

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**ELABORAÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZAGEM EM “GESTÃO DE
CONFLITOS” PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NOS
LÍDERES DO TJDF**

Graziela Lucia Marra Furtado

Nível Micro – Design Instrucional ou da Aprendizagem

(conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e
ANDERSON, 2015)

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Carbone

Brasília

2020

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 PROBLEMA DE PESQUISA | 4 |
| 2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA..... | 5 |
| 3 OBJETIVOS..... | 10 |
| 3.1 Objetivo geral | 10 |
| 3.2 Objetivos específicos | 10 |
| 4 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 11 |
| 4.1 Elementos da Teoria Organizacional para a Gestão de Pessoas..... | 11 |
| 4.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público | 12 |
| 4.3 Formação Profissional..... | 13 |
| 4.4 Gestão de Pessoas por competências no TJDFT | 16 |
| 4.5 Capacitação por competências | 16 |
| 4.6 Perfil dos Líderes do TJDFT..... | 17 |
| 4.7 Gestão de Conflitos | 19 |
| 4.8 Trilhas de Aprendizagem..... | 21 |
| 4.9 Expansão Temática | 24 |
| 4.10 Escopo da Trilha “Gestão de Conflitos” | 27 |
| 4.10.1 Objetivos da trilha | 28 |
| 4.10.2 Público-alvo | 29 |
| 4.10.3 Orientações gerais de navegação na Trilha Gestão de Conflitos | 29 |
| 4.10.4 Tabela de ações de aprendizagem que poderão ser utilizadas na trilha | 30 |
| 4.11 Escopo do Trilho “Introdução à Comunicação não Violenta” | 30 |
| 4.11.1 Objetivos do trilho..... | 31 |
| 4.11.2 Público-alvo | 31 |
| 4.11.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Introdução à Comunicação não Violenta”..... | 31 |
| 4.11.4 Atividades Propostas..... | 32 |
| 4.11.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos: | 34 |
| 4.12 Escopo do Trilho “Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho” | 36 |
| 4.12.1 Objetivos do trilho | 37 |
| 4.12.2 Público-alvo | 37 |
| 4.12.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho” | 38 |
| 4.12.4 Atividades Propostas | 38 |

| | |
|--|----|
| 4.12.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos: | 40 |
| 4.13 Escopo do Trilho “Negociação e <i>Feedback</i> ” | 43 |
| 4.13.1 Objetivos do trilho..... | 43 |
| 4.13.2 Público-alvo | 44 |
| 4.13.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Negociação e <i>Feedback</i> ” | 44 |
| 4.13.4 Atividades Propostas | 44 |
| 4.13.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos: | 46 |
| 5 METODOLOGIA | 50 |
| 6 RESULTADOS | 56 |
| 7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 58 |
| REFERÊNCIAS | 60 |

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ofertar a trilha de aprendizagem “Gestão de Conflitos” para os líderes do TJDFT pode contribuir para a melhoria do desempenho das equipes e qualidade das entregas?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Há uma vasta literatura que se dedica a investigar o impacto das mudanças sociais, do cenário de globalização e dos avanços da tecnologia sobre o mundo do trabalho.

As organizações públicas e privadas não poderiam passar incólumes por esse *continuum* processo de transformação. O conjunto de mudanças, representadas pela elevada volatilidade, hipercompetição até a explosão do conhecimento, desencadeiam a reconfiguração das práticas organizacionais, no que tange à sua estrutura e à gestão do capital humano.

Ao passo que as inovações tecnológicas se impõem e tornam o trabalho mais cognitivo, complexo e interconectado, também exigem do trabalhador mais inteligência, adaptabilidade e habilidade relacional.

Nesse quesito, os líderes são os expoentes das organizações adaptativas do período pós-industrial. Em um ambiente que demanda cada vez mais fluidez, os gestores não respondem apenas pelo desempenho operacional de seus subordinados, mas se encarregam da gestão do invisível: precisam lidar com o intangível e com a subjetividade, que não se mensura nem se estrutura para inserir nos sistemas informacionais que apoiam a gestão.

Bastos (2006) também destaca que:

Trabalhos crescentemente automatizados ou informatizados e estruturados em equipe tornam-se mais interconectados (dentro e fora da organização), característica que, associada à sua natureza mais cognitiva e abstrata, os torna mais 'invisíveis', demandando revisões nas estratégias de acompanhamento e avaliação.

Assim, o constructo que se repete para a tomada de decisões e entrega de resultados em uma realidade nem sempre objetiva e quantificável, reclama dos atores envolvidos o desenvolvimento de competências, em nível gerencial, para se sustentar.

Essa contextualização inicial sobre a dinâmica dos líderes no trabalho é o mote para a presente proposta de capacitação desses profissionais, por meio da elaboração de uma trilha de aprendizagem em Gestão de Conflitos – cujo recorte temático foi feito neste trabalho para fins de estudo – voltada à aquisição de competências socioemocionais, as chamadas *Soft Skills* e as técnicas, denominadas *Hard Skills*, a partir de uma experiência de aprendizagem autônoma, versátil e personalizável (FILATRO; PICONEZ, 2004).

Sobre o tema, a 7ª edição da Pesquisa de Clima Organizacional do TJDF (BRASIL, 2019) foi aplicada no período entre 30 de setembro a 25 de outubro de 2019 e contou com um total de 1.162 respondentes. Desse universo, 681 são servidores, outros 460 são estagiários e, ainda, 21 magistrados.

As Dimensões avaliadas versam sobre “Estratégias e Políticas Organizacionais”; “Pessoas”; Organização e Processos de Trabalho e “Recursos”. Foram aplicados formulários eletrônicos distintos para cada público-alvo, com customização de facetas e quantidade de itens relacionados às Dimensões, conforme a realidade de cada público.

Todas as facetas avaliadas registraram índices de favorabilidade entre 58% a 80%, situando-os entre as classes de favorabilidade “Média Alta” a “Alta”, a exceção das facetas “Comunicação interna”, que obteve índice geral de 48%, o que a situa na favorabilidade “Média Baixa”; “Alinhamento estratégico” e “Reconhecimento e recompensas” que ficaram na classe “Baixa”, com índices de 31% e 23%, respectivamente.

Importante sublinhar que os resultados obtidos pela Pesquisa de Clima (BRASIL, 2019) trouxeram elementos importantes para justificar o presente estudo. A Faceta “Liderança”, de especial interesse para este trabalho, indicou um potencial de melhoria de 31% no geral e de 36,7% quando analisados isoladamente os dados obtidos dos servidores. Esse índice denota que cerca de 1/3 deles percebe dissonâncias na relação com o superior hierárquico e que há aspectos que necessitam de maior intervenção.

