nós, basta conseguirmos enxergar além da muralha limitante da rotina diária. Quando nos percebemos como membros de uma rede interligada de pessoas e unidades administrativas, estamos pensando e agindo sistemicamente.



Ação sugerida

Conduzareuniõesperiódicascomsuaequipeparadebatedosmovimentosorganizacionaisqueinterferemnos processosdetrabalhoconduzidosporsuaunidade.Emseguida,compareosresultadosdaáreanocontextodo ambiente institucional.

Organização sistêmica

Pensar de modo inovador e sistêmico, caro gestor, significa perceber as interações imbricadas em nossa estrutura orgânica, num processo dinâmico, contínuo e transformador. Logo, devemos conhecer tanto a organização (a missão do tribunal, seus valores e objetivos estratégicos, seus colaboradores) como a sua estrutura (com todas as unidades administrativas e as relações entre elas).

Não é à toa que Maturana (1995, p. 97) sugeriu: "A dinâmica de qualquer sistema no presente pode ser explicada se mostrarmos as relações entre suas partes e as regularidades de suas interações, de forma a revelar sua organização".

Então, um dos primeiros passos rumo à gestão sistêmica está relacionado às estruturas organizacionais. Um gerenciamento eficiente das tarefas judiciais, orientado para o fornecimento de serviços de qualidade, exige organização adequada dos processos de trabalho da sua unidade e, consequentemente, da estrutura orgânica.

Mas, sem pessoas não há processo de trabalho, muito menos integrado, sincronizado e sistêmico. Portanto, focar na gestão da sua equipe é outro aspecto imprescindível. Verificar requisitos básicos inerentes às atribuições da unidade e avaliar perfis adequados a cada uma delas propicia uma reorganização das pessoas com vistas a ajustar as atividades que serão desempenhadas às competências

técnicas, pessoais, sociais e gerenciais de cada um.

Evoluir nesse aspecto significa deixar para trás a concepção de que o ser humano se comporta na maior parte das vezes como uma máquina, que faz a sua parte no processo de trabalho e pronto. Não podemos negligenciar o estudo sistêmico. Temos que perceber e mostrar à nossa equipe que, embora os conhecimentos operacionais sejam importantes, só é possível chegar a uma compreensão completa do tribunal se nos entendermos como um sistema vivo, pensante, atuante, integrado e não como uma máquina.

Ação sugerida

Analise o Plano Estratégico do STJ e identifique os objetivos e as metas que se relacionam com a área em que você atua. Identifique a contribuição da sua unidade para o alcance desses objetivos e metas. Veja como você e sua equipe podem atuar de forma alinhada e com ações integradas para propiciar uma justiça de qualidade ao cidadão.

A prática da visão sistêmica

Uma boa maneira de iniciar a prática da visão sistêmica é fazer uma espécie de diagnóstico, verificando se você percebe quais comportamentos e ações anteriores geraram os resultados presentes; qual decisão ou omissão gerou determinada consequência; se você programa os resultados futuros e age hoje para alcançá-los; se você modifica seus comportamentos em função do curso das ações; e se você desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua.

A consultora Dulce Magalhães, no curso Gestão da Competência, apresenta um paralelo interessante sobre o que costumamos fazer e o que realmente devemos fazer para exercitarmos a visão sistêmica. Confira:

O QUE DEVEMOS FAZER:	O QUE DEVEMOS FAZER:
Lamentamos os problemas que vivemos	Modificar nossas atitudes para resolver problemas e evitá-los no futuro
Queremos modificar o comportamento das pessoas ao nosso redor	Compreender que a única mudança é a de nós mesmos
Ficamos insatisfeitos com nossos resultados e reclamamos da vida	Ter a percepção que cada ato gera uma consequência
Sonhamos com resultados melhores no futuro, sem nada modificar no presente	Eleger os hábitos que melhor nos conduzam onde queremos chegar

Desenvolver visão sistêmica é, então, exercitar a sua percepção, a compreensão de causa e efeito entre sua atitude no passado e o momento que você está vivendo hoje, de quais as possíveis consequências se tivessem sido tomadas outras decisões e, enfim, de quais resultados futuros serão gerados a partir de suas decisões no presente.

Ter visão sistêmica implica trabalhar em equipe, priorizando não as tarefas, mas as relações entre as pessoas e o seu conhecimento, considerando as necessidades dos usuários dos nossos serviços, da organização em que trabalhamos e dos nossos pares.

Atuar de forma sistêmica é tratar o tribunal como um sistema aberto, dinâmico, em que, por vezes, há necessidade de interferência efetiva, baseada em causas estudadas e tratadas, sempre de olho na visão de futuro.

