

# PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2009

BRASÍLIA/DF

24 DE ABRIL DE 2009

## SUMÁRIO

### ABERTURA

Heloisa Silva Seraphim (Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional) ..... 02

Kátia Pereira Bessa (Secretária de Gestão de Pessoas) ..... 03

### PALESTRA: “QUANDO DECOREI TODAS AS RESPOSTAS, MUDARAM AS PERGUNTAS”

José Augusto Pereira Das Neves (Consultor Sênior do Instituto MVC em Liderança) ..... 08

### ENCERRAMENTO

Heloisa Silva Seraphim (Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional) ..... 48

## **ABERTURA**

---

**HELOISA SILVA SERAPHIM**

*Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional*

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) realiza hoje o lançamento do Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Convidamos para a abertura do evento a Sra. Kátia Pereira Bessa, Secretária de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.

Neste momento, estamos lançando o Programa de Desenvolvimento Gerencial para o ano de 2009.

Fico muito feliz, porque, ao olhar para este auditório, vejo não apenas pessoas muito conhecidas e parceiras, como também pessoas que, seguramente, ainda tenho que conhecer. Não sei, exatamente, se estão aqui por um compromisso social, porque talvez seja politicamente correto prestigiar a Secretaria de Gestão de Pessoas, ou por entender a importância do trabalho de educação gerencial.

Poderia enumerar algumas razões para promovermos educação gerencial, porém não vou citar a legislação que obriga a realização dessa atividade, mais do que isso, gostaria muito de encontrá-los na nossa próxima ação não por uma obrigação ou para prestigiar a Secretaria de Gestão de Pessoas, mas, efetivamente, porque todos compreendem o propósito de um programa como este.

Um grande amigo, há alguns anos, ao ser indicado para a presidência de uma grande instituição nacional privada, comentou que, assim como é obrigatório fazer um curso para tirar a carteira de habilitação para dirigir e estudar para fazer provas para o vestibular, todos deveríamos ser obrigados a fazer um curso para nos tornarmos gerentes.

Aproveito essas palavras para dizer que, quando somos pequenos, a primeira referência que temos é a dos nossos pais, pois é com eles que aprendemos os valores que vamos usar nas decisões que tomaremos na vida, assim como aprendemos alguns padrões de comportamento, a oferecer alguns tipos de respostas; é com eles, enfim, que começamos a moldar a nossa personalidade, pois são nossos modelos e referência, muito mais pelo que fazem do que pelo que falam.

Depois que crescemos, na adolescência, muitos de nós – tenho certeza que grande parte dos senhores teve ou elegeu um ou vários professores como referência – nos importamos com um modelo, queremos parecer com ele não fisicamente, mas o admiramos e o

adotamos como referência. Aquilo que ele faz e fala é muito importante. Na vida adulta, trocamos essas referências e entramos no mercado de trabalho, e a nossa referência passa a ser o nosso gerente e grande parte das lideranças com as quais convivemos.

Tal fato imputa a nós, gerentes, uma grande responsabilidade, porque modelamos comportamentos não com a nossa fala, mas com a nossa conduta. Tenho certeza de que muitos dos presentes, um dia se flagraram no passado falando e, hoje, ainda possivelmente deparam-se com afirmações do tipo: se ele faz, por que não vou fazer? Se ele falou, por que não vou falar? Se ele não faz, por que vou fazer? Se os que são superiores hierarquicamente fazem, transgridem, por que não posso transgredir? Tenho certeza de que muitos dos presentes pensaram e serviram de referência para afirmações como essas, porque os senhores como eu somos modelo e, por essa razão, na verdade, influímos muito na cultura de uma organização. Todos nós, com as nossas práticas, escolhas, decisões, criamos padrões de comportamentos dentro da empresa.

Quero dizer para os senhores que, a partir de hoje, queremos muito refletir sobre que modelos estamos sendo. Que padrões de comportamento estamos criando e reforçando, muitas vezes, ainda que a nossa fala seja: não consigo entender, não gosto disso, não quero isso. Nós, gerentes, fazemos cultura e temos a maior responsabilidade sobre ela, não sou eu quem digo, mas a literatura e a ciência dizem que a cultura impacta na efetividade dos resultados de uma organização. Definitivamente, ela impacta. Se fazemos cultura, de alguma maneira somos responsáveis pelos resultados que a organização produz diariamente. Se a organização não vai tão bem quanto gostaríamos que fosse, também somos responsáveis.

Ao longo desses meses e durante a realização do Programa de Desenvolvimento Gerencial, a proposta é a de trazer reflexões sobre as práticas e escolhas que eu, como gerente, estou fazendo e que tipo de atitudes estou tomando que levam a modelar o padrão dos comportamentos dos meus colaboradores e da minha equipe – assunto a ser abordado no módulo sobre tomada de decisão.

A omissão, por exemplo, é uma tomada de decisão. Quando decidimos nos omitir, estamos decidindo por não fazer nada. Ao contrário do que pensamos, até quando não fazemos nada, somos responsáveis por estar impactando os rumos da organização e modelando os comportamentos dos nossos colaboradores.

Quero muito que, no próximo encontro, todos estejam aqui não para prestigiar a Secretaria de Gestão de Pessoas, mas conscientes do papel e da responsabilidade que temos no destino desta Instituição a que pertencemos. Como é a instituição que quero que o Superior Tribunal Justiça seja? Que perfil quero que o STJ tenha? Somos responsáveis por essas respostas, pois o perfil da instituição tem o perfil de suas lideranças, o que é verdade. Precisamos escolher como queremos apresentar esta Instituição à sociedade. Deixamos o convite para essas reflexões.

Estamos iniciando o Programa de Desenvolvimento Gerencial 2009, destinado a três níveis de decisão: tático, estratégico e operacional. Tal distinção é necessária porque a ênfase a ser dada nos três níveis, daqui para frente, será um pouco diferente, visto que as decisões têm amplitudes diferentes.

Uma das ações do Programa inicia-se hoje, que é o Encontro com Notáveis com a proposta de trazer pessoas de saber notável que possam trabalhar conosco alguns temas de gestão. Hoje, trouxemos o Sr. José Augusto para falar sobre mudança.

A segunda ação será a Fábrica de Líderes, explicitada no [Caderno](#) distribuído a todos, destinada aos níveis tático e operacional, que pretende uma formação conceitual mais robusta das gerências que trabalharão os mesmos temas de gestão trabalhados no nível estratégico.

Finalmente, teremos o Clube de Líderes, destinado ao gerenciamento estratégico, que é uma reedição do que alguns já experimentaram no passado, com instrumentos e técnicas um pouco diferentes.

São essas as três ações que compõem o Programa, que começa hoje e irá até o final do ano, sempre oferecendo oportunidades para todos

participarem, pelo menos, por 2 horas por mês, o que é muito pouco para uma responsabilidade do tamanho da que os senhores têm.

Deixo com os senhores essas palavras e a proposta para que nos encontremos nos próximos eventos. Torço bastante para que aconteça. Penso que a aprendizagem que os senhores terão, a partir de hoje, será realmente valiosa, principalmente neste momento em que o STJ passa por uma mudança profunda de alguns paradigmas em relação a alguns processos de trabalho, que todos temos conhecimento e que serão abordados.

Portanto, o tema mudança, na verdade, não foi escolhido por acaso, mas para que, a partir do seu conhecimento e de como o aceitamos, como líderes que somos, façamos a transição, com os nossos colaboradores, de um estado A para um estado B serenamente; senão, por não estarmos serenos e não compreendermos o fenômeno da mudança, haverá resistência e negação, fenômenos naturais do ser humano.

Apresento-lhes o Sr. José Augusto Pereira das Neves, Consultor Sênior do Instituto MVC em Liderança, Gestão de Projetos, *Team Building*, *Contract Management*, Negociação Internacional e *Outdoor Training* (em inglês e espanhol); Engenheiro Civil pela UFF, Certificado pelo *Project Management Institute* (USA), credenciado em *Outdoor Training pela Pro Action* (USA); ocupou posições executivas na Ecisa, Montreal Engenharia, Promon, EMOP, CBPO, Odebrecht; desenvolveu programas de treinamento e consultoria para 50% das 100 melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame, 2007), entre as quais Amil, Correios, Sebrae, Receita Federal, INSS, Unibanco, Eletronorte, Petrobras; consultor internacional, com trabalhos nos EUA, Costa Rica, Equador, Venezuela e Peru; trabalhou oito anos como Diretor/Facilitador da *Amana-Key* (2008-2000), considerada, na atualidade, uma referência na formação de executivos e como Diretor/Consultor da *Dinsmore Associates*.

O Sr. José Augusto é o nosso convidado e abordará um tema que permeia nosso cotidiano pessoal e profissional: a mudança, ou o que

acontece quando, depois de decorarmos todas as respostas, descobrimos que as perguntas mudaram.

O convite a vocês é: se estivermos abrindo uma porta azul com a chave azul e nos depararmos com uma porta vermelha, não poderemos continuar a abrir a porta vermelha com a chave azul, ela não vai abrir.

## PALESTRA: "QUANDO DECOREI TODAS AS RESPOSTAS, MUDARAM AS PERGUNTAS"

**JOSÉ AUGUSTO PEREIRA DAS NEVES**

*Consultor Sênior do Instituto MVC em Liderança*



Não estamos em um palco ou em um circo, mas a empolgação é importante no início de algum evento. Aqui da frente, ao olhar para o senhores, causa-me um grande medo, afinal de contas trata-se do Superior Tribunal de Justiça, que não é um lugar

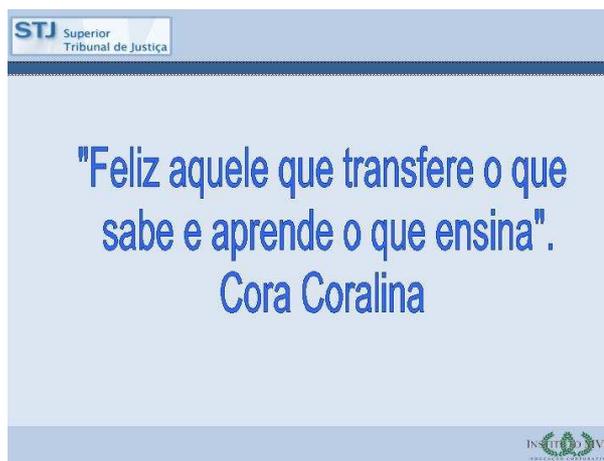
qualquer.

Visitei a estátua do anjo da guarda, que existe no STJ, para me proteger. Como a justiça é o anjo da guarda do Brasil, de nós cidadãos, então, os senhores, servidores, são os anjos da guarda dos ministros, são a proteção deles.

O tema a ser abordado é sobre mudança. Para iniciar, vamos mudar de lugar de forma a sentarem-se mais próximos do palco e longe das pessoas da mesma área. Percebam como tal mudança incomoda. Não conheço todos, mas sei que alguns não mudaram de lugar. Podem estranhar o fato de, ao iniciar a palestra, receberem a proposta de mudança e se perguntarem: Por que a mudança? Que sentido faz?

Só o fato de sair do lugar, de mover o nosso corpo, já caminhamos numa direção diferente. Proponho que, na segunda-feira, venham para o trabalho por um caminho diferente e, quando chegarem no trabalho, olhem para aqueles papéis que ficam do lado esquerdo da mesa e coloquem-nos do lado direito, só para fazer uma mudança, o que nos ajuda internamente.

O que transmitirei está representado na frase de Cora



Coralina, que consta do Programa de Desenvolvimento Gerencial 2009: “Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

O que vamos conversar relaciona-se muito com a experiência própria, mas os senhores sentirão que muito do que falarei já sabem, conhecem ou ouviram. A pergunta que fica é: Por que não mudamos? Por que não fazemos?



Descobriremos que não mudamos porque há fatores comportamentais muito fortes que nos afetam.

Um dos fatores é a ignorância que temos de não termos conhecimento de coisas que não sabemos, o que nos faz perguntar por que mudar diante de algo que nem sei que não sei.

No momento em que tomo uma iniciativa, o próximo passo é mostrar que sei que não sei. Então, terei uma iniciação de querer aprender alguma coisa e fazer de uma forma diferente.



A partir dessa iniciação, vou para o terceiro passo, que é o sei que sei, quando passo a ter um domínio das coisas, pois começo a conhecê-las.

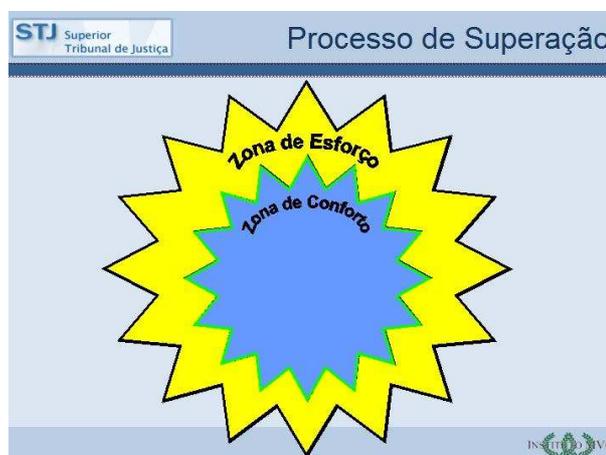
No momento em que começo a conhecer e pratico de verdade esse conhecimento, o meu próximo passo é transformá-lo em um hábito e fazer automaticamente. Por exemplo, quando aprendemos a dirigir um automóvel, vimos uma pessoa dirigindo e pensávamos que seria fácil, que bastaria colocar o pé na embreagem, passar a marcha e dirigir. Porém, no momento em que fomos dirigir, percebemos que não era tão fácil assim,

até que nos acostumamos a dirigir e passamos a dirigir automaticamente, de tão arraigado que essa atividade ficou em nós, o que chamamos de fator comportamental o qual incorporamos.



ninguém me fará pergunta, ou melhor ainda podemos sair sem ninguém perceber, mesmo tendo assinado o livro de presença. Sei que não é o caso de nenhum dos senhores, mas é uma provocação que faço. A zona de conforto é aquela em que nos sentimos bem, em que ficamos acomodados. Cada um dos senhores, na sua área de atuação, tem a sua zona de conforto.

Ao fazermos um concurso para um órgão e começarmos a trabalhar em uma área técnica, no início é uma angústia, mas aos poucos tudo vai tornando-se mais tranquilo, até dominarmos a situação. De repente, somos promovidos por algumas pessoas



da área para gerenciar. Nesse momento, saímos da zona de conforto e passamos para a zona de esforço, porque antes éramos avaliados por aquilo que fazíamos sozinho, mas, no momento em que coordenamos pessoas, começamos a ser avaliados pelo que a equipe realiza e poderão chegar à conclusão de que não somos um técnico capaz de gerenciar.