Os comentários das facetas “Liderança” e “Relacionamento Interpessoal” traduzem essa percepção, como se observa nas transcrições abaixo:

“Gestores despreparados, apadrinhados demais, que tratam a gente como empregado”.

“Chefias muito competentes, mas que, por insegurança, desqualificam o trabalho de subordinados com o fim de se mostrarem superiores”.

“Predileção e tratamento diferenciado para determinado(s) integrante(s) da equipe, ocasionando uma completa desmotivação”.

“Há uma cisão entre servidores e magistrados”.

“Algumas pessoas sem motivação, sem educação e que tratam os colegas com descortesia ao dar informações pertinentes a sua unidade de trabalho; falta de empatia com os demais colegas e suas necessidades e particularidades”.

Outros temas surgidos na Pesquisa de Clima (BRASIL, 2019) como “Assédio Moral” e “Nepotismo” também suscitam, como as demais opiniões manifestas, problemas marcantes entre líderes e liderados, narram situações adversas e deflagram o potencial explosivo de conflitos na Instituição, se não houver a devida atenção aos substratos ali contidos.

Retomando o modelo escolhido, desenhar trilhas de aprendizagem para a educação corporativa remete, *a priori*, a uma inovação de processo, porque, de acordo com Amorin (2019), implica na seguinte mudança de paradigma: da pedagogia do monólogo, em que o professor eficiente era aquele falava muito e complexamente, para a andragogia do diálogo, na qual é preciso saber ouvir e comunicar-se, por diferentes meios e formatos.

Em virtude da natureza pragmática deste trabalho, a trilha a ser desenvolvida no TJDFDT contará com ações educacionais reais, viabilizadas pela Escola de Formação Judiciária, cujos planos instrucionais, adaptados, foram utilizados neste trabalho exclusivamente para fins didáticos, assim como as demais mídias e obras sugeridas na trilha.

Passando para a seara normativa, a exigência de qualificação profissional dos servidores investidos em cargos e funções comissionadas está prevista na Lei 11.416/2006, que “dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União” (BRASIL, 2006b), bem como na Portaria Conjunta 3/2007, de lavra dos Tribunais Superiores e TJDFT que, entre outras providências, regulamenta o Programa Permanente de Capacitação e estabelece critérios para o exercício de Função Comissionada e Cargo em Comissão (BRASIL, 2007).

A Portaria Conjunta 3/2007 (BRASIL, 2007) impõe às Escolas Judiciárias a oferta de cursos de desenvolvimento gerencial inseridos no Programa Permanente de Capacitação, com carga horária mínima de 30 horas-aula anuais, destinados a elevar o grau das competências gerenciais associadas à gestão pública contemporânea, na consecução das metas institucionais. Para isso, deve contemplar ações de capacitação na temática de liderança, negociação, comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de equipes ou correlatos. A recusa injustificada do servidor na participação em curso de desenvolvimento gerencial inviabilizará a continuidade de sua investidura.

Nessa linha, o referido diploma consigna em seu teor a orientação legal expressa para a fomentar a participação dos líderes no Programa Permanente de Capacitação (BRASIL, 2007), que tem como finalidade:

- I) a manutenção das competências necessárias à atuação profissional dos servidores, alinhadas com o planejamento estratégico dos órgãos;
- II) contribuir para a efetividade e qualidade nos serviços prestados ao cidadão;
- III) preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, presentes e futuros da organização;
- IV) desenvolver uma cultura na qual a responsabilidade pela capacitação seja compartilhada por todas as áreas da organização e pelo próprio servidor;
- V) valorizar os servidores por meio de uma educação continuada; e
- VI) direcionar o investimento em capacitação para o alcance das metas e das estratégias da organização.

Pelas diretrizes acima listadas, com base no cenário vigente e na relevância de se implementar iniciativas inovadoras no âmbito da Poder Judiciário e da Administração Pública, relacionadas à gestão de pessoas e à educação corporativa, verifica-se a pertinência do projeto, que busca investigar a contribuição das trilhas de aprendizagem para a melhoria do desempenho profissional dos líderes do TJDFT (magistrados e servidores) e de suas equipes.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Propor uma metodologia de capacitação aberta e flexível para a melhoria do desempenho dos líderes do TJDFT, por meio do desenvolvimento da trilha de aprendizagem em Gestão de Conflitos.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar a expansão temática para identificação da trilha e respectivos trilhos;
- ✓ Definir a modelagem da trilha de aprendizagem a ser desenvolvida;
- ✓ Realizar a curadoria dos objetos de aprendizagem a serem inseridos nos trilhos identificados;
- ✓ Elaborar plano de ação para implementar a trilha proposta no âmbito da Escola de Formação Judiciária do TJDFT.
- ✓ Estimar os resultados a serem alcançados e sua pertinência para a Administração Pública.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Elementos da Teoria Organizacional para a Gestão de Pessoas

O início do século XX foi marcado por um período de alterações relevantes no sistema produtivo. Objeto de estudo de Bergue (2010), as teorias propostas Frederick Taylor e Henry Ford traduzem o pensamento gerencial clássico, por meio da mudança nos processos produtivos, bem como na estrutura e funcionamento das organizações.

Expoente da corrente de pensamento conhecida como Administração científica, Taylor, segundo Bergue (2010), tinha como objetivo central de seus estudos a busca da eficiência organizacional, por intermédio da divisão do trabalho, a especialização dos funcionários e a padronização dos procedimentos. Para Taylor (BERGUE, 2010), não havia espaço para o subjetivismo na cadeia produtiva, sendo delegado ao gestor o planejamento do trabalho e a escolha do meio mais eficiente de realizá-lo.

Ademais, para minorar as perdas para a indústria no nível operacional, T(BERGUE, 2010) enfatizou a necessidade de treinamento para o trabalho, princípio que ampara os conceitos modernos de capacitação; ressaltou, ainda, o estabelecimento de mecanismos rígidos de controle sobre os funcionários, visando coibir a tendência humana à indolência e à busca pelo maior nível de satisfação com o menor esforço; e a segregação de atividades, em que advoga a separação entre a concepção e execução do trabalho.

Essa ótica, calcada no pragmatismo e no utilitarismo econômico, reverbera até hoje nas organizações públicas e privadas, sob a alcunha de governança corporativa. Não por acaso tais pressupostos e conceitos subjacentes lançaram as bases do pensamento gerencial moderno, influenciando fortemente a fase modernizante precursora da administração pública brasileira, notadamente com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP.

Berguer (2006) pontua que Henry Ford, empreendedor Norte Americano e

fundador da Ford Motor Company, por sua vez, formulou um modelo de produção ancorado no aumento da produtividade, redução de tempo, custos e uso ótimo de matérias-primas. Todas essas premissas giram em torno do conceito de eficiência administrativa, que não sai de cena no âmbito estatal. Como paradigmas de gestão, pode-se extrair o caráter predominantemente rígido, hierárquico, burocrático do modelo, em que existe pouca ou nenhuma compreensão sistêmica da atividade desempenhada.