Leitura complementar:

Organizações: uma abordagem sistêmica, de Yves Bertrand; Editora: Inst. Piaget. O livro agrega valor ao demonstrar que, nos últimos anos, assistimos a uma preocupação crescente quanto à abordagem do fenômeno "organização". A abordagem sistêmica analisada sob o ponto de vista global. Constitui um instrumento de análise, uma corrente de pensamento e um modo de intervenção. É, além disso, e de forma crescente, adotada como modelo de gestão das organizações, evidenciando os seus elementos fundamentais: o subsistema tecno-cognitivo, o subsistema psicossocial, estrutural e de gestão, bem como o meio ambiente em que se inserem.

É isso, caro gestor, aproveite as dicas e exercite o pensamento sistêmico, fortalecendo a sua visão e o seu desempenho!

Com os conhecimentos adquiridos nessa unidade, você obteve o entendimento básico sobre as principais competências que o gestor do STJ deve desenvolver e já está preparado para utilizá-las de forma integrada e com responsabilidade.

A gestão das competências é de extrema importância, pois além de gerar uma tensão produtiva e criativa no processo de mudança da cultura organizacional, permite o compromisso com a implementação e o gerenciamento da estratégia.

Parabéns, você carimbou a última competência em seu Passaporte!

Material Complementar

Filme: *A firma*

Mitch McDeere, um brilhante e ambicioso advogado recém-formado em Harvard, emprega-se em uma pequena, mas próspera, firma de advocacia em Memphis. Da noite para o dia, ele e sua esposa passam a ter um estilo de vida que jamais sonharam. Mas quando o FBI apresenta evidências de corrupção e assassinato envolvendo a firma, Mitch resolve descobrir a verdade, enfrentando uma cruzada de fogo entre o FBI, a Máfia e uma força que não se deterá diante de nada para proteger seus próprios interesses: a firma.

Filme: *Advogado do diabo*

Kevin Lomax é um advogado de sucesso que nunca perdeu uma causa, mesmo quando seus clientes cometeram os piores crimes. Sua atuação desperta o interesse de John Milton, presidente de uma poderosa firma de advocacia. A oferta de trabalho é tentadora, mas Kevin nem imagina com quem está de fato trabalhando.

Passaporte Gerencial - Módulo 2

Sistemas Informatizados do STJ

Portal do Gestor

O Portal do Gestor reúne diversos documentos e links úteis, tais como planejamento e consumo de material, pedidos de compra de material e serviço, termos de responsabilidade de materiais, contratos vigentes no Tribunal, informações sobre férias de servidores, entre outros. Esse sistema é resultado da parceria entre as Secretarias de Tecnologia e Informação (STI), de Gestão de Pessoas (SGP) e de Orçamento e Finanças (SOF) que uniram conhecimentos e procedimentos a fim de disponibilizar aos gestores uma ferramenta web que pudesse facilitar e agilizar demandas diárias das unidades.

Para mais informações:

SAC: 9393
sac@stj.jus.br

Para acessar o sistema, clique no link abaixo:

http://intranet/PortalGestor/login.jsp

Gestão de Desempenho

Consiste em avaliar o desempenho dos servidores em desenvolvimento na carreira. É um processo que afere o comportamento do servidor durante um período definido, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, etc.

A avaliação de desempenho no STJ possui duas finalidades: Estágio Probatório e Avaliação Funcional. Nelas são observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme previsto na lei na n° 8.112/90. Além disso, é composta pela autoavaliação e pela avaliação da chefia imediata, ou seja, pelo gestor da unidade. Serão atribuídos pesos diferenciados e o resultado final será a média ponderada entre as duas avaliações.

1. Estágio Probatório: É o período de 36 meses durante o qual o servidor tem seu desempenho submetido a três avaliações de forma a verificar a existência ou não de aptidão e capacidade para o exercício do cargo. As avaliações ocorrem no 8º, no 18º e no 32º mês a partir da data de exercício do servidor.

   Para obter resultado satisfatório na avaliação de desempenho, o servidor deverá alcançar média igual ou superior a 70%, considerando as notas obtidas nas etapas avaliativas.

Progressão:movimentação do servidor de um padrão para o seguinte, dentro de uma mesma classe.

Promoção: movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte.

2. Avaliação Funcional: ocorre após a conclusão do Estágio Probatório. Nesse caso, o servidor é submetido, uma vez ao ano (em março), ao processo regular de avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção funcional.

   Apenas terá direito a promoção o servidor que, além de alcançar a média igual ou superior a 70%, totalizar 80 horas de participação em ações educacionais durante o período de permanência em cada classe.