Vejam que existem pessoas que são bons técnicos, são promovidos e, de repente, começam a voltar para a área técnica, porque estão inseguros e têm receio de surgir alguém para fazer uma pergunta e não

saberem a resposta sobre um tema que não têm muito conhecimento. Há pessoas que não sabem nada sobre informática, mal sabem desligar o computador, muito menos provocar alguma transformação.



Existem outras situações piores, que é um avanço maior na zona de medo, quando somos convidados a falar em público para fazer uma apresentação, por exemplo, no Rotary Clube.

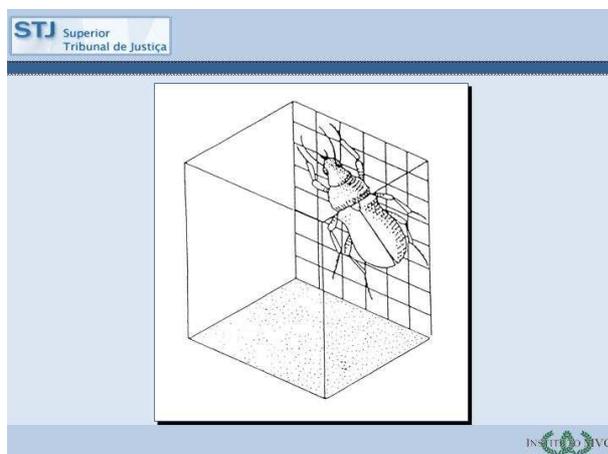
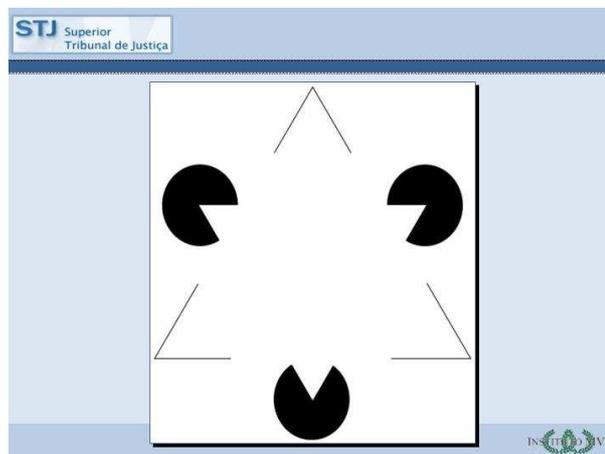
Uma pesquisa com executivos constatou que falar em público é algo que causa mais medo no ser humano que a morte, que está em segundo lugar, o que não é piada.

Hoje, sexta-feira, talvez possamos ser convidados para falar em público em algum lugar: em um grupo de igreja, em uma reunião do condomínio, o que não significa dizer que alguém vai morrer. Essa é a chamada zona de medo, que tem como outro exemplo quando alguém vai pular de parapente ou de asa delta, que também causa muito medo.

A nossa meta é aumentar a zona de conforto para ocupar a zona de esforço, que avançará sobre a zona de medo, até que, no próximo momento, faço com que a minha zona de conforto ocupe toda aquela zona de medo.

Contarei um segredo: quando cheguei aqui na frente, olhando para os senhores, fiquei preocupado com o que iria falar-lhes e se iriam me fazer perguntas que não saberia responder. De repente, posso inverter a situação e deixar todos com medo de que eu faça uma pergunta que não saibam responder e passo o problema para os senhores. Saio da zona de medo e vou para a zona de conforto, em que podemos ver que as coisas são como olhamos e percebemos.

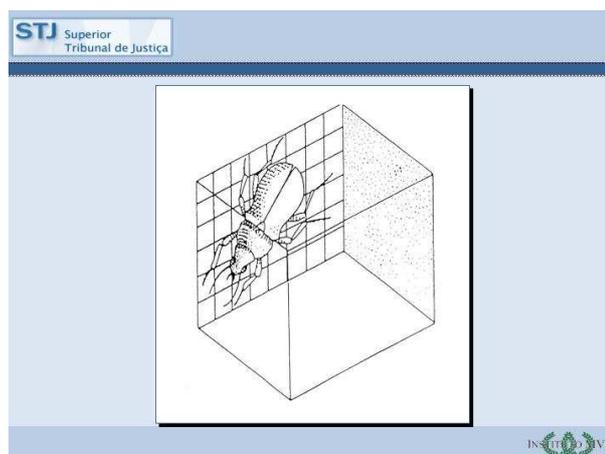
Na figura, quantos triângulos pode-se ver? Seis? Sete, pelo menos. As pessoas mais jovens disseram nove e as mais conservadoras disseram três. Mas qual é definição de triângulo? É uma figura geométrica formada por três lados iguais e três ângulos. Existe algum? Então, por que acharam seis, sete? Porque induzi os senhores à pergunta. Fiz uma pergunta indutiva, forçando-lhes a encontrar triângulos. Porém, se conseguirem ligar as retas, formarão um triângulo grande e assim por diante. Foi fechada uma informação a partir de uma pergunta indutiva, algo que pode acontecer no dia a dia. Se um chefe bem durão – sei que não o têm, mas imaginem que o tivesse – perguntar: Quantos triângulos existem na imagem? A resposta que os senhores dariam seria – para não correr risco: Quantos o senhor quer que eu veja?



No dia a dia, olhamos figuras como estas e fechamos as informações. São *e-mails* que recebemos que parecem iguais a outros, mas não são. São comunicados que não são semelhantes, mas observamos como se fossem.

Para não induzi-los pergunto: O besouro da figura está dentro ou fora da caixa? Poderiam responder: Quer que esteja dentro ou fora da caixa? Parece que está subindo a parede no fundo da caixa.

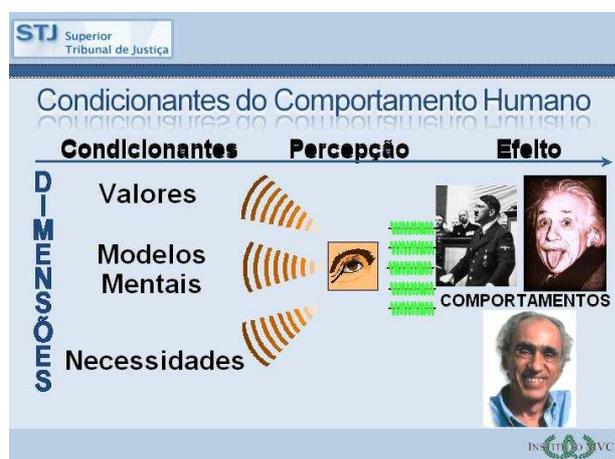
Nesta figura, se for um tijolo em que a parte de cima tenha o formato retangular, haverá dúvida, o que significa que uma mesma figura, vista de duas



dimensões, pela colocação de duas retas, poderá promover respostas diferentes.

Na medida em que olho dentro e fora da caixa, ao ouvir a opinião de um colega do mesmo setor, posso chegar a uma conclusão que a considero certa ou errada. Se para mim está dentro da caixa e para o colega está fora, o colega estará errado e irá embora considerando que estou errado e que sou cabeça dura. Discutimos muito por conta de tais divergências, ao que denominamos de percepção.

A dificuldade, às vezes, em mudarmos é porque a percepção que temos é diferente da percepção do outro, pois existem condicionantes do comportamento humano.



Ao olharmos imagens de diferentes pessoas, teremos diferentes percepções, porque seus comportamentos são diferentes.

Completem a seguinte frase: Os seres humanos, por natureza, são... A maneira como se responde à frase demonstra o

comportamento de cada um diante das pessoas.

Se imagino que os seres humanos, por natureza, são preguiçosos, falsos, mentirosos, interesseiros, todos os que vierem trabalhar comigo – pode ser aquele que passou em primeiro lugar no concurso público – me farão pensar que são falsos, interesseiros, mentirosos, porque é o que acredito. Mas se acredito que o ser humano, por natureza, é inteligente, cooperativo, amoroso, fácil de aprendizagem, cada pessoa que vier trabalhar comigo – pode ser o último colocado no concurso público – será amoroso, inteligente e cooperativo. A crença que se tem é que determina a reação daquela pessoa.

A física quântica, que está substituindo a física de Newton, está mostrando que o observador olha a resposta do que ele quer. Cito o exemplo de uma mãe que fala para o filho que ele não vale nada, que não

vai fazer nada e que é um imprestável. Quando, aos com 18 anos, estiver na cadeia, a mãe dirá: Não disse que ele não valia nada? Ela o programou para aquela situação.

Às vezes, o gerente pode comentar que um funcionário é uma maravilha, o outro não vale nada e o outro é formidável. Sempre terá bons resultados desse último e qualquer comentário que faça será fantástico. Quanto ao funcionário que foi dito que não valia nada, todo comentário que fizer será considerado complicado, visto à expectativa que criamos. O comportamento leva a uma percepção que nos dará as condicionantes do comportamento, que são: os valores, o modelo mental e as necessidades.

Valores são princípios em que acreditamos e pelos quais não nos vendemos por nada. Quando dizem que fulano é meio ético, se quer dizer que é ético até o valor de 30 mil? O que significa valor? Quanto se acredita e quanto se crê? Por tal motivo, temos estabilidade funcional, que alguns pensam que é apenas para se aposentar sem fazer nada e não ser demitido. Outros acreditam que é para ser digno e representar seus valores naquilo que faz. Este é o nosso comportamento: somos aquilo que respondemos.

“Modelos mentais são imagens, figuras e estórias que carregamos profundamente enraizadas em nossas mentes, a respeito de nós mesmos, das outras pessoas, das instituições e de cada aspecto do mundo.”

Peter Senge, em seu livro *A Quinta Disciplina*, diz que somos o nosso comportamento e aquilo em que acreditamos.

Quando uma bola cai na frente de um carro, alguns freiam porque atrás pode vir uma criança ou um adulto distraído. O modelo mental da pessoa, mesmo não vendo nada, é acreditar naquilo. O nosso modelo mental começa a ser construído em nossa infância. Por exemplo, quando



STJ Superior Tribunal de Justiça

### Modelos Mentais

“Modelos mentais são imagens, figuras e estórias que carregamos, profundamente enraizadas em nossas mentes, a respeito de nós mesmos, das outras pessoas, das instituições e de cada aspecto do mundo”

- Peter Senge

INSTITUTO IVC

uma criança diz para a professora que alguém bateu nela e essa responde para que também bata, ou quando algum funcionário diz para o chefe que alguém tirou tal coisa e esse responde para que o destrua, está sendo criado um modelo mental, que é a crença, é o que está arraigado.

O bom pai é aquele que elogia o filho. Existem pessoas que consideram que o elogio prejudica a pessoa, fazendo com que ela não faça o melhor e existem aqueles que acreditam que as pessoas caminham na direção do elogio que recebem. Se acredito nisso, vou elogiar as pessoas pelo que fizeram de bom de forma sincera. O modelo mental dos dois exemplos não está errado, mas pela crença de um, existe um modelo mais restrito, que não acredita que uma pessoa sendo elogiada continue fazendo o bem. Enquanto o outro pensa que, ao elogiar, a pessoa fará cada vez melhor e receberá mais elogios. O nosso modelo mental restringe a nossa maneira de pensar. Às vezes, julgamos o outro pensando que o seu modelo mental não é correto, mas quando observamos o nosso modelo podemos constatar que também não está correto.



sujeito não quis marcar porque deve ser um mau caráter”.

Nesta figura fica claro que o modelo mental é pensar: “Deve ter recebido dinheiro de alguém. Se levou, tem que ser enforcado”. Julga e condena ao mesmo tempo.

Vejam umas estorinhas do argentino Quino: a pessoa que está assistindo a um jogo de futebol vê um lance e observa que o juiz não o marcou, o modelo mental dela diz: “Aquele juiz é um cego, não viu aquele lance, não quis marcar”. A pessoa faz o julgamento: “O

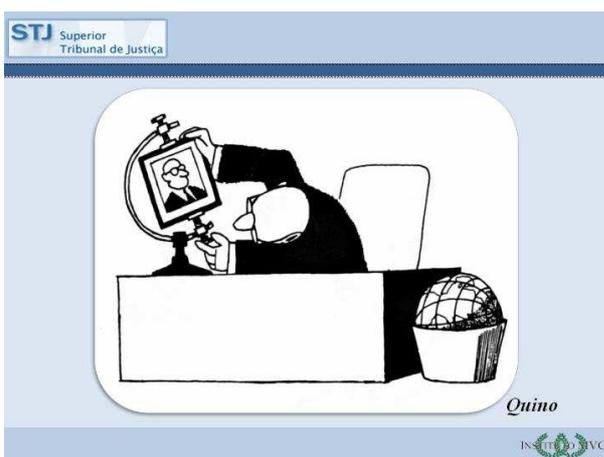




Ao sair do estádio, vê o guarda multando o seu carro, porque estacionou em local proibido e pede para o guarda ponderar. Diante da negativa do guarda, a reação dele é: aquilo que ele condenou no outro...

Aliás, a Sra. Kátia comentou que existem pessoas que pensam: se todo mundo faz, porque que não vou fazer?

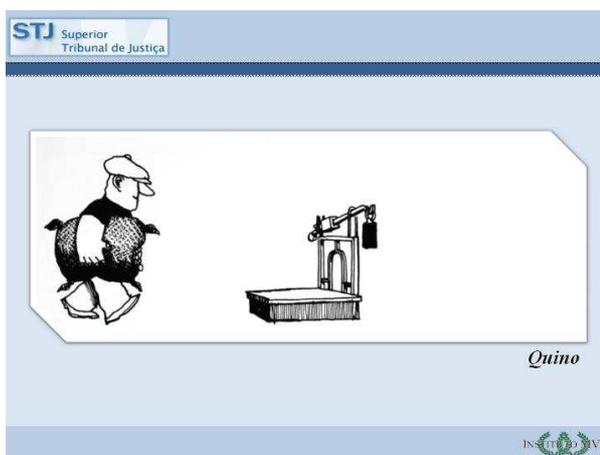
Imaginemos que aquele guarda encontre uma pessoa como nós e responda que não aceita suborno. A reação da pessoa que ofereceu o dinheiro é acreditar que aquele que não aceita suborno tem que ser crucificado, pois o seu modelo mental é: "Tenho que ser aceito da minha forma". Ele acredita nisso. É a forma dele. Ele formou aquilo desde pequeno. Aquilo foi arraigado em sua cabeça.