Nesse aspecto, Bergue (2010) pontua que:

Os conceitos e tecnologias gerenciais mais recentes, que explicitamente se fundamentam nessa perspectiva mecanicista, pautada pelo racionalismo, eficiência e produtividade, e que rondam as organizações públicas, são a gestão pela qualidade, a reengenharia, os processos de certificação do tipo ISO e correlatos. Esse fenômeno bem ilustra não somente o comportamento cíclico dos conceitos gerenciais, como sua relativa perenidade, ao passo que informa diferentes tecnologias de gestão em distintos períodos de tempo.

Assim, administrar naquela época precursora do pensamento gerencial orbitava a busca do melhor arranjo formal das estruturas e dos processos organizacionais, capaz de proporcionar o melhor resultado. A noção de melhor resultado, nesse caso, estava associada a maiores níveis de eficiência. O indivíduo, nesse contexto, é importante ressaltar, assumia posição mais próxima à condição de recurso de produção e de peça na estrutura organizacional. Nesse momento, inclusive nascem os fundamentos da administração de recursos humanos, destacadamente a sistematização dos conceitos de cargos, carreiras, atribuições, tarefas, fortemente influenciados pela máxima do homem certo para o lugar certo.

4.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

A contextualização das teorias organizacionais na gestão de pessoas demonstram como a Administração Pública brasileira se apropriou desses conceitos para sistematizar sua atuação, sob o pretexto de racionalizar processos, fluxos, responsabilidades e competências, mas acabou por gerar um modelo moroso em que os servidores públicos se imiscuam a rotinas e

unidades de comando, sem minimamente compreender as razões do modelo mental do trâmite.

As tentativas de tornar o serviço público mais profissional e deixá-lo mais aderente aos interesses da sociedade, buscam distanciá-lo do modelo essencialmente burocrático e patrimonialista, vigente nos períodos históricos precedentes, para aproximá-lo do arranjo gerencial proposto para a Administração Pública.

O traço diferencial desse novo modelo, como descreve Bergue (2010), é a acentuada ênfase nos resultados das ações do poder público, em oposição a abordagem burocrática, que tem sua tônica na definição de rotinas de operação, focando os esforços de gestão nos processos (meio) para o alcance de um fim específico.

Essa reformulação do paradigma administrativo é fruto de intensas e profundas transformações pelas quais passou o poder público nas últimas décadas, motivadas, em grande parte, segundo os apontamentos de Schikmann (2010), pela cobrança social de um serviço público orientado para o alcance de resultados, na qual servidores impregnam de efetividade e eficácia o desempenho de suas atribuições. Essas resignificações implicam no esforço para modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal na esfera pública.

No cotejo entre a melhoria da performance administrativa e a atuação estratégica para garantir vantagem competitiva sustentável, conforme referido por Carbone *et al.* (2005), implementou-se o modelo de gestão por competências, segundo Pires *et al.* (2005), como forma de desenvolver os servidores públicos e orientá-los para resultados, dando suporte aos sistemas de recrutamento e seleção, capacitação e avaliação de desempenho no serviço público.

4.3 Formação Profissional

Segundo Mourão e Puente-Palacios (2006), a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento e desenvolvimento (T&D), pois é uma estratégia

operacional em que se busca qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores.

Estimuladas pelo atingimento de indicadores de desempenho gradativamente mais elevados, na ótica de Vargas (2002), não por acaso as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passaram a permear toda organização sob o nome de educação corporativa.

Autores como Abbad e Borges-Andrade (2004), sob uma perspectiva psicológica, consideram que a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes, ou pela organização como um todo.

Nessa linha, Senge (2006) explicita que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

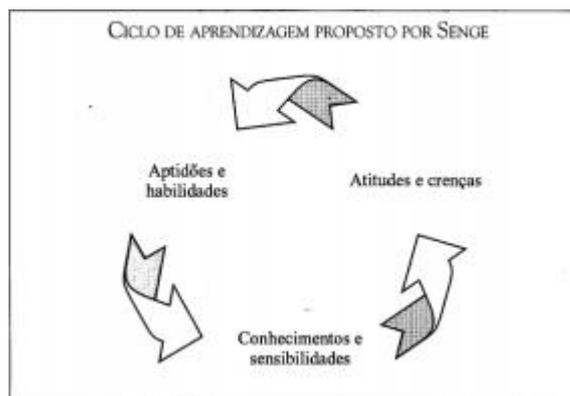
Conforme exposto por Eboli (2010), a evolução de um sistema de treinamento para o sistema de educação corporativa ocorre a partir do momento em que se passa a considerar gestão de competências, desenvolvendo nos colaboradores (internos e externos) as competências necessárias para a viabilização das estratégias, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores e objetivos. A adoção da educação corporativa supera o foco das necessidades individuais dos funcionários para as estratégias do negócio, rompendo a noção da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional.

Da fusão entre a aprendizagem individual e a necessidade institucional de complementação da formação profissional dos trabalhadores para os desafios próprios do contexto laboral, a educação continuada se apresenta como um vetor de atualização e melhora das capacidades pessoais e coletivas, frente à evolução técnico-científica e às demandas sociais (MASSAROLI; SAUPE,

2008).

Senge (2006) apresenta o processo de aprendizagem como um ciclo contínuo, composto de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades; conhecimentos e sensibilidades; atitudes e crenças.

Figura 1 – Ciclo de Aprendizagem



Fonte: Ciclo de Aprendizagem proposto por Senge (2006)¹

A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades, quando incorporados, modificam os modelos mentais das pessoas, compostos por “ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”.

Nos dias atuais, em que interagem com fluidez no meio corporativo a educação aberta, a distância, o e-learning e a aprendizagem informal, tendo como aparato a multicanalidade, as potencialidades da internet e os princípios da heutagogia, a educação de adultos foi elevada a um novo patamar e, na perspectiva de Campos e Guimarães (2009), “o capital humano é o recurso mais importante das organizações. Mas há, ainda, muita dificuldade a ser vencida para otimizá-lo de forma competente.”

¹ SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-4-Ciclo-de-aprendizagem-proposto-por-Senge_fig2_338412298. Acesso em: 31 ago. 2020

4.4 Gestão de Pessoas por competências no TJDFT

No Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT, a gestão de pessoas por competências tem sido desenvolvida desde 2009. O modelo busca estabelecer um processo permanente de desenvolvimento das pessoas, visando ao alcance dos objetivos organizacionais e, para tanto, requer que as ações de gestão de pessoas sejam realizadas a partir das competências mapeadas na Instituição (BRASIL, 2016).