Vale lembrar que o objetivo maior da avaliação é promover o desenvolvimento profissional do servidor, portanto é importante estabelecer a priori quais são os padrões de comportamento desejados pelo STJ e fornecer os feedbacks frequentemente.

Atenção Gestor!

Fique atento aos prazos de avaliação dos seus servidores. Você receberá e-mails automáticos do sistema informatizado.

Para avaliar, você deve acessar o programa GD (Gestão de Desempenho).

Mais informações você encontra no manual disponibilizado na intranet na página Gestão de Desempenho:

http://intranet.stj.gov.br/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=DES.&imInTabPai=RH

Nesse *link* são encontrados diversos documentos e orientações para esclarecer sobre a avaliação de desempenho.

Dúvidas poderão ser sanadas através de contato com a Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira (SEDEC) pelo e-mail desempenho@stj.jus.br ou pelos ramais 9630/9878

Educação Corporativa - Desenvolvimento Gerencial

Gestor, fique atento ao teor da Lei nº. 11.416/2006, da Portaria Conjunta nº 3/2007 e da Portaria n. 504, de 17 de novembro de 2008, que estabelecem a obrigatoriedade de participação dos gestores em cursos de desenvolvimento gerencial.

Você deve cumprir o quantitativo mínimo de 30 horas/aula a cada 2 (dois) anos. Para que isso seja possível, a SGP promove o Desenvolvimento Gerencial visando ao aprimoramento dos gestores do STJ e à obtenção dos resultados que a instituição elege como prioritários e estratégicos. Além disso, a Seção de Desenvolvimento Gerencial e Cidadania - SAGEC tem o propósito de cumprir as diretrizes relativas ao Desenvolvimento Gerencial, constantes nas referidas normas.

Para diversificar as oportunidades de capacitação aos Gestores, o Desenvolvimento Gerencial oferece ações nas modalidades presencial e a distância.

Para mais informações:

Seção de Desenvolvimento Gerencial e Cidadania – SAGEC
Ramais 9942/9918
Acesse a legislação pertinente à capacitação no STJ, disponível em:

Ementário de Normas Relacionadas a Capacitação

Portanto, Gestor, é hora de se capacitar!

Sistema Justiça

O Sistema Justiça (SIAJ – Sistema Integrado da Atividade Judiciária) foi concebido para suprir as necessidades da área fim do STJ.

Nesse sistema, é possível todo o acompanhamento dos processos judiciários que tramitam na casa, além de dar acesso a quase toda prática cartorária adotada por suas diversas unidades.

Para que seja possível o acesso a tal ferramenta, é necessária a solicitação de cadastro (encaminhada pelo

chefe imediato ou pela própria pessoa, desde que ela seja titular da unidade).

Na STI, acesse o Serviço de Atendimento pelo ramal 9393, por e-mail ou pelo agente STI (representado por um "i" azul no canto inferior direito da tela de cada usuário de microcomputador do STJ).

De posse de uma conta para acesso, basta clicar no ícone em forma de balança ( ) e digitar usuário e senha na tela seguinte.

Para mais informações:

Serviço de atendimento ao cliente
Ramal: 9393
Email:sac@stj.jus.br

E-STJ

Levando em consideração a Lei nº 11.419/2006 e a Resolução n° 1 do STJ, de 10 de fevereiro de 2010, o Superior Tribunal de Justiça passou a digitalizar os seus processos com o objetivo de facilitar a tramitação interna e tornar a gestão documental mais transparente e acessível ao jurisdicionado.

A fim de cumprir essa determinação, foi desenvolvido e implementado o sistema E-STJ.

O E-STJ permite a visualização do inteiro teor do processo e o peticionamento eletrônico a advogados – desde que possuam certificado digital. Já os cidadãos podem acompanhar as fases e ter acesso ao inteiro teor das decisões publicadas em um processo, permitindo à sociedade o acesso a demandas submetidas ao Poder Judiciário.

Vale lembrar que os processos em segredo de justiça serão acessados apenas pelos advogados constituidos nos autos.

Para mais informações:

Seção de Informações Processuais
Ed. dos Plenários, Bloco C, Térreo.
Ramal: 8410 (9h às 19h)
Email: informacao.processual@stj.jus.br

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

No Superior Tribunal de Justiça, desde 2010, toda a produção, classificação, tramitação, uso, acesso e armazenamento de documentos da área administrativa são efetuados em ambiente virtual.

Atualmente, a automação dessas rotinas é viabilizada com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e cedido gratuitamente ao STJ.

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDEP), em parceria com a Coordenadoria de Gestão Documental (CGED), disponibiliza regularmente turmas para o treinamento básico do SEI. Fique atento às notícias publicadas na Intranet e se inscreva através do Portal do Servidor/Eventos Internos.