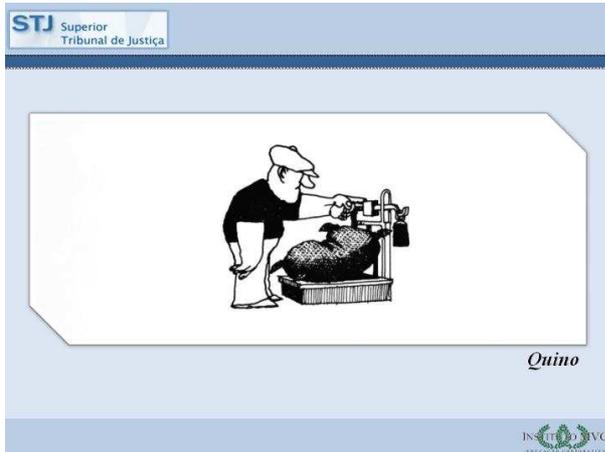
Qual o modelo mental que está na cabeça desta pessoa? Ele não é o dono do mundo, é o mundo. O mundo para ele está no lixo. Ele trata as coisas dessa forma, tal é o poder que tem. Não pensem que os senhores estão

livres disso.

Imagino que no dia a dia dos senhores carregam inúmeros processos nas costas.



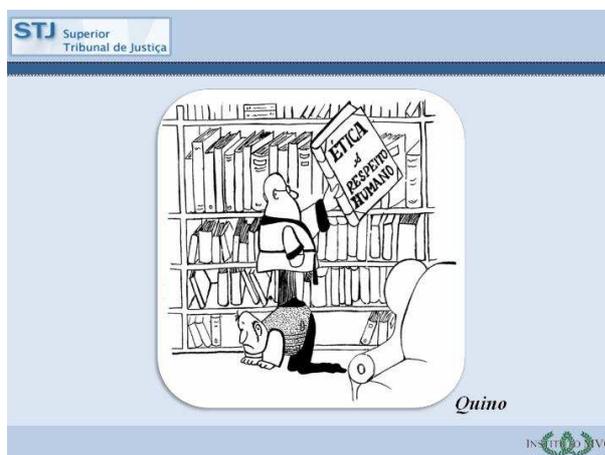
Quino



Ao ser feita a avaliação do seu processo de trabalho, o que pode ocorrer?

É feita a medição para ver como está e, ao final, sairá como se estivesse carregando um fardo.

Às vezes, o modelo mental leva a pessoa a comparar-se com o outro, observando o que o colega da mesa ao lado faz e quanto recebe mais do que eu. O modelo mental de comparação começa a criar uma reação e a pessoa não trabalha mais com o mesmo entusiasmo.



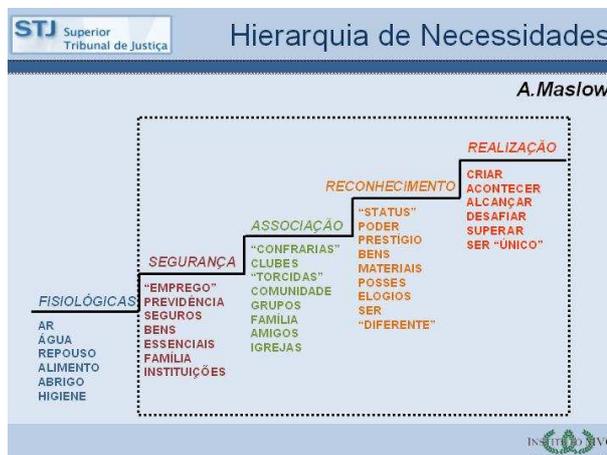
Qual o modelo mental que está na cabeça da pessoa que está retirando o livro da estante? O otimista diz que ele está retirando o livro para ler, pois ainda não o leu. Pode o modelo mental de quem está tirando o livro ser igual ao da pessoa que está embaixo dela? A pessoa que está em cima

arrogantemente diz: "Meu filho, manda quem pode e obedece quem tem juízo". A pessoa que está em baixo diz: "Manda quem pode e obedece quem tem contas a pagar". A pessoa que está embaixo, quando ocupar um cargo igual ao da pessoa que está em cima mudará sua crença.

A Sra. Kátia provocou os senhores. Qual é o perfil que queremos ter? Qual é a proposta que queremos fazer? Os senhores, gestores, são

modelos para todas as pessoas desta Instituição. Quando entram na organização, na sua sala, passam no corredor, estacionam o carro, as pessoas que os olham dizem: “Quero ser igual a vocês”. Elas os olham dessa forma, assim como os senhores olham figuras que lhes são importantes.

Maslow diz que as nossas necessidades podem ser fisiológicas; de segurança; de associação, de reunir-se com pessoas; de reconhecimento e de realização. Somente nós, seres humanos, possuímos essas quatro necessidades.



A necessidade fisiológica também é própria dos animais. Na natureza, somos iguais a eles. Não temos controle sobre a pulsação do nosso coração; porém, algumas pessoas que fazem respiração profunda podem controlá-la. No geral, nosso organismo funciona independentemente de nós. As outras necessidades surgem em função do relacionamento que temos com outras pessoas. É nesse grau que daremos respostas a nós mesmos para as mudanças.

Quais as posturas que podemos ter perante a mudança?



Perante a mudança posso ser proativo, ter iniciativa de ser o arquiteto do futuro; posso esperar onde a bola vai chegar; posso ser pioneiro, formador de opinião;

**Postura Frente a Desafios**

**PROATIVIDADE**

**CARACTERÍSTICAS:**

- OS PROATIVOS SÃO "ARQUITETOS DO FUTURO".
- TOMAM INICIATIVA E SE ANTECIPAM AOS FATOS, COLOCANDO-SE "AONDE A BOLA VAI CHEGAR".
- SÃO PIONEIROS E LÍDERES FORMADORES DE OPINIÃO.
- **NÃO COLOCAM A CULPA POR SEU COMPORTAMENTO NAS CIRCUNSTÂNCIAS OU CONDICIONAMENTOS.**

posso não colocar culpa das coisas que acontecem nos comportamentos dos outros. Assumo o que faço. Os senhores já viram essa proatividade, basta lembrarem da infância, de quando tinham um jogo ou uma reunião para fazer um brinquedo, havia sempre um proativo que tomava a iniciativa de fazê-lo.

STJ Superior Tribunal de Justiça Postura Frente a Desafios

### REATIVIDADE

CARACTERÍSTICAS:

- OS REATIVOS SÃO “ENGENHEIROS DE MANUTENÇÃO DE OBRAS FEITAS”.
- **É TÍPICO DOS SEGUIDORES QUE NECESSITAM DE ESTÍMULO EXTERNO E MODELO PARA PODER REAGIR.**
- OS REATIVOS ESTÃO SEMPRE LIDANDO COM SITUAÇÕES CRIADAS PELOS OUTROS, ARREMESSANDO-SE PARA ONDE QUER QUE “A BOLA DA AÇÃO ESTEJA”.

INSTITUTO VVC

Existia também o coativo, que era aquele que fazia junto, ajudava, empurrava um pouco os que estavam na reatividade, mas não tinha a coragem imediata de tomar a iniciativa, de ser o proativo no que faria.

Havia também o que era reativo; aquele que seguia a pessoa naquilo que fazia, na medida em que ela percebia que dava certo e funcionava, mas não tomava iniciativa e nem tinha coragem de dar a partida.

STJ Superior Tribunal de Justiça Postura Frente a Desafios

### CO-ATIVIDADE

CARACTERÍSTICAS:

- **ATUAM BEM EM EQUIPE E SE DESTACAM DA MASSA SEGUIDORA DOS REATIVOS.**
- CONSTITUEM-SE EM IMPORTANTE ELO ENTRE OS PROATIVOS E OS REATIVOS, SERVINDO DE MODELO PARA ESTES ÚLTIMOS.

INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça Postura Frente a Desafios

### INATIVIDADE

CARACTERÍSTICAS:

- **AGEM APENAS NO CÍRCULO VICIOSO DE SEUS HÁBITOS ARRAIGADOS.**
- DIANTE DE UM CENÁRIO DE MUDANÇAS, SENTEM-SE DESESTABILIZADOS PELAS AMEAÇAS DA PERDA DE SEU *STATUS QUO* E DIFICILMENTE AGARRAM QUALQUER NOVA OPORTUNIDADE QUE APAREÇA.

INSTITUTO VVC

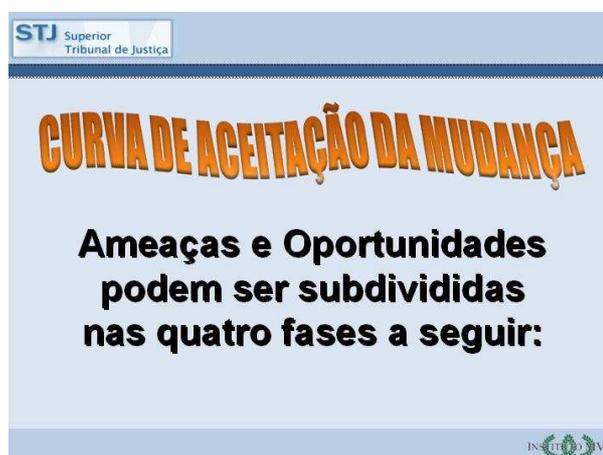
O pior modelo era o da inatividade: aquele que ficava com seus hábitos arraigados, deixando os fatos acontecerem. Diante de um cenário de mudança, acreditava que perderia seu **status** e não iria sentir-se bem. Esse é o pior, porque a inatividade ocasiona acúmulo de gordura na pessoa, e não apenas a gordura física, mas a gordura da mente, da iniciativa, do crescimento pessoal, da falta de espiritualidade.

De acordo com o gráfico, normalmente, em um grupo existem mais ou menos 2,5% de proativos, pessoas que assumem a liderança naturalmente. Temos também os coativos que estão muito próximos dos proativos e chegam a 13,5%. Reparem que o grupo de reativos representa 68%, o que na curva normal seria quase a grande maioria, ou seja, 2/3 são de pessoas reativas. A grande maioria de pessoas frente às mudanças fica à espera dos acontecimentos para ver se dará certo ou não. Ficam em cima do muro à espreita, mas, graças a Deus, os inativos são poucos, são os que ficam no meio do caminho, 16% não têm condições de fazer nada, uma vez que se encontram acomodados. O grande sonho da vida deles seria uma aposentadoria, ou seja, ficar na inatividade. Não há algo dentro da pessoa que o impulse à criatividade.



Veremos o lado humano da mudança.

Toda vez que nos defrontamos com a mudança, poderemos enxergá-la como uma ameaça ou uma oportunidade. É um momento de crescimento. Quantas vezes aconteceu de os senhores mudarem algo e dar certo?





O gráfico demonstra que a primeira reação que temos diante da mudança é a de negação, de confrontar com informações. São perguntas deste tipo: Você não se lembra, no passado, de como era tão tranquilo? Para quê mudar? Temos que voltar àquela nossa

forma de ser.

Em um determinado momento, a pessoa passa a fazer resistência, fica pesada, ouve e acredita que aquilo não dará certo, fica até contra. É uma reação natural, pois está entranhado no corpo dela de fazer daquela maneira.

Quando a pessoa começa a olhar para o futuro fará uma exploração, e essa provocação poderá ser de um colega que trabalha perto, que promove algo diferente e ela acha interessante explorar para ver como é. Poderá ser o filho que traz uma provocação; poderá ser um colega de clube, de associação religiosa que diga algo novo e ela irá explorar.

Ao explorar, sairá da sua zona de conforto, passará pela zona de medo e irá para o engajamento. Às vezes, alguns que têm uma resistência muito grande, quando se engajam, são fora de série, uma vez que mergulham de vontade. Existem pessoas que foram fazer encontros religiosos sem visão alguma e retornam encantados. Parece que descobriram o paraíso e querem pregá-lo a todos. Estamos mostrando um lado humano que tem muito do externo e precisamos incorporar essa ideia na nossa forma interna de ser.

Mudança não tem o mesmo significado que transição.



**STJ** Superior Tribunal de Justiça

## Mudança e Transição

não são a mesma coisa

- ✓ **MUDANÇA** Alteração da situação externa
- ✓ **TRANSIÇÃO** Re-orientação psicológica como resposta à mudança

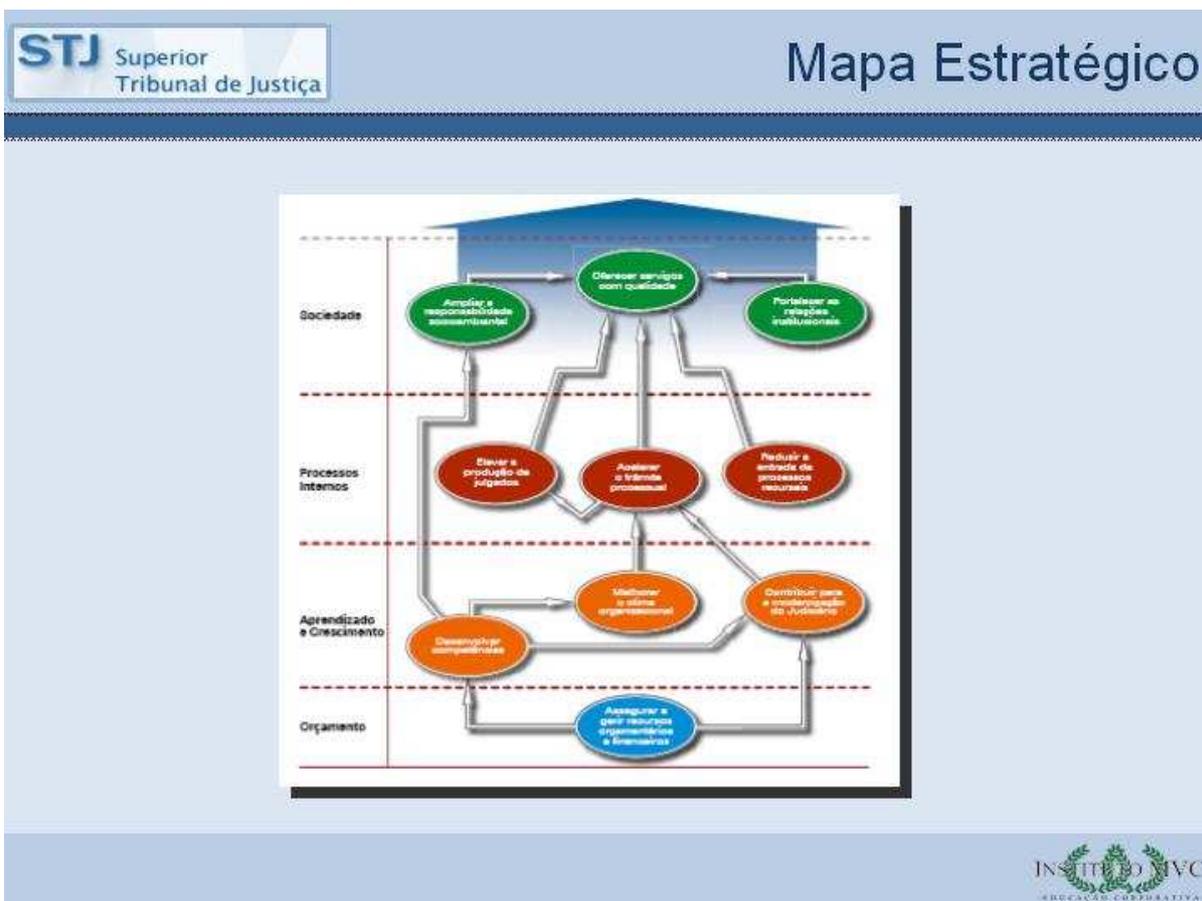
FONTE: "JOB SHIFT" - WILLIAM BRIDGES

**INSTITUTO MVC**  
EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Mudança pode ser algo abrupto. Por exemplo, uma empresa termina ou é absorvida por outra; mudo para uma cidade onde não conheço ninguém; termino um relacionamento com uma pessoa e não tenho nada mais com ninguém, são exemplos de

mudanças radicais. Quando perco alguém muito querido, é uma mudança que me afeta.