A gestão por competências no TJDFT atende ao Plano Estratégico 2015-2020 (BRASIL, 2015) na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, com o objetivo de “consolidar a política de gestão por competência alinhada à estratégia”. Ademais, está em conformidade com os Macrodesafios do Poder Judiciário para 2015-2020, na perspectiva Recursos > Melhoria da Gestão de Pessoas.

Em 2019, a Secretaria de Recursos Humanos da Casa deu início ao projeto de remodelagem das competências, com o apoio da Escola de Formação Judiciária, da Secretaria de Saúde – SESA, do Núcleo de Inclusão – NIC e da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica – SEPG, no sentido de alinhar o modelo de competências à estratégia do Tribunal.

Para isso, elegeu as competências gerenciais e técnicas transversais aplicadas a todos os servidores do TJDFT, descrevendo a ambiência, os conhecimentos críticos e as evidências comportamentais relacionados aos níveis de proficiência das competências, as quais vinculam-se aos temas essenciais que dizem respeito à esfera de atuação em que se inserem.

A iniciativa, a ser implementada em 2020, foi norteada pelos conceitos de inovação, transformação digital, perfil do servidor do futuro, diversidade, adaptação e accountability (compromisso e responsabilidade com ética). A ideia é que o Tribunal possa contar com uma ferramenta de gestão, orientada à valorização das competências individuais e fundada no mérito profissional.

4.5 Capacitação por competências

A capacitação aqui será expressa como a oferta de soluções educacionais diversificadas, voltadas à formação e atualização dos conhecimentos do quadro de magistrados e servidores para o desenvolvimento das competências necessárias à qualidade da prestação jurisdicional.

Conforme Abbad (2007), o Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) trouxe a capacitação para o centro da questão e, dessa forma, passou a exigir da gestão pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação dos servidores, para que serviços públicos de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão.

Ainda de acordo com Schikmann (2010), essa capacitação deve ser realizada com base no mapeamento das competências necessárias à organização e, também, deve ser um processo contínuo, uma vez que havendo a evolução das organizações, surgem novas competências que devem ser supridas.

No âmbito da Escola de Formação Judiciária, é possível observar, em reuniões realizadas com diferentes equipes do Tribunal, como problemas estruturais da Organização são convolados em necessidades de capacitação, em virtude do desconforto tácito de gestores sobre a alta expectativa institucional sobre a sua própria atuação e uma evidente desorientação frente às constantes inovações legislativas, demandas legais, à especialização do trabalho e à cobrança sistemática pela entrega de resultados e superação de metas.

Em contrapartida, o que se verifica é um processo aflitivo de esgarçamento das equipes pelo volume de trabalho, que, por vezes, são formadas por profissionais sem autonomia, desmotivados, desprovidos dos conhecimentos técnicos requeridos, alijados do processo decisório e que perpetuam, ainda que inconscientemente, a cultura mecanicista e burocrática, sob a égide da estabilidade funcional.

Nesse contexto, é natural que surjam desavenças oriundas desse claro conflito de interesse.

4.6 Perfil dos Líderes do TJDF

Os dados da tabela abaixo, consolidados a partir da consulta ao portal Gestão de Pessoas em Números (BRASIL, 2019b), representam a distribuição por idade e gênero em relação ao total de servidores que ocupam as posições de titulares e substitutos de funções comissionadas e cargos em comissão no TJDFT.

Tabela 1 – Número de ocupantes de Cargos e Funções Comissionadas no TJDFT por faixa etária e gênero

| Idade | Total | Mulher | Titular | Substituta | Homem | Titular | Substituto |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 26 a 32 | 104 | 41 ↓ | 8 | 33 | 63 ↓ | 15 | 48 |
| 33 a 43 | 646 | 334 ↓ | 170 | 164 | 312 ↓ | 144 | 168 |
| 44 a 54 | 665 | 356 ↓ | 201 | 155 | 309 ↓ | 183 | 126 |
| 55 a 65 | 125 | 54 ↓ | 30 | 24 | 71 ↓ | 45 | 26 |
| 66 a 76 | 9 | - | - | - | 9 ↓ | 7 | 2 |
| TOTAL | 1.549 | 785 ↓ | 409 ↓ | 376 ↓ | 764 ↓ | 394 ↓ | 370 ↓ |

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Brasil (2019b)²

Pode-se perceber que existe uma relativa paridade entre o total de homens e mulheres que ocupam a posição de liderança, demonstrando que, ao menos preliminarmente, no nível intermediário das funções gerenciais, não se verifica, entremeando as decisões institucionais, o impacto das questões de gênero que tendem a afastar as mulheres das posições de comando.

Também os números apresentados evidenciam uma ligeira vantagem do número de mulheres que atuam como titulares de funções comissionadas, quando comparadas com o número de homens no mesmo papel.

Ressalta-se que não se levou em conta o número total de servidores ativos efetivos do sexo masculino e do sexo feminino em exercício no Tribunal, dado

² BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Gestão de Pessoas em Números. Brasília, 2019. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/canal-de-gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas-em-numeros>. Acesso em: 31 ago. 2020.

que poderia suscitar uma inclinação mais acentuada da destinação de funções gerenciais para algum dos gêneros em particular. O rol analisado olha apenas a quantidade de servidores designados em funções de chefia, garantindo, assim, uma distribuição equânime das vagas existentes.

Nota-se que cerca de 84,6% do total de líderes se encaixam na faixa etária de 33 a 54 anos, sinalizando que a maior atenção da Escola deve estar voltada para esse público, com vistas a identificar seus interesses e necessidades de capacitação, tendo como propósito a transferência das competências adquiridas, por meio das soluções educacionais disponibilizadas, para o contexto laboral.

Considerando o tempo estimado de permanência desses profissionais no TJDFT até que cumpram as condições vigentes para aposentadoria, ressalvados os eventos fortuitos como vacância, cessão, dispensa, exoneração e falecimento, que também ensejam – não somente por causa deles, mas como prática de gestão de pessoas – a qualificação de novos servidores para ocuparem a posição de líderes, há muito o que ser feito e tempo suficiente para preparar esses gestores para a educação permanente.

Importante esclarecer que, embora os magistrados ocupem também a posição de líderes na gestão de suas respectivas Unidades Judiciárias, os mesmos não foram contemplados nesse levantamento, por não aderirem de forma expressiva aos cursos delineados para servidores e fora da seara jurídica.