Para saber mais, acesse o menu Gestão Documental disponível na Intranet (http://intranet/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=1_PORT&imInTabPai=ARQGER). Lá você encontrará guias, manuais, orientações e diversas informações relacionadas à gestão de documentos.

Para mais informações:

Coordenadoria de Gestão Documental
Ramais: 8058/8543

Seção de Documentos Administrativos
Ramais: 8552/8553/8554/8555

Passaporte Gerencial - Módulo 2

Segurança e bem-estar no STJ

Crachá

O crachá é o documento de identificação pessoal do servidor no STJ e de uso obrigatório, devendo estar sempre visível acima da linha da cintura. Por seu intermédio, os servidores podem circular internamente e, quando autorizados, poderão também utilizar garagem e/ou estacionamento interno.

Utilize o seu crachá adequadamente e oriente os servidores da sua unidade quanto à importância desse uso.

Quando os servidores efetivos ou cedidos ao STJ se apresentam à Seção de Provimento e Vacância, essa unidade envia e-mail à Secretaria de Segurança informando a matrícula do servidor, o qual, em seguida, deverá comparecer à Seção de Segurança Ostensiva e de Monitoramento (SESOM) onde seu crachá será confeccionado e entregue.

No caso de prestadores de serviço, você - gestor da unidade - deverá encaminhar um e-mail para a Coordenadoria de Segurança com os seguintes dados do trabalhador: nome completo, identidade, CPF, empresa, lotação, cargo, endereço, telefone pessoal, e-mail, placa do veículo (se for o caso). Em seguida, deve solicitar ao funcionário terceirizado que compareça à SESOM com cópia da identidade para confecção do crachá.

Em caso de extravio, o servidor/prestador de serviço/estagiário deverá comunicá-lo à SESOM para bloqueio e, enquanto não for encontrado, poderá ser utilizado um crachá provisório por no máximo três dias. Após esse prazo, deverá ser solicitada a confecção de outro.

Caso seja necessário confeccionar outro crachá, o servidor efetivo deverá pagar uma taxa de R$18,95 (dezoito reais e noventa e cinco centavos) a ser descontada em folha de pagamento. Para o caso de prestadores de serviço ou estagiários, será emitida Guia de Recolhimento a União (GRU) que deverá ser paga no Banco do Brasil.

Plano de Saúde PRÓ-SER

O PRÓ-SER é o plano de saúde de autogestão dos servidores do STJ e CJF que tem por objetivo oferecer aos seus usuários um plano de benefícios sociais, de proteção e recuperação da saúde, capaz de proporcionar a manutenção de níveis adequados de saúde física e mental e garantir condições compatíveis com o pleno desempenho de suas atribuições.

Para aderir ao PRÓ-SER, é necessário dirigir-se à Seção de Atendimento do PRÓ-SER para preenchimento de ficha cadastral.

Não se exige cumprimento de carência para a inscrição inicial de servidores ou dependentes. A carência para utilizar os serviços do PRÓ-SER ocorre somente nos casos de reinclusão decorrente de desligamento voluntário do titular.

Contribuição mensal fixa

A contribuição mensal será calculada sobre o valor de sua remuneração, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte e a contribuição ao Plano de Seguridade Social ou à Previdência Social, conforme abaixo:

- 2% para ministros e servidores do quadro do Superior Tribunal de Justiça, ativos e inativos, bem como para aqueles em licenças/afastamentos não remunerados;
- 4% sobre a remuneração a que faça jus no STJ para servidores cedidos a outros órgãos/entidades da Administração Pública;
- 4% sobre a remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, se ocupante de CJ, ou sobre a remuneração do cargo de Técnico Judiciário, último nível da carreira, se ocupante ou não de FC, para o beneficiário inscrito na condição de cedido ao STJ ou em exercício provisório no Tribunal ou ocupante de cargo em comissão de investidura originária, no STJ;
- 4% sobre a remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, para o beneficiário inscrito na condição de magistrado convocado ao STJ;
- 4% sobre a remuneração recebida no órgão de origem nas cessões havidas entre o Superior Tribunal de Justiça e o Conselho da Justiça Federal;
- 4% sobre a remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, acrescido do valor correspondente à média per capita da execução orçamentária do exercício anterior para os servidores cedidos ao STJ, os em exercício provisório no STJ e os ocupante de cargo em comissão de investidura originária que ao se desligarem do Tribunal optarem por permanecer no PRÓ-SER, desde que continuem recebendo salário ou proventos provenientes de cargo ou emprego público efetivo e tenham contribuído para o Programa por um período mínimo de 10 anos, ininterruptos ou interpolados (norma vigente desde 1º de janeiro de 2016);
- 0,5% por dependente direto (cônjuge/companheiro; ex-cônjuge com percepção de pensão alimentícia e filhos), até o limite de quatro dependentes. A partir do quinto dependente direto não incidirá desconto de contribuição;
- 2% por dependente indireto (pai e mãe; menor pelo qual o servidor seja legalmente responsável; irmãos inválidos e pessoa inválida).