A transição é um processo que exige uma reorientação psicológica. O Superior Tribunal de Justiça deverá passar por uma mudança, que é uma transição que se dará.



Está sendo criado algo completamente diferente, que poucas organizações fazem de forma tão bem organizada, como apresentado no Mapa Estratégico.

Conheci poucas organizações privadas com um plano estratégico tão bem feito quanto o do STJ e com um plano de desenvolvimento de

peças tão detalhadas, com preocupação e atenção. Os senhores são privilegiados de poder contar com algo nesse nível de formação de pessoas. O *know-how* do Superior Tribunal de Justiça é algo que cabe a ele, mas o *know-how* de cada um dos senhores é o somatório do *know-how* do STJ, que está entranhado em cada um.

Quando procuramos falar algo para melhorar o aprendizado, é o indivíduo que está ganhando. Com isso, deverá dedicar-se à organização que trabalha por uma lealdade a ela. Momento em que são criados itens e elementos de contato, pelo orçamento, aprendizado, crescimento, processos internos e respeito à sociedade, que são os indicadores para que a instituição seja um modelo de justiça acessível, rápida e efetiva. Essa é a meta e a visão dos senhores.

A mudança e a transição acontecerão nesses pontos, de as aceitarem e as entenderem como um parâmetro, um balizamento ou um acompanhamento para vermos o grau que seguimos e atingimos passo a passo.



Toda organização tem a sua cultura organizacional.

Lembro-me do tempo em que trabalhava na Promon Engenharia, uma empresa de projetos industriais, elétricos e de informática em que o padrão de trabalho era a forma de se vestir, com paletó azul marinho, gravata, camisa branca, quase um terno padrão. Os colegas que trabalhavam na área de informática da Cobra tinham como padrão de comportamento da cultura organizacional chinelo de dedo, calça jeans, camisa leve, cabelo cumprido e barba. Esse era o estilo, a forma e a cultura deles. Podia se conhecer quem era de uma organização pela roupa e pela maneira de serem. O STJ tem uma cultura própria.

A cultura organizacional mostra que cultura é algo diversificado, depende de cada região.

No original, cultura era um “pedaço de terra utilizado para fins agrícolas”, em que se cultivava algo. Em torno do trabalho agrícola, formavam-se agrupamentos que criavam uma forma de ser.

Para a antropologia, cultura são regras do jogo que atribuem significados às ações e aos comportamentos dos componentes do grupo.

A cultura define a moral de um grupo. A moral é a maneira como o grupo se comporta numa determinada situação. Ela é tranquila, pois as regras nos dão uma economia psíquica: “ande na faixa”, “respeite o sinal”, “leve uma blusa de frio”, o que é bom. A moral é uma maneira de convivermos em sociedade.

No Brasil, há a norma de que um homem se case com apenas uma pessoa do outro sexo normalmente. Em outros países, pode um homem casar com duas ou três mulheres.

O comportamento organizacional está baseado nessa cultura. As regras têm como objetivo garantir que o grupo possa ter uma estrutura ou organização própria. O culto feito à cultura é a maneira de se organizarem e perpetuarem.

STJ Superior Tribunal de Justiça

### O que é Cultura?

- Em 1952, já haviam sido encontradas 164 definições diferentes para a palavra *cultura*.
- No original - “Um pedaço de terra utilizado para fins agrícolas”.
- Para a antropologia, são as *regras do jogo* que atribuem significados próprios às ações e aos comportamentos dos componentes de um grupo.
- Essas regras geram uma enorme *economia psíquica*, já que uma série de decisões já foram tomadas previamente.
- Essas regras têm como objetivo garantir a *perpetuação* do grupo que as adota.

INSTITUTO VEC

STJ Superior Tribunal de Justiça

### Significado Antropológico de Cultura

Programação coletiva da mente humana.



Não existe culturas superiores ou inferiores, mas sim, culturas diferenciadas.

INSTITUTO VEC

Não existem culturas superiores ou inferiores, mas diferenciadas. Temos uma forma de pensar de que certos países foram colonizados por outros países e tiveram desenvolvimento diferente.

Há um livro muito interessante de Vianna Moog, *Bandeirantes e Pioneiros*, em que afirma que os Estados Unidos foram

colonizados por agricultores europeus, expulsos da Europa católica e que não poderiam voltar porque tinham uma religião diferente. Portanto, fincaram a bandeira naquele País e fizeram dele a sua terra, viraram as costas de verdade para o país de origem.

Fomos colonizados pelo país mais desenvolvido da época, o das grandes navegações, que espalhou pelo mundo inteiro a navegação, o desenvolvimento e o desbravamento do mundo, mas levavam os produtos que tínhamos para serem usadas em outros países, não era uma forma de se fixar aqui. Daí, fica, às vezes, a nossa cultura ainda esperando que alguma coisa seja resolvida por alguém. Essa é a mudança que o século XXI está nos mostrando, não há mais o funcionário que fica esperando o chefe determinar algo para fazer, pois sabe exatamente o que precisa ser feito, não porque há uma regra que o obrigue a fazer assim, mas porque ele tem uma missão, uma visão e um propósito de vida que define aquilo que fará.

As manifestações culturais podem ser, mais ou menos, divididas em: símbolos, heróis, rituais e valores, mas só funcionam se ocorrer a prática.



STJ Superior Tribunal de Justiça

Símbolos:

Palavras, gestos, quadros ou objetos que carregam um significado particular e é somente reconhecido por pessoas que partilham a mesma cultura.



INSTITUTO VEC

Símbolos são palavras, gestos, quadros ou objetos que carregam significados para cada um de nós.

Ao vermos o símbolo da Bandeira do Brasil, nos dá uma identidade. Sentimos uma unidade

nacional a partir dele. Quando pessoas fazem gestos com as mãos, significa que possuem símbolos para se comunicarem umas com as

outras. Cada um tem uma forma simbólica de caracterizar a sua cultura. No Rio de Janeiro, quando abraçamos uma pessoa, damos dois beijos, em São Paulo um beijo só, em Minas disseram-me que eram três. Em cada lugar existe uma forma de se manifestar.

Os heróis, pessoas vivas ou mortas, representam para nós algum sentido. Quais os nossos heróis? Em quais acreditamos? Qual a figura que usamos como referência não para ser igual? Há pessoas que querem ser iguais ao seu herói e usam uma roupa igual à dele.

O herói é aquele que imitamos naquilo que faz, nos valores, no comportamento e na forma de relacionar-se com as pessoas. Na terça-feira passada foi comemorado o dia de um herói, Tiradentes, que foi enforcado e considerado um inimigo durante muito tempo, porque queria que os impostos fossem pagos internamente.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Heróis:

São pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas em uma cultura cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores.



INSTITUTO VYC

STJ Superior Tribunal de Justiça

Rituais:

São atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura.  
Ex.: formas de cumprimentos, cerimônias sociais e religiosas, etc.



INSTITUTO VYC

Os rituais são atividades coletivas, nossos relacionamentos, a maneira de cumprimentar, de fazermos reuniões e celebrações.

Leonardo Boff diz que cada coisa tem um simbolismo que representa um ritual. Conta que o teco de cigarro do seu pai tinha um simbolismo para ele. Na Alemanha, recebeu uma carta em que seguia um teco de cigarro do pai para que se lembrasse do ritual da família reunida em torno do chefe contando histórias.

Os valores são os sentimentos que apontam para a conclusão de que alguém tem mais ou menos razão.

Podemos ver a cultura de outra forma.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Valores:

**São tendências amplas na preferência por certos estados ou relações versus outras.**



São sentimentos que apontam para a conclusão de que alguém tem mais ou menos razão.

INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

O Modelo de 4 Dimensões de Geert Hofstede

Universidade de Limburg - Maastrich

As diferenças de valores podem ser explicadas através de quatro dimensões culturais:

- Distância de poder (Alta vs. Baixa)
- Individualismo vs. Coletivismo
- Fuga da incerteza (Alta vs. Baixa)
- Masculinidade vs. Feminilidade

INSTITUTO VVC

Geert Hofstede diz que uma maneira de entendermos a cultura dos países está baseada em quatro dimensões: uma é chamada de distância de poder.

Existem países em que há pessoas que se relacionam não pelo cargo que ocupam com pessoas dentro das organizações de uma forma muito próxima; não pelo fato de ter um cargo mais importante, mas pela liberdade que têm de conversar com o outro.

Geert Hofstede mostra que na Suécia, na Dinamarca e nos países nórdicos, esse grau de relacionamento é muito pequeno, é muito próximo um do outro.

Observei esse comportamento em uma empresa no Brasil, chamada Amil, em que as pessoas mais simples, como a que nos recebia na portaria, o que atendia no restaurante, tinham liberdade para falar com o presidente ou com o diretor. Havia respeito à pessoa, mas havia liberdade para expressar opinião. Dizem que Luiza Helena Trajano

STJ Superior Tribunal de Justiça

Distância do Poder

O grau em que os integrantes menos poderosos das instituições aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual.



INSTITUTO VVC

Inácio, superintendente do Magazine Luiza, age dessa forma com as pessoas.

Sociedade com Pequena Distância de Poder:	Sociedades com Grande Distância de Poder:
<b>Menor dependência</b>	<b>Maior dependência</b>
Desigualdades sociais devem ser minimizadas	Deve haver uma ordem de desigualdade na qual cada um tem seu lugar certo
A hierarquia é uma desigualdade de papéis, estabelecida por questões de conveniência	A hierarquia é uma desigualdade existencial
Os chefes devem ser acessíveis	Os chefes são muitas vezes inacessíveis
Todos devem ter direitos iguais	Quem tem poder tem direito a privilégios
A maneira de mudar um sistema social é redistribuindo o poder: evolução	A maneira de mudar um sistema social é depondo quem está no poder: revolução

chega-se até a sonegar informação.

Outra dimensão citada pelo autor é o individualismo **versus** o coletivismo.

Existem países em que as pessoas são tipicamente individualistas, como os anglo-saxões, que têm a tese de que cada um cuida de si e todos serão felizes e estarão bem.

No coletivismo as pessoas são muito mais cooperativas umas com as outras. Temos experiência no Brasil de comunidades de Classes C, D e E em que as pessoas são muito cooperativas umas com as outras; reúnem-se no final de semana para construir casas ou fazer um armário na casa de alguém. Nesse sentido, os latinos são muito próximos uns dos outros.

Baixa Fuga da Incerteza	Alta Fuga da Incerteza
Conflitos e competição não são ameaças, "faz parte"	Conflito e competição levam à imprevisibilidade, logo, são indesejáveis
Aceitação de discordâncias, maior tolerância	Necessidade de consenso •Intolerância de pessoas e idéias dissidentes
Maior disposição em correr riscos	Preocupação com segurança e em evitar fracassos
Quanto menos regras, melhor	Necessidade de leis e obediência a elas
Relativismo, empirismo	Busca de verdades absolutas na ciência e na religião

Em outros países, existe o medo da pessoa que está no poder. A distância do poder é algo que está incorporado dentro de nós. É uma cultura arraigada. Dependendo do cargo da pessoa, não se pode manifestar opinião, mesmo que algo esteja errado,

Individualismo	Coletivismo
As pessoas devem cuidar de si mesmas e da família mais próxima.	As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca da sua lealdade.



Outra dimensão trata da fuga da incerteza, relacionada com pessoas que se sentem muito inseguras com a incerteza, querem ter segurança, apegam-se muito à religião, aos dogmas, às regras, às

coisas fixas. Quem têm medo da incerteza e acreditam que sempre acontecerá uma coisa boa naquilo que forem fazer.

No caso do individualismo e do coletivismo, como está o nosso nível de consciência? No primeiro nível, sempre começamos pensando no melhor para nós; no segundo nível, pensamos no melhor para a equipe, sem querer começamos a dividir as tarefas



dentro da organização e olhar melhor a nossa área; no próximo nível, pensamos no melhor para o instituição, buscando o que queremos para a organização; em seguida, pensamos no melhor para a nossa razão de ser, para o Judiciário e para a justiça como um todo no País. Depois, pensamos no melhor para a sociedade, incluindo todo o mundo. No final, o melhor para o mundo.

Na medida em que fazemos algo com essa visão, o nosso nível de consciência eleva-se.

Ken Wilber diz que não há filosofia que seja uma melhor do que a outra. Há filosofias e consciências que temos que estão em níveis em que um não percebe o do outro. Uma incorpora a outra, mas quem está em um nível de consciência mais baixo não entende como pode chegar naquele outro, porque não há uma confiança segura para passar para ele. É como se fosse o nível de necessidade citado por Abraham Maslow, que diz que quem está em um nível de segurança, sente que a necessidade fisiológico luta por aquilo para a vida dele. Não acredita que possa passar para outro nível sem que haja uma revolução, um ataque, talvez, àquela forma de ser do outro. O nosso nível de consciência nos coloca em integração com as outras pessoas.