4.7 Gestão de Conflitos

Sobre a percepção do problema, Burbridge (2012), destaca que:

O primeiro problema em lidar com conflitos é perceber que o conflito existe. Muitas vezes, isso não é nada difícil, pois as partes deixam bem claro seu desagrado com a situação, com palavras, tons e gestos agressivos. Menos explícitos, mas também claros, são os comportamentos evasivos, a falta de comunicação e outras mudanças bruscas de comportamento. O difícil mesmo é quando não há nenhuma mudança de comportamento claro e as pessoas dissimulam, o que não significa que, por isso, os custos para a empresa sejam menores.

Nesses casos, às vezes, os únicos indicadores são a falta de cooperação entre as pessoas, a alta taxa de rotatividade e o baixo nível de motivação de indivíduos ou grupos. Para isso, o gestor precisa construir e manter canais de comunicação transparentes, sempre abertos, particularmente com aqueles com os quais há a possibilidade de problemas estarem sendo escondidos. A empresa bem gerenciada cria mecanismos que facilitam o *feedback* sobre potenciais conflitos antes que eles se tornem destrutivos.

A partir dessas evidências, verificou-se que os relacionamentos entre servidores da mesma equipe, entre equipes do TJDFT ou entre os servidores e os usuários geravam alguns conflitos, com potencial de impedir que uma comunicação produtiva e eficaz entre os envolvidos.

Dessa forma, identificou-se a necessidade de ofertar aos servidores e aos gestores do TJDFT soluções educacionais que impedissem a escalada do problema e os auxiliassem no estabelecimento de relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho.

Considerando as especificidades das vivências experimentadas pelos líderes na sua relação com subordinados, propõe-se a realização de uma trilha de aprendizagem em Gestão de Conflitos, com design instrucional contextualizado, “para incorporar as funcionalidades da internet às situações reais de ensino-aprendizagem” (FILATRO e PICONEZ, 2004).

Os principais tópicos a serem abordados relacionam-se à moderna teoria do conflito, à espiral do conflito e suas consequências, bem como à comunicação eficaz entre servidores, gestores e equipes, servidores e usuários (GONÇALVES, 2019).

Pretende-se que a capacitação auxilie o público-alvo a gerir conflitos que surjam no ambiente de trabalho com desenvoltura, através de uma comunicação conciliatória e eficaz, a fim de obter resultados produtivos individual e coletivamente.

4.8 Trilhas de Aprendizagem

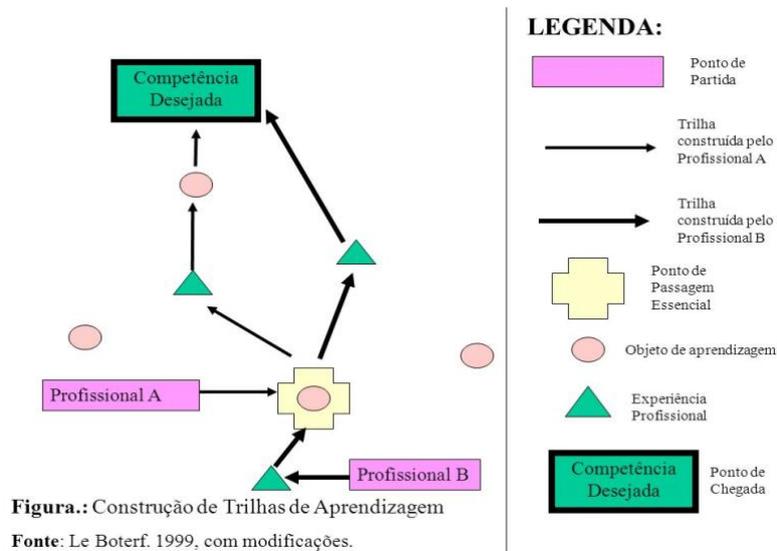
“Trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional”. (FREITAS, 2002). O conceito de trilhas, ao contrário das grades de treinamento determinadas, procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de seus membros, assegurando certa autonomia às pessoas.

No contexto da educação corporativa, as organizações públicas tem, historicamente, desenvolvido ações educacionais, de maneira formal, por meio da oferta de cursos nas modalidades presencial e/ou a distância, sem estabelecer a devida conexão entre o percurso de desenvolvimento profissional e o alcance dos objetivos estratégicos para a instituição.

As trilhas de aprendizagem surgem como alternativa a esse modelo tradicional. Conforme Freitas (2002), cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando seu planejamento de carreira às expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

Para ilustrar o conceito de trilha, Brandão e Freitas (2006) apresentam um gráfico mostrando diferentes trajetórias percorridas por dois profissionais (A e B) para chegarem ao mesmo ponto (“competência desejada”).

Figura 2 – Construção de Trilhas de Aprendizagem



Fonte: Le Boterf (1999)³

Os caminhos escolhidos pelos profissionais de uma mesma instituição que desejem desenvolver a mesma competência podem seguir percursos distintos, respeitando as habilidades e saberes desejáveis para alcançá-la.

Le Boterf (2003) propõe uma analogia entre rotas de navegação e rotas de navegação profissional. Assim como os navegadores que têm em suas mãos as cartas geográficas, bússola e informações meteorológicas para apoiar a escolha de seu trajeto, cada profissional encontra nas trilhas um mapa de oportunidades disponíveis, para que escolha qual caminho seguir e aonde quer chegar.

Muller (2009) ressalta que o protagonista da formação do profissional é o próprio profissional. Um profissional comprometido com a missão da organização, que almeja por oportunidades de capacitação e necessidades de aperfeiçoamento ou aquisição de novas competências no sentido de se criar um mapa de aprendizagem, o seu itinerário formativo, e caminhará na sua própria trilha.

Nesse diapasão, Brandão e Freitas (2006) reforçam que as trilhas de desenvolvimento profissional focam essencialmente nas diversas possibilidades de aprendizagem presentes na organização e em seu ambiente externo, e contribuem para que a aprendizagem se realize, levando em conta os interesses da organização e do aprendiz. Todavia, sublinham que, embora o indivíduo tenha

³ Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/9728716/>. Acesso em: 21 fev. 2020

autonomia para construir o seu próprio caminho, não se pode atribuir essa responsabilidade somente a ele. Cabe à organização fornecer os direcionamentos necessários e as oportunidades reais de aprendizagem.

Nas palavras de Vinha (2019), trilhas de aprendizagem exitosas devem entregar *mindset* de crescimento (pautado em competências), com reorientação da narrativa do conteúdo, centrada na aprendizagem do estudante, que se completa na expansão da sala de aula e nas estratégias conectadas às competências em formação.

Carbone (2019), por sua vez, sintetiza trilhas nesses termos:

As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tudo isso apresentado através de diferentes recursos educativos audiovisuais disponíveis no meio web e presencial.