Custeio (Participação por utilização dos serviços)

A participação nos custos dos serviços utilizados se dá nas seguintes proporções:

1. para o próprio titular e seus dependentes diretos (cônjuge/companheiro, ex-cônjuge com percepção de pensão alimentícia e filhos):
    1. 10% nas despesas hospitalares e ambulatoriais em quimioterapia, hemodiálise, radioterapia, despesas com internação clínica e cirúrgica e custos com transporte aero médico;
    2. 30 % nos demais procedimentos das áreas médica e odontológica.
2. para os dependentes indiretos (pai/mãe; padrasto/madrasta; menor pelo qual o servidor seja legalmente responsável; irmãos inválidos; pessoa inválida):
    1. 20% nas despesas hospitalares e ambulatoriais em quimioterapia, hemodiálise, radioterapia e honorários com internação clínica e cirúrgica e custos com transporte aero médico;
    2. 50% nos demais procedimentos das áreas médica e odontológica.

Os valores de contribuição mensal e custeio não poderão ser inferiores aos arrecadados com base na remuneração líquida inicial do Técnico Judiciário, deduzidos os descontos para o Imposto de Renda retido na fonte, a contribuição para o Plano de Seguridade Social, a contribuição mensal ao PRÓ-SER e valores pagos a título de pensão alimentícia, se for o caso.

Como é feito o desconto?

A participação no preço dos serviços assistenciais utilizados por eles e por seus dependentes dar-se-á da seguinte forma:

- Tratando-se de titular inscrito na condição de servidor do quadro do STJ, ativo e inativo, servidor cedido a outros órgãos/entidades da Administração Pública e nas cessões havidas entre o STJ e o CJF:
  - A participação direta do beneficiário titular no preço dos serviços utilizados será descontada em sua folha de pagamento, podendo ocorrer, em parcelas mensais sucessivas de 10% (dez por cento) da sua remuneração, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte, a contribuição para o Plano de Seguridade Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER, conforme a situação funcional do servidor.
  - Os valores de contribuição mensal e custeio não poderão ser inferiores aos arrecadados com base na remuneração inicial do cargo de Técnico Judiciário, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte, a contribuição para o Plano de Seguridade Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER, conforme a situação funcional do servidor.
- Tratando-se de titular inscrito na condição de servidor em licença/afastamento não remunerado:
  - deverá recolher ao PRÓ-SER, por meio de depósito identificado, até o décimo dia útil do mês subsequente, a contribuição mensal e a participação nas despesas.
- Tratando-se de titular inscrito no PRÓ-SER na condição de cedido ao STJ, em exercício provisório no Tribunal ou ocupante de cargo em comissão de investidura originária:
  - será descontada em sua folha de pagamento, em parcelas mensais de 10% da remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte e a contribuição ao Plano de Seguridade Social ou à Previdência Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER, se ocupantes de CJ;
  - será descontada em sua folha de pagamento, em parcelas mensais de 10% da remuneração do cargo de Técnico Judiciário, último nível da carreira, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte e a contribuição ao Plano de Seguridade Social ou à Previdência Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER, se ocupantes de FC;
  - ultrapassada a margem consignável em folha de pagamento, o beneficiário deverá comparecer ao PRÓ-SER para complementar o pagamento por outro meio a ser indicado pela Seção responsável pelo recolhimento dos valores.
- Tratando-se de titular inscrito no PRÓ-SER na condição de magistrado convocado ao STJ:
  - será descontada em sua folha de pagamento, em parcelas mensais de 10% da remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte e a contribuição ao Plano de Seguridade Social ou à Previdência Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER;

Tratando-se de titular inscrito na condição de servidores cedidos ao STJ, os em exercício provisório no STJ ou os ocupantes de cargo em comissão de investidura originária que ao se desligarem do Tribunal optarem por permanecer no PRÓ-SER, desde que continuem recebendo salário ou proventos provenientes de cargo ou emprego público efetivo e tenham contribuído para o Programa por um período mínimo de 10 anos, ininterruptos ou interpolados (norma vigente desde 1º de janeiro do 2016):

- poderá ocorrer em parcelas mensais sucessivas de 10% (dez por cento) da remuneração do cargo de Analista Judiciário, último nível da carreira, observando-se as opções de pagamento e demais condições previstas nos incisos I a V do § 5º do art. 9º do Regulamento Geral do PRÓ-SER.