STJ Superior Tribunal de Justiça

**Masculinidade:**  
Os valores dominantes na sociedade são realização e sucesso.

**Feminilidade:**  
Os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e qualidade de vida.




INSTITUTO VIVO

Um ponto que está sendo muito discutido recentemente é o da masculinidade e feminilidade.

Geert Hofstede menciona que em alguns países há empresas que são masculinas, em que os valores dominantes são a realização e o sucesso. É como se

os homens fossem criados para terem sucesso. Quando nós, homens, não conseguimos realizar algo, vamos para casa frustrados.

No caso do feminino, os valores dominantes são cuidar dos outros e da qualidade de vida. No primeiro caso, a preocupação refere-se à quantidade de vida, de fatos, coisas, valores em tamanho. No segundo, refere-se à qualidade de vida. Não é que tenhamos que nos afeminar para sermos uma pessoa melhor no trabalho, mas usar o que as mulheres usam de uma forma melhor do que nós homens, às vezes, o fazemos.

Desde pequenos somos criados para a competitividade, para ser o *number one*, o primeiro, o destaque.

Desde pequenas, as mulheres são criadas para serem gestoras. Com três ou quatro anos uma mulher cuida de uma criança

tranquilamente, o que muitas vezes um pai quando nasce o segundo filho ainda não sabe. Uma criança com cinco ou seis anos de idade faz compras em um supermercado sem a lista, um homem tem que ter alguém segurando sua mão para não comprar bobagem. Com oito, nove ou dez anos uma mulher aprende a planejar para que a cada 28 dias não passe vergonha na frente das coleginhas. Uma mulher quando tem um problema procura outra para conversar, e a outra, inteligentemente, apenas escuta. Ela fala e a outra escuta, repetidas vezes. Se a mulher for contar algo para um homem, ele logo dará uma solução, quando o que ela quer é

STJ Superior Tribunal de Justiça

Sociedades Masculinas	Sociedades Femininas
1. Ambição pelo desempenho e a tentativa em sobressair-se	Qualidade de vida, servir aos outros, nivelar-se aos outros.
2. Viver para trabalhar	Trabalhar para viver
3. Simpatia pelos realizadores bem sucedidos	Simpatia pelos desafortunados
4. Decisão	Intuição
5. Papéis estritamente distintos entre homens e mulheres	Papéis sobrepostos de homens e mulheres

(as mulheres podem assumir papéis masculinos em sociedades masculinas se pensarem e agirem como homens)

INSTITUTO VIVO

apenas ser escutada. A mulher fala com a outra o que aconteceu. A outra abre o olho e pergunta o que ela fez. A mulher que escuta fica ali, empolgada. É esse o acolher a pessoa, estar próximo dela.

O homem é o inverso: quer ter o controle, quer ter o poder. O homem quer ficar com o controle da televisão, porque é a única coisa que ele manda na casa. Com o controle nas mãos, ele imita o homem da idade da pedra, que, quando chegava em casa e não tinha caçado, ficava diante da paisagem, olhando. Não há máquina maior para reduzir o Quociente de Inteligência (QI) do que a televisão.

O homem quando está chateado, quer ficar sozinho, mas a mulher pergunta o que houve e ele responde que não houve nada. Ele se sentiu frustrado e quer ficar quieto, porque buscava realização e sucesso. Como equilibrar essas coisas? É essa a mudança. Quando falamos do homem assumir coisas femininas, não significa começar a colocar brinco ou fazer depilação. A mudança que se quer é necessária nas atitudes que está tendo, de acolher as pessoas, de tomar cuidado com elas, de planejar, de ouvi-las.

Dou lhes um conselho: quem manda não é quem fala; é quem ouve, é quem presta atenção nas pessoas.

Quando um homem chega tarde em casa, a mulher pergunta onde ele esteve, e ele não sabe o que dizer, mas ela sabe, porque já telefonou para todo mundo e quer ver qual mentira ele vai inventar. Porém, só na pergunta ela já o controla.

O bom gestor pergunta, não dá resposta. É uma mudança radical, pois acreditamos que o bom gestor é aquele que tem a resposta para tudo, considerando que as pessoas que trabalham com ele não o entendem, e tem a reação de fechar a porta, não deixando ninguém entrar; o que causa angústia, levando-o a tomar remédios, pois passa a ter enxaqueca, gastrite. Devemos aceitar as pessoas e pedir ajuda quando não temos conhecimento de algo. Não temos que saber as respostas, mas podemos fazer as perguntas.



Macrotendências para um mundo em constante mudanças: o mundo está mudando e os impactos são brutais.

Quais são os impactos?



Apesar do sentimento de que o mundo mudou muito nos últimos anos, estamos iniciando um novo processo de mudança.

Se olharmos o mundo daqui para frente, nos próximos cinco anos, existirá muitas mudanças que corresponderão a muitos anos

do passado.

Todos os presentes foram adolescentes e lembram-se que vivíamos sem celulares. Sou do tempo em que, em Bom Jesus do Itabapoana, minha terra natal, para ligar para Niterói, casa do meu avô, pedíamos ligação para a telefonista às 8 horas e só conseguíamos falar às 20 horas, época em que havia apenas aparelho de telefone preto e andávamos de bonde. Passados cinquenta anos, ocorreram mudanças radicais.

Uma pesquisa realizada na Feira Internacional de Chicago, em 1896, pediu para que as pessoas anotassem fatos que deveriam acontecer

dali a cem anos. As respostas foram colocadas em uma caixa metálica, aberta cem anos depois, em 1996. Havia respostas absurdas como: Buenos Aires será ligada a Chicago por trem, porque era o meio de transporte mais rápido da época – essa pessoa não pensou em uma mudança, mas em uma extensão de algo que já existia. Havia uma resposta mais radical ainda: em 1996 as mulheres poderão votar. Olhem que coisa radical! Atualmente, ainda existem países em que as mulheres não votam, e não estou falando dos Países Árabes, mas da Suíça.

Fatos que há muito tempo imaginávamos que seriam realidade aconteceram: o homem chegar à lua, primeiro nas telas de cinema; o primeiro atentado ocorrido em Nova York foi passado em um filme; o primeiro grande degelo ocorreu no filme *Um Dia Depois de Amanhã*. Esperem que muitos fatos ainda acontecerão. O cinema está mostrando fatos que ainda acontecerão. Lembrem-se do filme *Os Jetsons*, em que os personagens se comunicavam por telefone sem fio?

Existe um mundo que está acabando, com o qual ainda estamos arraigados, e existe um mundo que está começando, mas que não sabemos direito como será.



Todos estamos exatamente entre esses dois mundos, o que nos impede a mudança pela insegurança de dar um passo em falso, causando o desequilíbrio. O corpo só está equilibrado quando estiver morto; em movimento, está desequilibrado. Observem que para andarmos é necessário haver o desequilíbrio, é preciso tirar um pé do

ção para movimentar o corpo para frente. O ponto do desequilíbrio é fundamental e causa descontinuidade, o que possibilita criarmos coisas novas.

A descontinuidade gera espaço para o novo, para o desconhecido, além de gerar profundas mudanças na cultura das organizações. As pessoas novas que ingressam no mercado de trabalho trazem ideias diferentes e nos provocam, pois falam mais idiomas, sabem usar melhor o computador e o celular. É algo impressionante, porque gera mudança na cultura.

STJ Superior Tribunal de Justiça

### As Mudanças no Mundo

Há um mundo que está começando

**Descontinuidade**

- Esta **descontinuidade** gera espaço para o novo, para aquilo que ainda não é conhecido!
- Gera profundas (*e sutis*) mudanças na **cultura** das organizações.

INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

### As Mudanças no Mundo

Evólúção da História

Estruturas Hierárquicas	Estruturas Matriciais
Relações Formais	Relações Informais
Vínculo Burocrático	Vínculo Empreendedor
Fazer o que for mandado	Fazer o que for preciso
Informação Centralizada	Informação Pulverizada
Resultado da Unidade	Resultado da Instituição
Venda em local físico	Venda em local "virtual"
Antigos Modelos Mentais	Novos Modelos Mentais

INSTITUTO VVC

As estruturas hierárquicas, criadas no século XIIV, quando surgiu a Revolução Industrial, estão perdendo o sentido. Alguém descobriu e colocou para funcionar a máquina a vapor e fez um tear. Era preciso treinar mão de obra para trabalhar com essa máquina, por isso buscaram as pessoas que

trabalhavam no campo. Foram criados a organização e o método, muito utilizados por Fayol e Taylor. Chaplin a apresentou, genialmente, no filme *Tempos Modernos* essa forma mecânica de trabalhar. Atualmente, trabalhamos com estruturas matriciais.

Diferente do pessoal da área que está submetido aos gestores, para que tenham sucesso no trabalho, os gestores dependem de pessoas sobre as quais não têm poder formal, e sim o poder de influência e de convencimento. É preciso aprender a ser parceiro, a ter confiança e acreditar.

Sempre que toco nesse assunto, principalmente em uma empresa privada, alguém diz que não pode ser chefe se não puder demitir a

pessoa, porque imagina que o seu poder é apenas para demitir. Tenho um exemplo: um homem e uma mulher casam-se e o fruto do seu amor é o filho. Esperam que o filho tenha sucesso e seja melhor do que eles, que cresça e se desenvolva. Depois de certo tempo, o filho não é nada daquilo que imaginavam e queriam. O que fazer? Demitir, devolver para Deus ou aprender a conviver com ele?

Não há coisa melhor nas organizações do que recebermos pessoas que não conhecemos e ficamos surpresos com a genialidade delas, desde que estejamos abertos para trabalhar com essas pessoas e aceitá-las do jeito que são, amando-as.

Amar é respeitar a pessoa do jeito que ela é, gostar é ter afinidade com pessoas para fazer coisas que gostam juntas. Há pessoas que convidam para trabalhar com elas pessoas de que gosta, o que não dá certo. Quando fazemos um churrasco ou um passeio, devemos convidar pessoas de que gostamos, mas para trabalhar devemos convidar pessoas que respeitamos mesmo que não gostemos, essa é a postura que devemos ter. É uma mudança radical, mas simples, pois a força não está na hierarquia. Atualmente, falamos mais em holarquia, *holons*, prefixo grego que significa "um incorpora o outro, é o todo".

A água não pode ser definida pela divisão das partes como Descartes queria dizer, pois é composta por hidrogênio e oxigênio. Ao explicar a composição da água direi que é composta por dois gases inflamáveis: oxigênio e hidrogênio, mas não é mais importante que o oxigênio ou o hidrogênio, porém é mais complexa.

Ao se assumir cargos de gestores, não se assume cargos mais importantes, porém mais complexos. Por isso, está sendo apresentado este Programa de Desenvolvimento Gerencial, pois todos deverão tomar decisão baseadas em situação ambíguas e incertas. Será preciso exercitar a comunicação em um nível de confiança e não de insubordinação e autoritarismo sobre as pessoas. Poucas instituições têm essa oportunidade não por estar aqui ensinando, mas pela fato de estarem pensando e refletindo sobre mudanças.

As relações formais passam a ser informais, as pessoas passam a valer mais nas relações não pelo cargo ou pelo título que possuem, mas pela forma como um se coordena com o outro e se acertam na maneira de resolver os problemas para atingir um mesmo propósito e para cumprir uma mesma missão. Não estamos falando em disputa, competitividade ou sucesso, mas em coordenação de satisfação pessoal das pessoas se relacionarem. O informalismo não é passar a ter liberdade de chamar alguém de forma mais íntima, mas é respeitar as pessoas tendo a liberdade de manifestar opiniões, respeitando o cargo e a hierarquia.

O vínculo burocrático deixa de existir, porém há um vínculo não por causa do salário, mas pelo valor que se dá ao empreendimento que se desenvolve.

Deixa-se de fazer o que for mandado e passa-se a fazer o que for preciso. Ao fazermos o que nos é determinado, quando acabamos de fazer, ficamos esperando a coisa acontecer. Quando fazemos o que é preciso, olhamos para o lado e perguntamos se alguém quer ajuda. Essa é a diferença. Dizia-se antigamente: "Faça o que te mandei!" – e a pessoa sabia o que devia ser feito. Atualmente, pergunta-se o que pode ser feito para melhorar, e cada um vai descobrir uma resposta diferente.

A informação centralizada era a força do poder. Quem tinha a informação, tinha o poder. Atualmente, sabemos que a informação é algo que devemos compartilhar, quanto mais passarmos, mais a teremos. Pensamos sempre no espelho de troca: se temos uma caneta, queremos trocar pelo anel da Glória. Para ter o anel da Glória, vou perder a minha caneta e ela vai perder o seu anel. Porém, quando passamos uma informação, não a perdemos, até ganhamos, porque as pessoas fazem comentários sobre ela. Uma informação é algo que brilha na pessoa. Mas, no momento em que passamos para o outro, temos a mesma informação em dois lugares. Então, é alguma coisa que vale naquele momento e não

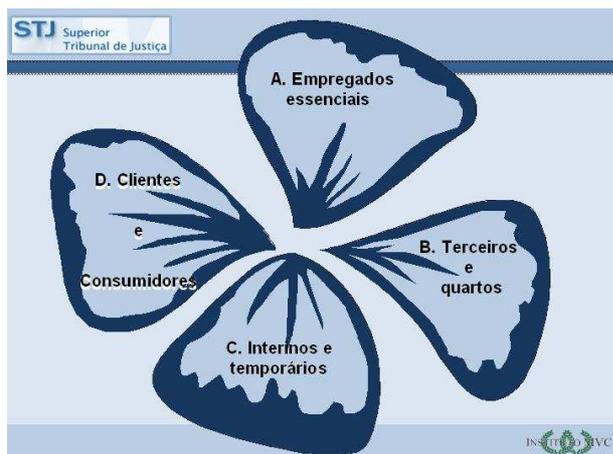


se perde. Temos a informação com aquela pessoa, que a amplia para outra. Informação não é mais para ficar guardada e sim para ser pulverizada.

Se o estômago não passa informação para o fígado e o rim, este irá parar de funcionar. O nosso organismo funciona com uma informação clara e, na medida em que um órgão recebe a informação, como o fígado recebe a informação do estômago, este irá liberar a bÍlis para fazer a sintetização dos alimentos que estão chegando. Porém, se ficarmos ansiosos ou tensos, o estômago começará a funcionar sem alimento, e o fígado irá liberar a bÍlis assim mesmo, o que pode ocasionar uma úlcera em função da ansiedade, por fazer algo que não está dentro da regra normal dos acontecimentos.