Paralelo a isso, o mundo conectado se apresenta com suas hiperfúdiás e milhões de informações trafegando a cada segundo. Ter tantas opções e uma exigência de atualização constante dos colaboradores no contexto laboral para evitar a obsolescência tornou-se um problema a ser administrado por instituições públicas e privadas.

De cada profissional, é esperada a capacidade de absorver conhecimentos advindos de múltiplas portas, agregando novas competências, a fim de transformar os desafios organizacionais que emergem em oportunidades de crescimento e melhoria nas entregas. Igualmente o servidor encarregado de novas e crescentes demandas vislumbra no autodesenvolvimento uma forma célere de corresponder aos anseios institucionais.

Em grande parte, as escolas corporativas são instadas a mediar essa relação e devem estruturar-se a fim de dar respostas às lacunas educacionais identificadas, possibilitando a esses profissionais assumirem o protagonismo sobre a sua aprendizagem.

As trilhas de aprendizagem possibilitam ao profissional, a partir de um portfólio

selecionado (curadoria de conhecimentos), a escolha de opções educacionais que são mais aderentes ao seu estilo de aprendizagem, de acordo com seu tempo, necessidades e interesses. Constituem-se um modelo educacional responsivo e viável para o desenvolvimento de competências voltadas ao trabalho, com diversidade de recursos, por meio dos quais o indivíduo constrói e consome o conhecimento, respeitando sua individualidade e gerência pessoal sob esse processo.

Facilitar esse itinerário formativo implica às escolas de governo entenderem que na trilha não cabe qualquer coisa e que ali não são incluídos conhecimentos aleatórios, devendo existir uma seleção racional e prévia dos conteúdos pertinentes, a eleição de mídias, soluções educacionais presenciais, em EaD, híbridas, assim como artigos, obras e vídeos, entre outros, que convirjam sinergicamente com os interesse da Instituição e dos trilheiros.

Importante ter em mente que a gestão pública é pressionada pelos anseios sociais de profissionalização e a modernização do serviço público. Nesse empreendimento de prestar melhores serviços à sociedade, o processo de capacitação de pessoal desempenha papel fundamental nesse conjunto de esforços. É papel das organizações pensar em formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas. Nesse aspecto, as trilhas de aprendizagem são uma alternativa viável para aducação corporativa.

4.9 Expansão Temática

A primeira iniciativa prática para a construção da trilha foi definir a sua estrutura, ou seja, a sua expansão temática e quais os temas seriam abordados. Nessa etapa, definiu-se os problemas reais do TJDFT que motivaram seu desdobramento na trilha e nos trilhos. A expansão temática da trilha de aprendizagem, materializada no quadro abaixo, pode ser aqui descrita como uma metodologia para expandir e/ou redefinir o tema a ser trabalhado, em função do problema de capacitação que precisa ser enfrentado pela organização.

Figura 3 – Expansão temática em Trilha de Aprendizagem voltada aos Líderes do TJDF



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de conceitos de Carbone (2019)⁴

Quando se fala no tema Liderança de maneira geral, em face de sua amplitude e transversalidade, pode se pensar em um ecossistema de competências relacionadas a esse tema. Ao adentrar esse universo, observa-se que é possível expandi-lo, “recortando-o” em vários subníveis de aprendizagem organizacional. A quantidade de subníveis e trilhas derivados do tema central depende da complexidade com que se deseja manejar a questão internamente.

É nisso que consiste a expansão temática que, no caso em tela, se subdivide

⁴ CARBONE, Pedro Paulo. O que são trilhas de aprendizagem? Premissas, objetivos e vantagens do modelo. Inteletto Consultoria, [s. l., 2019]. Disponível em: <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas>. Acesso em: 31 ago. 2020.

em 4 eixos ou áreas do conhecimento: Gestão de Conflitos; Gestão de Pessoas; Tomada de Decisão e Visão Sistêmica, as quais orbitam em torno do domínio temático, Liderança.

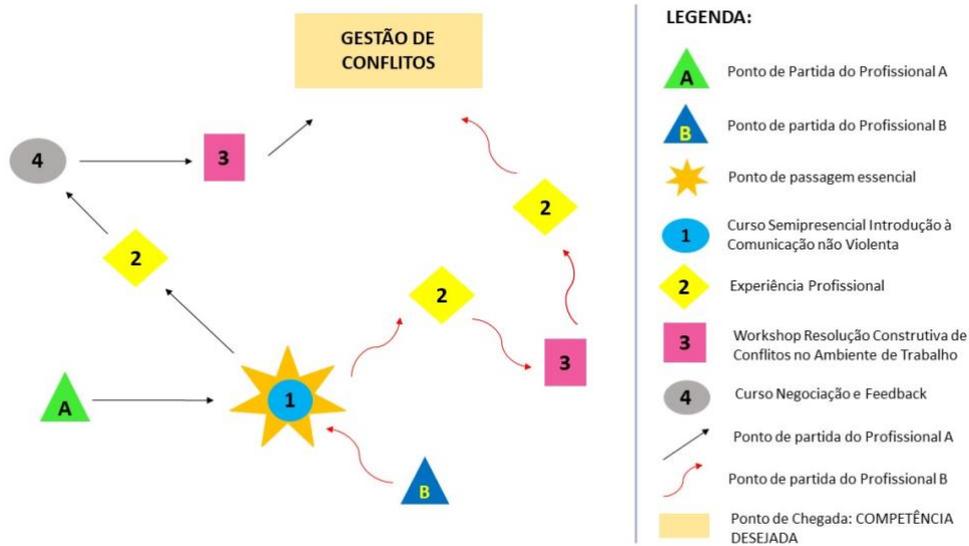
Brandão e Freitas (2006) descrevem domínios temáticos como áreas de conhecimento sobre as quais a Instituição, em razão de sua estratégia organizacional possui especial interesse.

Todavia, com intuito de delimitar o escopo deste trabalho, prosseguirei com o desenvolvimento da trilha Gestão de Conflitos, com destaque em vermelho na figura acima, pelas razões explicitadas nos itens 2 e 4.7 deste estudo.

O infográfico a seguir, livremente inspirado no modelo de construção de trilhas de aprendizagem formulado por Le Boterf (2003), demonstra os diferentes trajetos formativos percorridos por profissionais distintos (A e B), conforme suas predileções, projeções de carreira e individualidades, dentro da trilha Gestão de Conflitos, assim como a modelagem dada a ela.

Os itens 1, 3 e 4 remetem a objetos de aprendizagem inseridos na trilha e o item 2 se refere a situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento. Todos esses caminhos levam ao ponto de chegada, que é o alcance da competência desejada.