Os valores de contribuição mensal e custeio não poderão ser inferiores aos arrecadados com base na remuneração inicial do cargo de Técnico Judiciário, deduzidos o Imposto de Renda retido na fonte, a contribuição para o Plano de Seguridade Social e a Contribuição Voluntária ao PRÓ-SER, conforme a situação funcional do servidor.

Seção de Atendimento aos Beneficiários do Pró-Ser

Para auxiliar aos beneficiários e interessados no Plano de saúde, o STJ possui uma seção de atendimento aos Beneficiários do PRÓ-SER, cujas principais atribuições são: inscrição de beneficiários, emissão de carteiras do PRÓ-SER, autorização de procedimentos médicos e ambulatoriais, controle de internações, protocolo de solicitações de reembolso e informações sobre o PRÓ-SER.

Para mais informações:

Seção de desenvolvimento Gerencial – SAGEC

Ramais 9942/9918

Acesse a legislação pertinente à capacitação no STJ, disponível em:

Ementário de Normas Relacionadas a Capacitação

Berçário

O STJ disponibiliza um berçário, que se responsabiliza pelos cuidados básicos da criança enquanto a mãe trabalha. As crianças poderão permanecer no berçário dos 6 aos 18 meses de idade.

Essa unidade tem capacidade máxima de atendimento para 45 crianças e visa prevenir o absenteísmo materno. Para se inscrever e garantir uma vaga, a mãe deverá comparecer à SASME/BERÇÁRIO, durante a gestação, ou no prazo de até 90 dias após o nascimento, para preencher a ficha de inscrição.

A Coordenação do berçário entrará em contato com a servidora, durante a licença-maternidade, para agendar a data de início da adaptação do bebê, que acontecerá uma semana antes do retorno da mãe ao trabalho.

Para mais informações:

Ramais: 9270 / 9518
Acesse o link:

Regulamentação do Berçário

Para localizar médicos, clínicas e laboratórios atendidos pela rede Pró-ser:

Credenciados do Proser

Secretaria de Serviços Integrados de Saúde

A Secretaria de Serviços Integrados de Saúde / SIS tem como objetivo principal o atendimento assistencial e preventivo. Sua finalidade é promover o bem-estar biopsicossocial aos Senhores Ministros, servidores ativos e inativos do STJ e CJF, bem como a seus dependentes legais, além da prestação de atendimento emergencial em eventuais acontecimentos nas dependências do Tribunal. Os serviços oferecidos abrangem atendimento médico, odontológico, nutricional, fisioterápico, psicossocial e de enfermagem.

As especialidades médicas disponíveis são:

- Clínica Médica
- Cardiologia
- Ortopedia
- Psiquiatria
- Ginecologia
- Pediatria
- Endocrinologia
- Hematologia

ATENÇÃO!

Para o agendamento de consultas, estão disponíveis os ramais 9445 e 9446. No dia e horário agendado, o servidor/dependente deverá comparecer com 10 minutos de antecedência e apresentar-se à recepção, que fará o devido encaminhamento.

Nos casos de homologação de atestado, salvo junta médica, não será necessário o agendamento, devendo, portanto, o servidor apresentar-se à recepção que fará o encaminhamento ao profissional designado.

Situações emergenciais também dispensam a necessidade do agendamento, visto que possuem protocolo específico para um atendimento célere.

Para mais informações:

Serviço de Saúde
Ramais: 9445/9446
Acesse o link:

Conheça a Secretaria de Serviços de Saúde

Programa STJ de Qualidade de Vida

Qualidade de vida para o STJ é:

Estabeleceroequilíbriodecorpo-mente-espírito,relacionar-sede maneiraharmoniosaconsigomesmoecomosoutrosecontribuir para a construção de um mundo melhor.

O Superior Tribunal de Justiça, visando disseminar a cultura de qualidade de vida, implantou por meio do Ato nº 52, de 27 de março de 2000, o Programa Qualidade de Vida.

Esse programa é dividido em diversos projetos. Estão entre eles:

Vida Ativa

O Projeto Vida Ativa compõe-se de atividades físicas diárias, mensais, semestrais e anuais. Objetiva estimular a adoção de estilo de vida saudável, o desenvolvimento da consciência corporal, a melhoria do desempenho profissional, como também aprimorar as habilidades motoras, a flexibilidade e a capacidade cardiorrespiratória.

Ginastica Laboral

Este projeto tem por objetivo prevenir as lesões no ambiente de trabalho, por meio de atividades físicas planejadas, que promovem também a socialização e induzem a práticas de exercício físico.