Se uma empresa falir, a unidade que está perfeita também irá falir. Se duas pessoas estiverem no mesmo barco e houver um furo de um lado, as duas estarão comprometidas. Os senhores estão no mesmo tribunal, que é o mesmo barco da Justiça Federal, estadual e municipal e do Poder Judiciário nacional, pois há uma identificação de tudo o que está sendo feito.

Além da venda em local físico, hoje existe a venda virtual. As pessoas compram produtos pela internet. Antigos modelos mentais estão cristalizados, surgindo os novos modelos mentais. Tudo mudou, acreditamos de outra forma. Os relacionamentos são diferentes. Nossos filhos, graças a Deus, estão nos provocando para descobrirmos novos modelos mentais, a criar respostas porque não sabemos mais quais são as perguntas que farão. Se alguém quer saber trabalhar bem como gerente, precisa aprender a administrar uma criança ou um gato, pois os dois não obedecem nunca.



Se vamos mudar a forma de relacionamento das pessoas, teremos novos vínculos de trabalho, a saber: o primeiro, são os empregados essenciais, aqueles que estão conosco, os nossos

contratados, que fazem parte do nosso dia a dia. Sabemos quem eles são, mas temos que tomar cuidado para que estejam sempre motivados.

Para uma pessoa sentir-se motivada é preciso oferecer-lhe algum desafio para realizar. Não há coisa mais triste do que uma pessoa ter sempre a mesma rotina para fazer. Há pessoas que gostam de tal situação, mas também gostam de desafios.

Um exemplo fenomenal sobre tal situação, ocorreu no Rio de Janeiro, com uma servidora da área de recursos humanos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que não tinha uma imagem muito boa à época, e possuía processos complicadíssimos sobre aposentadoria para decidir, mas ninguém da área tinha coragem de assinar os pareceres. A servidora, então, propôs um treinamento. Selecionou os 300 processos mais difíceis de solução e convidou 30 funcionários para um encontro em um hotel entre Teresópolis e Friburgo, no Estado do Rio. Recrutou três pessoas muito experientes de Brasília, especialistas em pareceres, que tinham passado por situações as mais diversas, que orientariam os funcionários. Em vez de proferirem aulas utilizando documentos, legislações, comunicados, pareceres, jurisprudências, analisariam os processos sabendo que se tratava de um treinamento, em que tirariam as dúvidas, perguntando aos especialistas. Nos três dias seguintes, cada um selecionou dez processos. Os especialistas orientavam os funcionários a realizarem as pesquisas para que aprendessem sem dar as respostas.

Quando alguém determina que se faça algo, assimila-se o conhecimento, mas quando alguém dá a resposta, não se aprende e, da próxima vez, terá que ligar para o chefe a fim de saber qual a resposta. O chefe inteligente ensina como faz.

No final do treinamento, a servidora perguntou se os funcionários teriam coragem de assinar os pareceres.

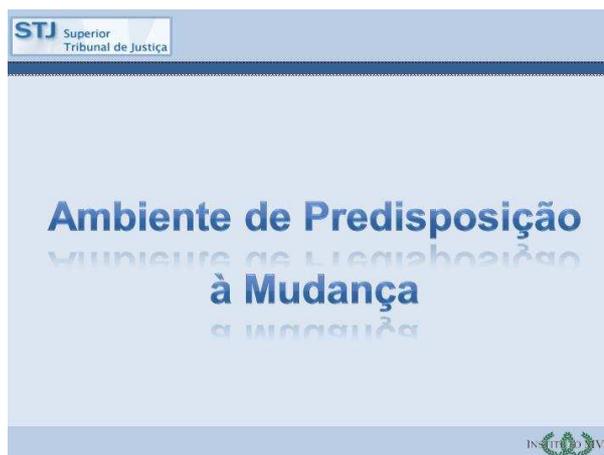
Dê um desafio para uma pessoa que ela se sentirá bem. Deixe-a crescer, acredite! Não conheço uma pessoa que queira, no final do dia, ser chamada a atenção porque não fez algo bem, mas as pessoas em geral ficam na rotina. Observem que erramos em situações de rotina. Quando há um trabalho difícil a fazer, quase não erramos.

Na letra B estão os terceiros e quartos, os quais são importantes para executar atividades que não são do dia a dia. Grandes empresas perceberam tal fato e deixaram para outros que fazem melhor.

Na letra C estão os interinos e temporários, que são pessoas que trabalham em *part time*, por exemplo para digitalizar uma grande quantidade de documentos. Depois, virá outra necessidade e essas pessoas também terão uma motivação para o trabalho. Esses dois personagens precisam estar de acordo com o espírito, a missão, a crença e os valores da organização.

Finalmente, na letra D, temos os clientes e consumidores, aqueles que recebem o trabalho e prestam serviços para a instituição. Que atividades os senhores têm para executar que consideram importantes? Quais são os fornecedores? O que a sociedade espera dos servidores do STJ?

Ambiente de predisposição à mudança.



As inovações tecnológicas e sociais são elementos que provocam mudanças. Com as inovações tecnológicas, tudo sempre mudará. A cada hora, surge algo novo: o computador, o carro ou o celular que compramos hoje, daqui a pouco estarão

defasados.

As inovações sociais referem-se aos relacionamentos das pessoas e nos mostram que podemos responder de duas formas: pela conscientização, compreendendo que se trata de um processo de mudança para sabermos como reagir e, mesmo que as compreendamos, qual será a intensidade que daremos para responder às questões que envolvem a mudança.

STJ Superior Tribunal de Justiça

### Ponto Crítico: FATOR HUMANO

Dois diferenciais:

**NÍVEL DE CONSCIENTIZAÇÃO**  
(Capacidade das pessoas compreenderem os processos de mudança)

**INTENSIDADE DE RESPOSTAS**  
(Capacidade de produzirem soluções adequadas)

INSTITUTO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Quando o nosso nível de consciência está baixo, a intensidade de resposta também é muito baixa, ficamos na inércia, que é o maior perigo que corremos diante da mudança. Se não pensarmos na mudança, ela nos atropela. Esse é um ponto que em todos os momentos passamos por ele e devemos prestar atenção.

O segundo ponto é a rejeição. Começamos a querer rejeitar, acreditando que não é legal, a ter um nível de consciência baixo, mas querendo dar uma resposta mais negativa, até irmos para um nível de consciência mais alto, mas ainda damos uma resposta um pouco baixa, pois ficamos indecisos, porque percebemos que a mudança pode ser favorável.



STJ Superior Tribunal de Justiça

### As Mudanças nas Instituições

➤ Crítico no sucesso da implantação.

- 5% = máquina
- 15% = programa

**80% = Pessoas**

INSTITUTO DE INOVAÇÃO SOCIAL

No quarto nível, chegamos à adaptação. Aceitamos a mudança de uma forma básica, funcional, verdadeira e de crescimento. Sempre existem mudanças, o que promove um crescimento total na nossa vida.

Para o sucesso da implantação das mudanças em todas as instituições, 5% depende

da máquina que possuímos e 15% do programa. Se chamássemos a máquina de *hardware* e o programa de *software*, 80% depende das pessoas, que poderiam ser chamadas de *hardware*, ou seja, de coração. É algo emocional, significa estarmos integrados.

Por melhor que sejam as mudanças que façamos de máquina ou de *software*, se as pessoas não estiverem envolvidas, não conseguiremos fazer a implantação das mudanças.

Trabalho com gerência de projetos, que é a minha especialidade, e utilizo uma ferramenta maravilhosa chamada *Ms Project*, que faz o levantamento do projeto de uma rede em que podemos colocar os prazos e os recursos, mas, se as pessoas não estiverem comprometidas com o que realizarão, não conseguiremos colocar em prática nenhum projeto. Planejamento, para nós da área de gerência de projetos, não é uma rede CPM ou um diagrama de barras, é o envolvimento das pessoas para cumprir uma sequência de envolvimento com o objetivo de atingir uma meta e um objetivo.

Chegamos ao ponto das competências que um líder deve ter para trabalhar com a mudança. Esperamos que estejam atentos.



As competências resumem-se em algumas características: conhecimentos, aquilo que aprendemos no dia a dia ou podemos estudar para aprender; habilidades, maneiras próprias, jeito de fazer naturalmente; valores, crenças internas, aquilo em que acreditamos, que nos motiva, nos faz acordar e ter vontade de

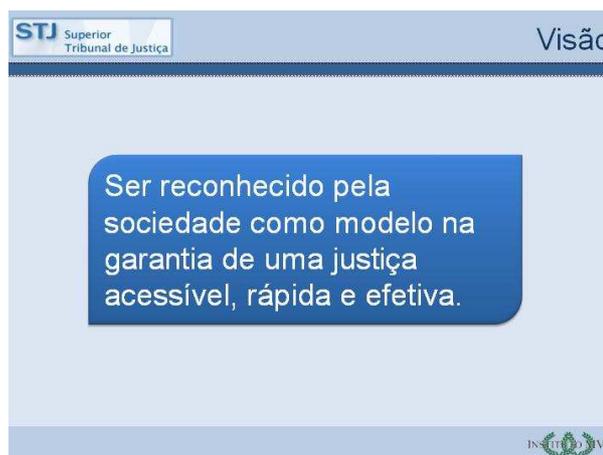
trabalhar; traços, maneiras e gestos que temos, personalidade, estilos e formas de ser; e motivação, motivo que temos para praticar uma ação: motivo para a ação.

O líder da mudança possui duas competências: a primeira delas é ter uma visão, saber onde quer chegar; a outra é mobilizar pessoas, criar motivação.



Visualização da visão. Ter visão não é prever o futuro, mas preparar-se para um futuro que ainda não se pode prever, apenas dizer como quer que seja.

A visão de futuro do STJ é: “Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva”. Em cada atividade que realizar, precisamos dessa referência para trabalhar.



STJ Superior Tribunal de Justiça

## Adaptabilidade / Flexibilidade

**Competência**

Disposição para manter-se alerta e positivo frente às possibilidades de mudança na situação, nos negócios e nas pessoas. Inclui a avaliação eficaz do novo contexto e a movimentação ágil, se necessário.

**Comportamento**

Responde sempre de maneira positiva, ágil e madura, mesmo frente a mudanças mais radicais. Questiona o que está estabelecido. Antecipa-se a mudanças. Assume riscos.

INSTITUTO JVC

competências e o conhecimento que adquirimos.

O próximo passo é ter um pensamento estratégico, pensar mais à frente: “E se...?” Ir a fundo nas perguntas, não ficar apenas na primeira, pensando porque tem que ser daquela forma.

STJ Superior Tribunal de Justiça

## Pensamento Estratégico

**Competência**

Capacidade de entender as tendências nos negócios, o impacto nas estratégias atuais e as necessidades de mudança. Essa capacidade leva a uma atuação diária orientada pela dimensão de longo prazo.

**Comportamento**

Cria permanentemente cenários futuros alternativos e identifica focos de mudança organizacional. Planeja os caminhos de ação orientando-se pela dimensão futuro do negócio, de maneira dinâmica.

INSTITUTO JVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

## Raciocínio Sistemico

**Competência**

Capacidade de compreender a realidade através de uma visão de processo, percebendo os impactos e as interdependências entre as partes. Essa capacidade favorece a eficácia na solução de problemas e a criatividade na busca de novas alternativas de ação.

**Comportamento**

Equilibra com sabedoria, razão e intuição para vislumbrar o futuro e definir linhas de ação. Identifica as mudanças de alta e baixa alavancagem. Propõe alternativas eficazes para situações complexas. Cria novos conceitos.

INSTITUTO JVC

Em seguida, é necessário um raciocínio sistêmico, entender que faço parte de um sistema no qual a minha ação não é mais igual à 2ª Lei de Issac Newton: “Para cada ação existe uma reação oposta de igual intensidade”. A causa de algo que ocorre em uma área, pode não estar dentro dela, pois a física quântica nos mostra que pode estar em outros lugares.

Einstein nos trouxe a teoria da Relatividade, e a física quântica de Heisenberg e Niels Bohr mostrou-nos que, em várias situações, fatos acontecem e podem surgir em uma área de forma positiva ou negativa, na medida em que aceito a realidade de mudança em que elas vão acontecendo.

Esses três pontos serão trabalhados no plano de desenvolvimento desta Casa. A preparação para mudança é para que todos possam adequar-se.

Porém, só consigo mobilizar pessoas se tiver líderes que sejam pioneiros, que se aventurem a explorar um território inexplorado. Para isso, devo ter uma razão de ser, como seguinte propósito do STJ: "Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva".

STJ Superior Tribunal de Justiça

Missão

Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

INSTITUTO VVC

STJ Superior Tribunal de Justiça

Orientação para o Futuro

**Competência**

Capacidade de avaliar adequadamente sentimentos e percepções das pessoas, bem como, nuances da situação e estruturas de poder. Essa capacidade possibilita prever reações e antecipar-se.

**Comportamento**

Percebe com muita facilidade as mudanças presentes ou previstas no cenário dos negócios. Mostra-se perspicaz quanto a avaliar pessoas e suas potencialidades. Identifica, com muita clareza, as prioridades e estratégias para mobilização das pessoas, no processo de mudança.

INSTITUTO VVC

orientação para saber qual o futuro que se quer chegar.

Quero desenvolver colaboradores, sendo *coaching*, que não é aquele que manda e ensina, mas o que está junto e faz perguntas para o crescimento. O *coaching* não muda a maneira de ser de um jogador de tênis ou de basquete, ele apenas adéqua a maneira dele para ser mais eficiente, mais eficaz e mais efetivo naquilo que faz.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Coaching e Desenvolvimento de Colaboradores

**Competência**

Habilidade de compartilhar posicionamentos e influenciar pessoas a atuar em uma determinada direção, construindo alinhamento e motivação.

**Comportamento**

Constrói espírito de equipe e cooperação porque direciona as pessoas para objetivos comuns e cria sentimento de time vencedor. Reforça conquistas parciais e reorienta o rumo na direção dos objetivos da instituição, sempre que necessário. É persistente no envolvimento das pessoas, mesmo em situações muito adversas.

INSTITUTO VVC



Finalmente, precisa ser um líder e dar poder à sua equipe. O bom líder não faz nada a não ser empoderar, dar *empowerment*, poder de decisão, à sua equipe. O bom líder quer que as pessoas que trabalham com ele sejam, no mínimo, iguais a ele, de preferência, melhor, porque um deles ocupará o seu lugar no momento em que for promovido. Ele não tem medo de outra situação.

Este é o diagrama estratégico do STJ com uma grande proposta. Para chegarmos à visão de futuro da Casa, devemos ter uma missão com valores arraigados. Atingiremos os objetivos estratégicos com indicadores estratégicos, elaborando as metas institucionais e o plano de ação de cada unidade com projetos para cumprir as metas e indicadores.