Figura 4 –Trilha de aprendizagem em Gestão de Conflitos, inspirado no modelo de Le Boterf



Fonte: Le Boterf, com adaptações

Fonte: Le Boterf (1999), com adaptações pela autora⁵

4.10 Escopo da Trilha “Gestão de Conflitos”

A Pesquisa de Clima Organizacional do TJDF (BRASIL, 2019) demonstrou em seus resultados que, na relação entre alguns gestores e subordinados, existem questões fundantes de conflitos, não resolvidas, negligenciadas ou tratadas de forma inadequada.

A própria cultura mecanicista e autocrática do serviço público, que se tenta negar, mas não se consegue obliterar, é pano de fundo para muitas divergências institucionais.

Desenvolver a competência de gestão e resolução de conflitos de forma construtiva no ambiente de trabalho é uma necessidade cada vez mais presente nas organizações públicas e privadas. Mudanças significativas no contexto profissional exigem de indivíduos e equipes uma capacidade superior de interação e relacionamento para produzir os resultados desejados.

Fundamentalmente, a maior mudança percebida é relacionada ao processo de tomada de decisão. Como dito anteriormente, durante muito tempo, empresas

⁵ LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.

privadas e órgãos públicos mantiveram como regra a cultura do estilo autoritário de gestão, onde as decisões eram, preferencialmente, tomadas de forma unilateral. Nos dias atuais, tal modelo não atende mais as demandas de produtividade e resultados. As decisões dependem de diversos fatores e a interdependência entre indivíduos, equipes, setores e organizações passou a ser a regra e não mais a exceção.

Se somarmos a esse cenário aspectos como dificuldades em dar e receber *feedbacks*, pressões por prazos, entrega de projetos previstos nos planejamentos estratégicos, necessidade de realizar mais com menos, requisitos crescentes de qualidade e prestação de contas à sociedade, apenas para citar alguns deles, teremos um ambiente fértil para o surgimento de conflitos.

Apesar de ser comum, o conflito é raramente tratado com técnica e as pessoas envolvidas geralmente não possuem treinamento formal para lidarem com a situação de maneira adequada. Investir na competência de indivíduos e equipes em resolver conflitos construtivamente é uma resposta efetiva para reduzir o custo provocado por conflitos não resolvidos ou resolvidos de forma inadequada. De fato, especialistas apontam para um “custo oculto” gerado por situações de conflito nas organizações.

Estima-se que mais do que 65% dos problemas com desempenho são causados por conflitos no relacionamento entre colaboradores nos diversos níveis. Dessa forma, o custo relacionado aos conflitos é refletido em fatores como a) tempo desperdiçado; b) qualidade de decisão reduzida; c) perda de servidores qualificados; d) reestruturações de rotinas e setores; e) sabotagens; f) queda de motivação; g) ausências e rotatividade; e h) custos com saúde.

Pensando nessas questões, a Escola de Formação Judiciária organizou uma trilha de aprendizagem, para que você desenvolva sua capacidade de gerir os conflitos que entram a produtividade, estabelecendo uma comunicação eficaz e mantendo relações saudáveis.

4.10.1 Objetivos da trilha

- ✓ Utilizar a comunicação efetiva e não violenta como estratégia para evitar e/ou reduzir os conflitos interpessoais;
- ✓ Aplicar técnicas básicas de negociação e *feedback* para o melhor desempenho profissional e para evitar as relações conflituosas; e
- ✓ Conhecer e aplicar os principais conceitos, ferramentas, técnicas de gestão e resolução construtiva de conflitos no contexto organizacional.

4.10.2 Público-alvo

Gestores do TJDF e respectivos substitutos. As vagas remanescentes poderão ser destinadas aos demais servidores.

4.10.3 Orientações gerais de navegação na Trilha Gestão de Conflitos

Nesta trilha de aprendizagem, há um ponto inicial que consideramos importante que você percorra: O curso Introdução à Comunicação não Violenta. Inicie a sua trajetória por ele e fique à vontade para percorrer a rota que preferir nas demais soluções educacionais previstas na trilha.

O Trilho Introdução à Comunicação Não Violenta será oferecido na modalidade semipresencial para possibilitar aos participantes acesso a conteúdos ricos sobre o tema e encontros presenciais para metodologias ativas e intercâmbio de conhecimentos.

No Trilho Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho, você poderá refletir sobre seu próprio modelo mental, praticar a escuta ativa e a linguagem consciente; perceber as situações de exigência de auto-controle, além de estabelecer metas pessoais para utilização das técnicas e ferramentas aprendidas.

Já no Trilho Negociação e *Feedback*, você terá a oportunidade de participar de um curso sobre como usar o *feedback* para um melhor desempenho, utilizando os recursos da internet para incrementar sua aprendizagem.

Dessa forma, a trilha delineada, com seus trilhos condutores à aprendizagem de gestores do TJDFT, é composta de um vasto repertório para o desenvolvimento de competências estratégicas para a Instituição, que buscam evitar o custo pessoal e profissional advindo das relações conflituosas e, com isso, melhorar os indicadores de desempenho da Instituição.

Lembramos que a trilha é aberta, um organismo vivo, que pode receber novos objetos de aprendizagem relevantes para o seu desenvolvimento profissional. Aproveite a viagem!

4.10.4 Tabela de ações de aprendizagem que poderão ser utilizadas na trilha

| Cursos | Bibliografia | Filmes | Vídeos e palestras | Sites externos e intranet | Transferência Face-a-face | Estágios/ coaching | Testes |
|----------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------|
| Semipresencial | Livro e Artigos | Filmes do eixo comercial | Palestra <i>YouTube</i> | Sites externos e intranet | Metodologias | Gerencial | Trilho 1 |
| Presencial | Livro | Filmes do eixo comercial | Ted Talks <i>YouTube</i> | Sites externos | Relação de multiplicadores | Gestão do Clima | Trilho 2 |
| Distância | Livro e Dissertação | Filmes do eixo comercial | Vídeo-aula gratuita | Sites externos | Metodologias | Gerencial | Trilho 3 |

4.11 Escopo do Trilho “Introdução à Comunicação não Violenta”

O trilho Introdução à Comunicação Não Violenta é prelúdio, com abordagens vivenciais, à comunicação não-violenta – CNV, que é um processo de entendimento que facilita a harmonização de suas necessidades pessoais com as necessidades das pessoas com as quais você se relaciona, de uma maneira autêntica e empática. Ela envolve, inicialmente, uma mudança de foco: de nossos erros e dos erros do outro, para as necessidades de todos.

A CNV nos permite construir uma relação de confiança através de uma linguagem que aumenta a disposição de cooperar e apoiar um ao outro. Trata-se de uma técnica de comunicação que visa à reformulação das falas e escutas de modo a facilitar a compreensão e a empatia entre as pessoas em qualquer

ambiente. O trilho favorece também o resgate da autoconfiança ao nos conduzir a uma intervenção mais segura, firme e relaxada junto às pessoas, identificando nossos próprios valores e transformando padrões que nos levam a conflitos agressivos e raivosos (ARCHANGELO, 2019).