Para participar, o titular da unidade deverá solicitar ao Centro de Estudos da saúde, por e-mail laboral@stj.jus.br, a aplicação da prática em dia e horário pré-agendado, com periodicidade de duas vezes na semana.

Sempre é Tempo de Aprender

O objetivo do projeto é estimular o servidor a refletir sobre a aposentadoria, possibilitando a compreensão dessa nova fase como um processo de mudança. Além disso, oferecer subsídios para a construção de um projeto de vida direcionado à melhoria do seu bem-estar.

As atividades, desenvolvidas ao longo de um ano, ocorrerão em módulos mensais, com a abordagem

de temas como os direitos e deveres, saúde financeira, aspectos fisiológicos e psicológicos do envelhecimento, empreendedorismo, família, trabalho voluntário e projeto de vida.

Saúde Financeira

A Organização Mundial de Saúde (OMS) incluiu a expressão "Saúde Financeira" na lista de itens que colaboram para a saúde individual do homem moderno.

Atento a essa mudança comportamental e atendendo à demanda dos servidores que buscam o equilíbrio, conforto financeiro e prosperidade, o STJ apresenta orientações para a saúde financeira, como facilitador na aplicação de novos hábitos saudáveis.

Para mais informações:

Centro de Estudos da Saúde
Ramais: 9885/ 9891/ 9806 e 9636
Acesse o link:

Programa Qualidade de vida no STJ

Passaporte Gerencial - Módulo 2

Procedimentos administrativos

Pedido de Material

As requisições de material direcionadas ao Almoxarifado serão, obrigatoriamente, formalizadas via Sistema Pedido de Material que pode ser acessado conforme o fluxograma abaixo.

Através desse sistema, o servidor visualizará uma lista com as opções de materiais existentes, podendo escolher o que melhor responde a sua necessidade.

O gestor poderá realizar a tarefa ou autorizar formalmente até 4 servidores da equipe para fazer a requisição. A indicação deve ser realizada pelo responsável da unidade através do SAC da Secretaria de Administração. O contato com o SAC é feito pelo ramal 8080 ou através do I-SAC, sistema que pode ser acessado por meio do ícone situado ao lado do relógio, na barra de tarefa, no canto direito inferior do seu vídeo.

ícone do I-SAC que pode ser localizado no canto inferior da tela

Atenção Gestor!

Todo ano as unidades devem elaborar um planejamento de uso de material de consumo e entregá-lo à Coordenadoria de Suprimentos e Patrimônio, que irá compará-lo à demanda utilizada no ano anterior, fazer ajustes devidos e programar o consumo do ano corrente.

Todo o material requerido que sobressaia ao planejamento deve ser justificado.

Todo o material requisitado deverá ser utilizado de forma responsável, econômica e, acima de tudo, no estrito interesse do serviço público.

Vale lembrar que o Tribunal tem implementado o projeto STJ Responsabilidade Ambiental baseado na Agenda Ambiental de Administração Pública (cartilha do Ministério do Meio Ambiente), que tem entre os seus objetivos o combate a todas as formas de desperdício de recursos naturais e bens públicos; a inclusão de critérios socioambientais nos investimentos, compras e contratações de serviços dos órgãos governamentais; e a sensibilização dos servidores públicos em relação aos aspectos ambientais e de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

Utilização de Recursos de Informática

É responsabilidade da área de Tecnologia da Informação e Comunicação prover e controlar o uso dos recursos de informática, tendo em vista os requisitos de segurança, estabilidade, confiabilidade e padronização do ambiente computacional, nos termos da Portaria n. 25, de 01/02/2008.

O acesso aos recursos de informática é concedido mediante solicitação do titular ou substituto de unidade à área de tecnologia da informação.

Aos usuários são fornecidos mecanismos de identificação, autenticação e autorização baseados em conta e senha e/ou certificação digital, de uso pessoal e intransferível, vedada a sua divulgação a terceiros.

É responsabilidade do titular da unidade solicitar a alteração nas permissões de uso, nos casos de movimentação, afastamento, desligamento ou de infração da referida norma.

Travou, e agora?

No caso de falha ao acesso à rede, programas travados e impressoras não funcionando, avalie a possibilidade de reiniciar o computador, pois alguns problemas podem ser resolvidos com o simples reiniciar da máquina.

Caso não funcione, você poderá solicitar suporte através do SAC da Secretaria de Tecnologia da Informação (Ramal 9393) ou requerer o serviço por meio do I-SAC.

Atenção!

Todas as operações realizadas com uso dos recursos de informática são passíveis de registro para fins de auditoria, portanto os recursos de informática devem ser usados no estrito interesse do Serviço Público. Oriente a sua equipe com relação ao uso dos serviços de informática.