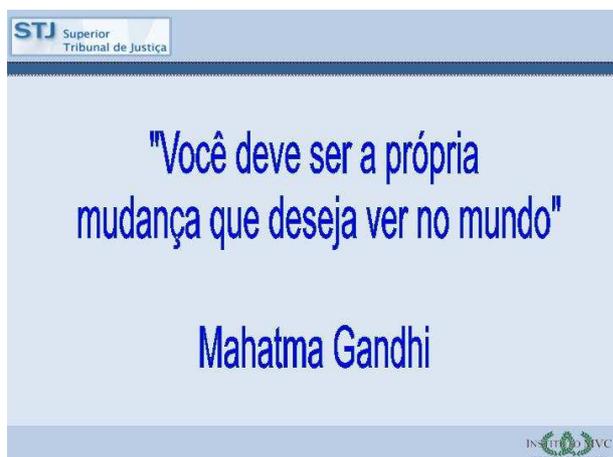
Essa é uma mudança que está acontecendo no STJ, que possui uma estratégia, o que não ocorre com empresas como a General Motors do Brasil (GM), que há uma indicação de falência para a próxima semana. A Toyota e a Chrysler tinham estratégias para atingir a meta de criar carros grandes para pessoas que queriam carros pequenos. Da mesma forma, os senhores terão uma estratégia para administrar as mudanças.

Conforme o diagrama, se existir visão, conhecimento, motivação e recursos, mas não existir um plano de ação, haverá indecisão; se existir visão, conhecimento, motivação, mas não existir recursos, mesmo que haja um plano de ação, haverá frustração por não poder executá-lo; se existir visão, conhecimento, recursos e plano de ação, mas as pessoas não tiverem motivação, haverá uma mudança lenta; se existir visão,

motivação, recursos, plano de ação, mas não existir o conhecimento, haverá ansiedade – observem que a ansiedade é tão grande que o próximo item vem antes, porque a ansiedade é rápida –; se não existir visão, mas existir conhecimento, motivação e recursos, a implantação de um plano de ação será confusa.

Alice no País das Maravilhas perguntou ao Coelho Maluco para onde iria aquela estrada e o Coelho perguntou para onde ela queria ir, ao que ela respondeu que não sabia. O Coelho, então, disse que ela poderia escolher qualquer estrada.

Se não sabemos para onde queremos ir, não temos visão, só teremos confusão. Por fim, se existir visão, conhecimento, motivação, recursos e um plano de ação, haverá a mudança que se espera.



Finalmente, que "você seja a própria mudança que deseja ver no mundo". Quem falou essa frase foi uma pessoa pacífica, calma e que transformou o país dele numa novidade imensa, Mahatma Gandhi.

Trouxe um livro com figuras interessantes para apresentar aos senhores.

Muitas vezes, por não termos visão, não temos vontade de realizar algo; mesmo tendo conhecimento, o nosso trabalho ficará em branco como as páginas desse livro. É preciso surgir alguém para nos fazer enxergar. Porém, se nos dedicarmos a nos desenvolvermos, participando dos programas, dos planos e aceitando as mudanças, colocaremos cor no nosso trabalho, assim como as imagens coloridas desse livro. Daí, tudo se tornará colorido, maravilhoso, lindo!

Se na vida você se colocar muito por baixo, não terá nada para oferecer para as pessoas, mas se você é uma pessoa arrogante, com nariz empinado e quer se colocar muito no alto, você pode ter ideias, mas elas serão em preto e branco, mas se você for uma pessoa de meio termo, que

tem as suas ideias, mas aceita a dos outros e é capaz de mudar e de aceitar a mudança, a sua vida terá cor e forma. A vida não tem mágica, depende da posição que você se coloca.

## **ENCERRAMENTO**

---

**HELOISA SILVA SERAPHIM**

Agradecemos a presença de todos.

**Superior Tribunal de Justiça**  
Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas



# Programa de Desenvolvimento Gerencial 2009

Brasília, 2009

**Superior Tribunal de Justiça**



**Programa de  
Desenvolvimento  
Gerencial 2009**

## **Superior Tribunal de Justiça (Composição)**

Cesar Asfor Rocha – Presidente

Nilson Naves – Diretor-Geral da ENFAM

Ari Pargendler – Vice-Presidente

Fernando Gonçalves – Diretor da Revista

Félix Fischer

Aldir Passarinho Júnior

Gilson Dipp

Hamilton Carvalhido – Coordenador-Geral da Justiça Federal

Eliana Calmon

Paulo Gallotti

Francisco Falcão

Nancy Andrichi

Laurita Vaz

Paulo Medina

Luiz Fux

João Otávio de Noronha

Teori Albino Zavascki

Castro Meira

Denise Arruda

Arnaldo Esteves Lima

Massami Uyeda

Humberto Martins

Maria Thereza de Assis Moura

Herman Benjamin

Napoleão Maia Filho

Sidnei Beneti

Jorge Mussi

Og Fernandes

Luis Felipe Salomão

Mauro Campbell Marques

Benedito Gonçalves

## **Magistrados convocados**

Desembargador Vasco Della Giustina

Desembargador Paulo Roberto Bastos Furtado

Desembargador Celso Limongi

## **Diretor-Geral**

Athayde Fontoura Filho

## **Secretário-Geral da Presidência**

Paulo Sérgio Rodrigues da Silva

## **Secretária de Gestão de Pessoas**

Katia Pereira Bessa

## **Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas**

Maria da Glória Rêsis Torres

# Sumário

Apresentação	3
Fundamentação Legal	4
Objetivo	5
Clientela	5
Metodologia	6

## I. Desenvolvimento de Competências Gerenciais

<b>1 - Encontro com Notáveis</b>	<b>9</b>
1.1- Encontro I - Mudança	10
1.2- Encontro II - Orientação Estratégica e Planejamento	11
1.3- Encontro III - Liderança e Comunicação	12
1.4- Encontro IV - Tomada de Decisão	13
<b>2 - Clube de Líderes</b>	<b>15</b>
2.1- Atividade I	16
2.2- Atividade II	17
2.3- Atividade III	18
2.4- Atividade IV	19
2.5- Atividade V	20
2.6- Atividade VI	21
<b>3 - Fábrica de de Líderes</b>	<b>23</b>
3.1- Módulo I - Mudança	24
3.2- Módulo II - Cultura	25
3.3- Módulo III - Orientação Estratégica e Planejamento	26
3.4- Módulo IV - Liderança e Comunicação	27
3.5- Módulo V - Orientação para Resultado e Visão Sistêmica	28
3.6- Módulo VI - Negociação	29
3.7- Módulo VII - Tomada de Decisão	30
<b>4- Calendário de Eventos</b>	<b>33</b>

---

“Feliz aquele que transfere o que sabe e  
aprende o que ensina.”

*Cora Coralina*

“Você deve ser a própria mudança que  
deseja ver no mundo.”

*Mahatma Gandhi*

# Apresentação

Com o propósito de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, as organizações buscam adaptar-se às rápidas e constantes mudanças do ambiente em que estão inseridas de modo a eleger as estratégias mais adequadas que lhe permitam responder aos desafios impostos.

Antecipar e administrar mudanças requer das instituições o investimento efetivo no desenvolvimento de seu quadro gerencial de forma a assegurar a adoção de posturas alinhadas aos resultados pretendidos.

Em última análise, estilos gerenciais podem alavancar ou restringir desempenho. Inspirar, entusiasmar, buscar a melhor decisão, avaliar tendências e cenários, fomentar o diálogo, buscar a participação e o envolvimento de colaboradores, são algumas das habilidades gerenciais que precisam ser trabalhadas se a instituição pretende gerar resultados expressivos para a sociedade.

Implementar ações educativas que objetivem a capacitação gerencial é, portanto, tarefa imprescindível à melhoria da performance das equipes e, via de conseqüência, das organizações que se beneficiam do trabalho destes contribuintes individuais.

Ciente de seu papel de agente facilitador da aprendizagem humana na organização, a Secretaria de Gestão de Pessoas vem apresentar o Programa de Desenvolvimento Gerencial para 2009, destinado aos dirigentes do Superior Tribunal de Justiça.

# Fundamentação Legal

Além da necessidade de formação, investir na capacitação gerencial é uma exigência legal. O art. 10 da Lei n. 11.416/2006, dispõe sobre a instituição de Programa Permanente de Capacitação dos órgãos do Poder Judiciário. Esse Programa destina-se à formação e ao aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

No que tange ao Desenvolvimento Gerencial, a Portaria Conjunta n. 03/2007 assinada por todos os Presidentes dos Tribunais Superiores em seu art. 5º estabelece:

*Art. 5º É obrigatória a participação dos titulares de funções comissionadas de natureza gerencial em cursos de desenvolvimento gerencial, a cada dois anos, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos do Poder Judiciário da União.*

A mesma portaria estabelece ainda, no regulamento do Programa Permanente de Capacitação, art. 4º:

*Art. 4º .....*

*V - Desenvolvimento Gerencial - destinado a elevar o grau das competências gerenciais associadas à gestão pública contemporânea, na consecução das metas institucionais; deverá contemplar no mínimo ações de capacitação em liderança, negociação, comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de equipes ou correlatos, obedecido o mínimo de **30 horas de aula a cada dois anos**; (grifo nosso)*

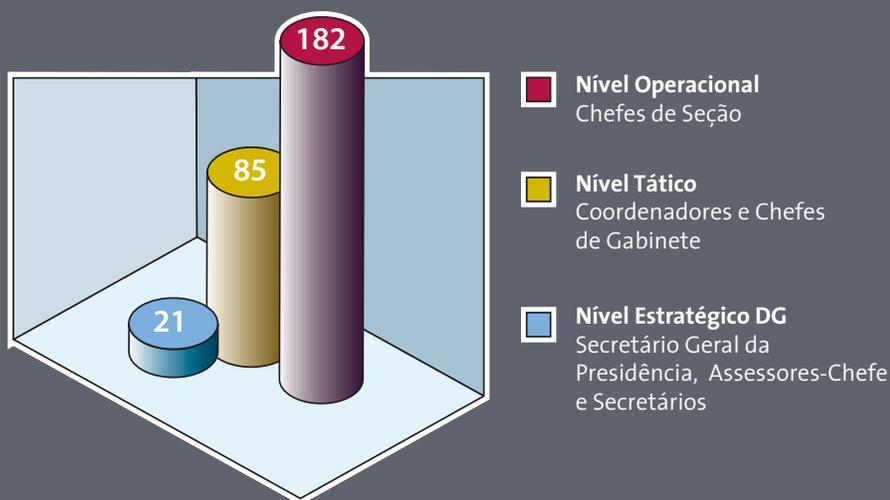
O Superior Tribunal de Justiça consolidou essa exigência legal por meio da Portaria n. 504, de 17 de novembro de 2008, estabelecendo as premissas, os princípios, as diretrizes, os instrumentos, as estratégias e as metodologias para sua implementação.

# Objetivo

Assegurar a adoção de uma linguagem gerencial única orientada para a obtenção de resultados institucionais expressivos.

# Clientela

Os 288 gestores do Tribunal, clientela do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), é composto pelo Diretor-Geral, Secretário-Geral da Presidência, Secretários, Chefes de Gabinete de Ministros, Coordenadores e Assesores-Chefes e Chefes de Seção. Tendo sido dividido em três níveis decisórios: Estratégico, Tático e Operacional, conforme apresentado no gráfico a seguir:



# Metodologia

As ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial serão implementadas sob a forma de ações educacionais destinadas a desenvolver competências do atual corpo gerencial do STJ e formar novos gerentes.

As competências gerenciais foram distribuídas ao longo dos meses, de forma a possibilitar o trabalho de um tema por mês com mais de uma estratégia de ensino, ou seja, cada mês tem um tema específico e esse será trabalhado por pelo menos uma ação de cada programa, conforme tabela abaixo.

MÊS	ABR	MAIO	JUN	AGO	SET	OUT	NOV
TEMAS	Mudança	Cultura	Orientação Estratégica/Planejamento	Liderança e Comunicação	Orientação para Resultado/Visão Sistêmica	Tomada de Decisão	Negociação
PROGRAMAS COM AÇÕES PLANEJADAS PARA O MÊS	Encontro com Notáveis		Encontro com Notáveis	Encontro com Notáveis		Encontro com Notáveis	
		Clube de Líderes	Clube de Líderes	Clube de Líderes	Clube de Líderes	Clube de Líderes	Clube de Líderes
	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes	Fábrica de Líderes

As ações estão divididas em 3 programas, a saber:

**Encontro com Notáveis** – destinado a discutir alguns temas de gestão, utilizando a facilitação de especialistas no assunto.

**Clube de Líderes** – destinado a desenvolver as habilidades gerenciais dentro de uma metodologia de aprendizagem vivencial, de modo a propiciar a criação de uma rede social e ambiente favorável ao intercâmbio de experiências, estabelecendo-se comunidades de práticas.

**Fábrica de Líderes** – destinada à formação conceitual dos gestores.

Cabe ressaltar que, além das ações relacionadas neste Programa, a Secretaria de Gestão de Pessoas coordenará ou promoverá outras ações com a finalidade de oferecer aos gestores do Tribunal oportunidades de aprimoramento/atualização profissional.

Cada evento é apresentado de forma sintética, contendo informações básicas, tais como: tema, período previsto, carga horária, modalidade, público-alvo, número de turmas e de vagas, objetivo geral, objetivos estratégicos. Esses eventos ainda poderão ser alterados de acordo com a necessidade da Administração.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial está disponível na página da SGP na intranet. Ressalta-se que poderá sofrer ajustes para adequar-se às necessidades da Instituição.