Vale lembrar que o servidor deve guardar sigilo e confidencialidade sobre informações, fatos e documentos sob sua responsabilidade. Por isso, toda cautela é bem-vinda com relação à divulgação em redes sociais de informações e fatos ocorridos no âmbito do Tribunal.

Para mais informações:

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STI
Ramais: 9009 e 9010
Acesse o link:
Manuais, Procedimentos, Fluxos de Trabalho e Dicas de Informática

Requisição e acompanhamento de estagiários

Caro Gestor, é possível solicitar a reposição de estagiário, desde que haja bolsa vaga na sua unidade. Basta encaminhar o formulário de reposição, disponível na intranet, coluna "destaques". O estagiário deverá ser orientado por um supervisor que acompanhará as atividades que lhe forem destinadas e atuará para assegurar a eficácia do Programa de Estágio, bem como para atribuir ao estudante atividades diversificadas e relacionadas à sua formação profissional, buscando um processo contínuo de aprendizagem.

Para mais informações:

Seção de Movimentação de Pessoas - SEMOP/CPIF
Ramais: 9493/ 9492 e 9501
Email: estagio@stj.jus.br

Quando do desligamento

A exoneração do cargo em comissão ou a dispensa de função comissionada pode ocorrer a qualquer tempo. Para tanto, é necessário o envio de memorando, via Fluxus, para a Secretaria de Gestão de Pessoas, constando a anuência do Secretário; no caso de Gabinetes, informando ser de ordem do Ministro, e nas Assessorias deve conter a autorização dos Assessores Chefes.

O servidor exonerado/dispensado pertencente ao quadro do STJ poderá continuar na mesma unidade ou será colocado à disposição da Seção de Movimentação de Pessoas (SEMOP) para nova lotação.

A servidora gestante exonerada de cargo em comissão ou dispensada de função comissionada faz jus à percepção da remuneração desse cargo ou função, como se em exercício estivesse, até o 5º mês após o parto, a qual será recebida a título de indenização, ou seja, não incidirá tributos.

Para mais informações:

Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
Seção de Provimento e Vacância – SEPRO
Ramais: 9262/9256/9247/9248/9245
Email: provimento.vacancia@stj.jus.br

Links úteis

- Várias informações importantes para o gestor estão reunidas no link:
  http://intranet/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=GESIGP&imInTabPai=RH

- Fique atento às informações constantes no link abaixo:
  http://intranet/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=SCI200&imInTabPai=CONTIN
- Para localizar médicos, clínicas e laboratórios atendidos pela rede Pró-ser, clique em:
  http://intranet/web/proser/credenciadosPros
  er?aplicacao=proser.credenciados

- Para localizar alguma seção ou servidor específico, acesse o menu "localização de servidores e estagiários" pelo link:
  http://intranet/intranetstj/Servidor/Default.asp?iml
  nTab=RHLSU&imInTabPai=RHIG&imInTabAvo=RH

- O código de ética do Superior Tribunal de Justiça pode ser acessado no link:
  http://intranet/SGI/jsps/main.jsp?imInTab=GESIGP&imInTabPai=RH

Créditos

Conteudistas:

- Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria – Orientação Estratégica e Visão Sistêmica
- Andréia Paula de Freitas Lopes – Comunicação
- Antônio Matoso Filho – Negociação
- Fabiano de Andrade Lima – Orientação para a Mudança
- Jeanne Silva Nogueira – Sistemas Informatizados do STJ e Procedimentos Administrativos.
- Marcelo Reis Jorge – Tomada de Decisão
- Rogério Cysne Araújo – Orientação para Resultados
- Tiago Saddi Domingues – Liderança
- Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni – Gestão de Desenvolvimento de Pessoas

Desenhista Gráfico:

- Vitor Dutra Freire

Revisores de texto:

- Camila Moreira Ramos de Araújo
- Wanderson de Melo Gonçalves

Fotografias e Vídeos:

- Secretaria de Comunicação Social
- Coordenadoria de Editoria e Imprensa
- Coordenadoria de TV

Equipe de EAD:

- Alexandre Bezerra de Oliveira - Técnico Judiciário, Tecnologia da Informação
- Ânderson Jônio Lopes de Queiroz – Filósofo
- Camilla Ferreira Lima – Publicitária
- Gleison Batista de Oliveira - Estagiário de Administração
- Maria Isabel Frantz Ramos – Psicóloga
- Mário Aguirra Fiorese – Desenhista Industrial / Programação Visual
- Nádia Pereira dos Santos - Estagiária de Publicidade e Propaganda.

Unidade demandante:

- Seção de Aprimoramento Gerencial e Cidadania – Responsável Pablo Fernando Pessôa de Freitas

Superior Tribunal
de Justiça