## I - Encontro com Notáveis



Programa de  
**Desenvolvimento  
Gerencial 2009**



# Encontro I

<b>TEMA</b>	Mudança		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	24 de abril		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	2 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Discutir os aspectos envolvidos no processo de mudança, estimulando a postura proativa frente a situações novas e desconhecidas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar fatores comportamentais que afetam a mudança.
- Reconhecer posturas que as pessoas adotam diante da mudança.
- Adotar posturas recomendadas aos líderes para a adesão e comprometimento em projetos de mudança.
- Estimular a equipe a participar dos processos de mudança organizacional, voltados para a melhoria do clima organizacional e para a satisfação da sociedade.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis estratégico, tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

400

# Encontro II



<b>TEMA</b>	Orientação Estratégica e Planejamento		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	3 de junho		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	2 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Discutir a gestão com ênfase no resultado e na estratégia.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar prioridades sobre as atividades a serem desenvolvidas com base no impacto dos resultados da unidade.
- Estabelecer prioridades sobre as atividades a serem desenvolvidas pela unidade.
- Orientar a equipe quanto às metas a alcançar nas atividades desenvolvidas e à sua relação com os objetivos propostos para a unidade.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis estratégico, tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

100



# Encontro III

<b>TEMA</b>	Liderança e Comunicação		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	5 de agosto		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	2 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Discutir a temática da liderança e da comunicação, que assegure a mobilização das equipes de trabalho para o alcance de objetivos comuns.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar os diversos estilos e personalidades existentes na equipe.
- Reconhecer as modalidades de distribuição de tarefas.
- Promover relação de confiança e transparência nas comunicações que realiza e pelas quais responde.
- Estabelecer canais de comunicação para troca de informações relevantes relacionadas ao processo e ao impacto da atuação do setor no Tribunal.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis estratégico, tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

100

# Encontro IV



<b>TEMA</b>	Tomada de Decisão		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	6 de outubro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	2 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Discutir os aspectos envolvidos na tomada de decisão, desde a análise das alternativas possíveis até a responsabilização pela decisão tomada.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar os diversos pontos-de-vista existentes em uma situação de decisão.
- Identificar as decisões que extrapolam a sua atuação.
- Analisar problemas e adotar em tempo hábil a solução mais viável entre possíveis alternativas.
- Agir de forma proativa, observando diretrizes e assumindo a responsabilidade pelos resultados.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis estratégico, tático e operacional

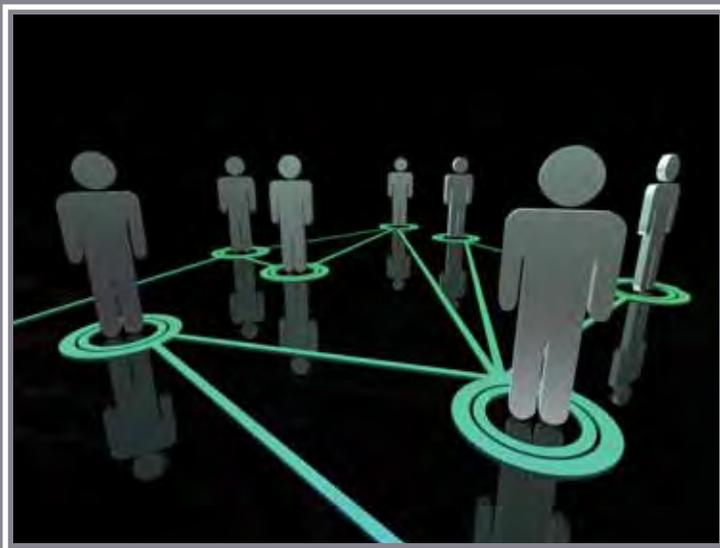
## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

100

## II - Clube de Líderes



Programa de  
**Desenvolvimento  
Gerencial 2009**



# Atividade I

<b>TEMA</b>	Cultura		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	14 de maio		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Compreender os aspectos envolvidos na formação da cultura organizacional e a responsabilidade do gestor como agente modelador de cultura.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Liderar a implementação de processos institucional, voltados para a efetividade da prestação jurisdicional, a melhoria do clima organizacional e a satisfação da sociedade.
- Disseminar na instituição a importância da ética na gestão pública, atuando conforme os requisitos legais e os valores institucionais.
- Adotar uma postura de liderança proativa, assertiva e empreendedora, sendo reconhecido como modelo na instituição.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Nível estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30

# Atividade II



<b>TEMA</b>	Orientação, Estratégica e Planejamento		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	18 de junho		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Buscar a implantação de comunidade de prática entre os gestores que contribua para o alcance de metas estratégicas da Instituição.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Formular, com seus pares, diretrizes de gestão e estratégias alinhadas à missão e à visão de futuro institucional, voltadas para a efetividade dos diversos processos do Tribunal.
- Promover o aproveitamento de oportunidades estratégicas para a organização, alinhadas à visão de futuro institucional.
- Estabelecer e priorizar objetivos para a área, juntamente com as chefias subordinadas, com foco nas estratégias institucionais.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Nível estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30



# Atividade III

<b>TEMA</b>	Liderança e Comunicação		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	23 de agosto		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Compreender o processo da interação entre pessoas e como a comunicação pode atuar como facilitadora na melhoria do desempenho institucional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Influenciar o modo de gestão da organização, considerando os interesses institucionais, as expectativas dos diversos atores envolvidos no processo jurídico, a opinião pública e os preceitos legais.
- Disseminar política e idéias relacionadas ao macroprocesso sob sua responsabilidade, contribuindo para a integração entre os macroprocessos do Tribunal.
- Validar políticas de comunicação interna e externas para a instituição como um todo, em conjunto com seus pares, visando à circulação de informações entre as unidades e a manutenção do clima organizacional.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Nível estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30

# Atividade IV



<b>TEMA</b>	Orientação para Resultado e Visão Sistêmica		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	10 de setembro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Propiciar a prática de estabelecimento de metas, definições estratégicas e elaboração de planos de ação.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Garantir o alcance das metas das áreas do Tribunal, implementando sistemas de gestão compatíveis com o planejamento estratégico do Tribunal.
- Garantir os recursos financeiros, tecnológicos e de infra-estrutura necessários ao alcance dos resultados institucionais.
- Patrocinar projetos com impacto na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pela instituição.
- Mobilizar a instituição para a implantação de programas voltados para a efetividade dos macroprocessos e o desenvolvimento do Tribunal, com foco na melhoria da gestão.
- Propor ações que estabeleçam maior integração entre as diversas áreas do Tribunal, visando ao alcance de resultados mais efetivos e à maior satisfação da sociedade.
- Estabelecer prioridades, considerando oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e fraquezas do Tribunal.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Nível estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30



# Atividade V

<b>TEMA</b>	Tomada de Decisão		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	15 de outubro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Compreender e vivenciar o processo de tomada de decisão.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Estabelecer prioridade para a tomada de decisão, em razão do impacto na organização, na administração pública e na sociedade.
- Tomar decisões fundamentadas na análise da instituição como um todo, suas partes e inter-relações, bem como nas relações com o ambiente externo.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Nível estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30

# Atividade VI



<b>TEMA</b>	Negociação		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	12 de novembro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	8 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Propiciar a prática de acordos, garantindo benefícios para as partes envolvidas e os interesses do Tribunal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Estabelecer e manter redes de relacionamento e parcerias entre pessoas ou instituições, considerando interesses dos diversos agentes que se relacionam com a instituição.
- Consolidar relacionamentos estratégicos junto a instituições, fornecedores, parceiros ou órgãos governamentais, com foco no valor agregado para todas as partes envolvidas e nos resultados para a sociedade.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis estratégico

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

30

# III - Fábrica de Líderes



Programa de  
**Desenvolvimento  
Gerencial 2009**



# Módulo I

<b>TEMA</b>	Mudança		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	29 e 30 de abril		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para contribuir com o processo de evolução da instituição, propondo e implementando soluções criativas e inovadoras.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Propor soluções alternativas e pertinentes para resolver os problemas existentes em sua unidade.
- Estimular a equipe a apresentar sugestões de melhoria ou propostas para prevenir ou solucionar problemas relacionados à execução de atividades, antecipando-se a eventuais demandas.
- Estimular a equipe a participar dos processos de mudança institucional, voltados para a melhoria do clima organizacional e para a satisfação da sociedade.
- Implantar melhorias nas atividades que coordena, negociando-as previamente com os níveis hierárquicos superiores, com o intuito de contribuir para a eficiência do setor em que estão inseridas.
- Conceber e apresentar soluções criativas e viáveis, a partir da percepção das tendências do ambiente organizacional, relacionadas às atividades que coordena.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40

# Módulo II



<b>TEMA</b>	Cultura		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	28 e 29 de maio		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para prover os meios e estimular as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e profissionais, integrando a aprendizagem à evolução do desempenho da equipe e dos objetivos institucionais.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Explicitar expectativas quanto à atuação de cada integrante da equipe sob sua responsabilidade.
- Orientar e apoiar o desenvolvimento dos integrantes da equipe por meio de feedback e viabilizar condições de crescimento.
- Delegar atividades aos integrantes da equipe, conforme o perfil e o estágio de desenvolvimento de cada um, desafiando constantemente o seu crescimento.
- Viabilizar ações que promovam o desenvolvimento da equipe como um todo e o desenvolvimento individual de seus integrantes.
- Contribuir para a criação de ambiente participativo na unidade, compartilhando informações e valorizando contribuições.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40



# Módulo III

<b>TEMA</b>	Orientação Estratégica e Planejamento		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	25 e 26 de junho		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para contribuir com o alcance das metas institucionais, por meio da definição de estratégias e planos de ação em seu campo de atuação, analisando tendências, necessidades, o ambiente interno e o externo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Executar e acompanhar planos de ação, visando à eficiência, à produtividade e ao alcance das metas estabelecidas em relação às atividades sob sua responsabilidade.
- Estabelecer prioridades sobre as atividades a serem desenvolvidas, com base no impacto para os resultados da unidade.
- Orientar a equipe quanto às metas a alcançar nas atividades desenvolvidas e à sua relação com os objetivos propostos para a unidade.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40

# Módulo IV



<b>TEMA</b>	Liderança e Comunicação		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	27 e 28 de agosto		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para mobilizar as equipes e parceiros para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo clima de confiança e comprometimento.

O gerente poderá, ao final do treinamento, ser capaz de promover a interação entre pessoas, processos e unidades, criando oportunidades para a troca de informações e a divulgação de serviços e resultados, a fim de contribuir para a transparência na instituição e junto à sociedade.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Integrar a equipe e gerenciar estilos e personalidades variadas, demonstrando respeito à individualidade.
- Distribuir atividades factíveis, de modo a manter os servidores motivados.
- Demonstrar em suas relações interpessoais, na organização e com o meio externo, os princípios éticos da Administração Pública e dos valores institucionais.
- Praticar constantemente o diálogo e demonstrar-se aberto a ouvir e considerar opiniões dos interlocutores.
- Expressar suas posições, comunicando-as com clareza à equipe, aos pares e às chefias.
- Oferecer respostas aos interlocutores, sobretudo nas demandas de outras áreas ou de clientes.
- Buscar informações relevantes e disseminá-las na equipe.
- Promover relação de confiança e transparência nas comunicações que realiza e pelas quais responde.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40



# Módulo V

<b>TEMA</b>	Orientação para Resultado e Visão Sistêmica		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	24 e 25 de setembro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para alcançar resultados que atendam às expectativas da sociedade e garantam a sustentação da instituição a longo prazo, provendo meios e conciliando diferentes interesses com atores internos e externos, além de desempenhar atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Garantir o cumprimento dos padrões estabelecidos (qualidade, prazos, normas, quantidade, custo), por meio da orientação e acompanhamento da equipe.
- Antecipar-se a problemas ou obstáculos que comprometam a execução das atividades da unidade sob sua coordenação, adotando ou recomendando ações preventivas.
- Administrar com eficiência os recursos sob sua responsabilidade, orientando a equipe para sua utilização consciente e para preservação do patrimônio.
- Implantar melhorias na execução das atividades, com foco nas necessidades do cliente.
- Documentar rotinas e procedimentos de trabalho, de modo a padronizar a execução das atividades na unidade que coordena.
- Implementar ações, na unidade que coordena, que visam sanar ou minimizar discrepâncias de desempenho.
- Orientar a equipe a desenvolver as atividades de modo integrado com o processo da área a que está subordinado, em alinhamento com o Plano de Gestão do Tribunal.
- Manter a equipe sob sua responsabilidade, integrada aos contextos interno e externo à unidade, promovendo oportunidades de atualização quanto às mudanças em macroprocessos, missão, visão e objetivos estratégicos do Tribunal.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40

# Módulo VI



<b>TEMA</b>	Tomada de Decisão		
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	29 e 30 de outubro		
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b>	Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para definir e implementar rapidamente alternativas e oportunidades, considerando os riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Tomar decisões de sua alçada, considerando diversos pontos-de-vista, inclusive o posicionamento da equipe.
- Encaminhar ao superior hierárquico decisões que extrapolam a alçada de sua área de atuação, acompanhadas de análise prévia e propostas de solução.
- Analisar problemas e adotar, em tempo hábil, a solução mais viável entre possíveis alternativas predeterminadas na rotina.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40



# Módulo VII

<b>TEMA</b>	Negociação	
<b>PERÍODO PREVISTO</b>	26 e 27 de novembro	
<b>CARGA HORÁRIA</b>	16 horas	<b>MODALIDADE</b> Presencial

## **OBJETIVO GERAL:**

Desenvolver a capacidade do gerente para estabelecer acordos ou contratos com áreas parceiras, diferentes unidades institucionais, órgãos da administração pública ou empresas prestadoras de serviços, garantindo benefícios para as partes envolvidas e orientado-os para o atendimento aos interesses do Tribunal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Apresentar argumentação consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e confiança para os interlocutores relacionados às atividades sob sua responsabilidade.
- Assumir responsabilidade pelos compromissos firmados nas negociações relativas à unidade sob sua coordenação.
- Negociar internamente condições necessárias à realização das atividades sob sua responsabilidade.

## **PÚBLICO-ALVO:**

Níveis tático e operacional

## **Nº DE TURMAS:**

1

## **Nº DE VAGAS:**

40



RECORTE NA LINHA PONTILHADA

CALENDÁRIO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2009													
PROGRAMA	EVENTO/AÇÃO	PÚBLICO	LOCAL	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	CARGA HORÁRIA		
											Mudança	Cultura	Orientação Estratégica/ Planejamento
ENCONTRO COM NOTÁVEIS	palestras bimestrais	Níveis Estratégico, Tático e Operacional	Auditório e Sala de Conferências	24		3	5		6			8H	
CLUBE DE LÍDERES	atividades mensais	Nível Estratégico	Externo		14	18	13	10	15	12		48H	
FÁBRICA DE LÍDERES	Módulo I	Níveis Tático e Operacional	Externo	29 e 30								16H	
	Módulo II				28 e 29							16H	
	Módulo III					25 e 26							16H
	Módulo IV						27 e 28						16H
	Módulo V								24 e 25				16H
	Módulo VI										29 e 30		16H
	Módulo VII											26 e 27	16H
TOTAL		17 eventos		2 eventos	2 eventos	3 eventos	3 eventos	2 eventos	3 eventos	2 eventos	2 eventos	168H	

Unidade responsável: Gabinete da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Telefones: 3319-9211, 9739 e 9877