Dessa feita, os gestores do TJDFT precisam ser capazes de estar preparados para a solução dos seus conflitos de forma autônoma e criativa. A preocupação com a formação desses profissionais vai ao encontro da necessidade de resolução dos conflitos por meio de um atendimento de qualidade, promovendo-se uma cultura de paz, profícua para o crescimento sustentável da organização. Nesse cenário e para o alcance desses propósitos, uma degustação seleta de materiais de apoio e objetos de aprendizagem está oportunizada no trilho. Experimente!

4.11.1 Objetivos do trilho

- ✓ Reconhecer os princípios da comunicação não violenta;
- ✓ Identificar a importância da comunicação não verbal;
- ✓ Compreender o poder da escuta com atenção;
- ✓ Diferenciar sinceridade e autenticidade;
- ✓ Identificar os níveis de agressão;
- ✓ Perceber os obstáculos na comunicação.

4.11.2 Público-alvo

Gestores do TJDFT e respectivos substitutos. As vagas remanescentes poderão ser destinadas aos demais servidores.

4.11.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Introdução à Comunicação não Violenta”

Para este trilha, propõe-se iniciar pelo curso semipresencial, a ser realizado no ambiente virtual de aprendizagem da Escola de Formação Judiciária do TJDFT, para melhor adaptação com o tema proposto.

Para otimizar a aprendizagem e ampliar o leque de opções para você, também foram incluídos recursos de aprendizagem, tais como: livro, filme, artigos e palestra no *YouTube*.

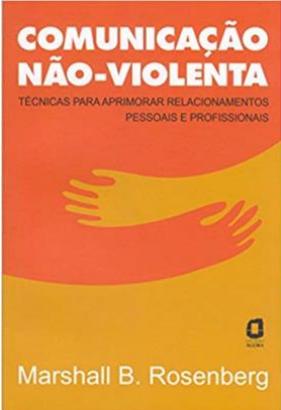
4.11.4 Atividades Propostas

Curso:



Curso Introdução à Comunicação não Violenta, desenvolvido na modalidade Semipresencial, com carga horária de 16 horas-aula, destinado preferencialmente aos gestores e respectivos substitutos. Será realizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem da Escola de Formação Judiciária e tem como ementa os seguintes temas: Comunicação. Comunicação não violenta. Conexão. Comunicação não verbal. Processo de Comunicação. Paráfrase. Poder da escuta. Sinceridade. Autenticidade. Obstáculos da comunicação.

Livro:



Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais

Autor: Marshall B. Rosenberg

Trata-se de um manual prático e didático que apresenta metodologia criada pelo autor, voltada para aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a violência no mundo. Aplicável em centenas de situações que exigem clareza na comunicação: em fábricas, escolas, comunidades carentes e até em graves conflitos políticos.

Acesse para leitura em pdf: <http://lelivros.love/book/baixar-livro-comunicacao-nao-violenta-marshall-b-rosenberg-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online>

Filme:



Gênio Indomável

Direção de Gus Van Sant.

Duração: 2h06

Sinopse: Em Boston, um jovem de 20 anos que já teve algumas passagens pela polícia e servente de uma universidade, revela-se um gênio em matemática. Entretanto, por determinação legal, precisa fazer terapia, mas nada funciona, pois ele debocha de todos os analistas, até se identificar com um deles.

Artigos:



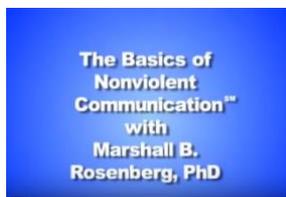
MARTINOT, Annegret Feldmann. A Importância da CNV – Comunicação Não Violenta na Realização do Processo de Autoconhecimento. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 11, n. 1, p. 58-77, 2016. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2174/1699>. Acesso em: 26 out. 2020.



FERREIRA, Allan Ferreira. **A comunicação Não Violenta em Ambientes de Trabalho**. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2017.

Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5477/TCC%20%20Artigo%20%20A%20CNV%20em%20ambientes%20de%20trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 out. 2020.

Palestra *YouTube*:



Princípios da Comunicação Não Violenta – Parte I

Dublado em Português

Dr. Marshall B. Rosenberg, P.H.D. Duração: 47min18.

Disponível em: https://www.YouTube.com/watch?v=uxABJFS1_j8



Princípios da Comunicação Não Violenta – Parte II

Dublado em em Português

Dr. Marshall B. Rosenberg, P.H.D. Duração: 43min25.

Disponível em: https://www.YouTube.com/watch?v=LIS3d-e_udg

4.11.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos:

A qualquer momento, você pode testar os conhecimentos adquiridos no Trilho Introdução à Comunicação não Violenta. O resultado sairá automaticamente, ao final da sua avaliação, e você pode retomar seus estudos, sempre que precisar!

1) Quando alguém esquece a luz acesa de um dia para o outro, selecione a opção que indica a maneira mais apropriada para tratar do assunto:

- a) Eu fico preocupado com nosso gasto de energia, você poderia ter mais cuidado e desligar a luz antes de sair?
- b) Você sempre esquece de desligar a luz!
- c) Novamente você esqueceu a luz ligada. Você precisa prestar mais atenção.
- d) Mais uma vez você esqueceu de desligar a luz, quantas vezes preciso falar?

Gabarito: A

Resolução justificada: O item A é a única das alternativas em que está presente

a empatia com o outro e efetividade na resolução do problema, aplicando-se adequadamente os conceitos de Comunicação não Violenta.

2) Quando algo não sai como o planejado e afeta o principal cliente, qual das opções indica uma postura empática e efetiva:

- a) Você percebe quantos prejuízos tem causado à empresa? Isso não pode se repetir.
- b) Quem foi o culpado? Precisa arcar com esse prejuízo!
- c) Eu estou irritado com essa situação de perda, me fale o que aconteceu para que possamos resolver e evitar que isso se repita.
- d) Você é um incompetente!

Gabarito: C

Resolução justificada: O item C demonstra que é possível ao interlocutor manifestar os seus sentimentos com honestidade, estabelecendo uma comunicação eficiente e não agressiva.

3) Marque a opção que indica como os *feedbacks* devem ser feitos:

- a) Foi uma grande perda! Seus atrasos estão prejudicando a empresa.
- b) Você está sempre se atrasando, por isso acabou perdendo a venda. Tenha mais cuidado.
- c) Você é um péssimo vendedor, perdeu este grande cliente com seus atrasos.
- d) Eu me sinto frustrado, pois queria muito que esse cliente fosse nosso. Você pode prestar mais atenção e chegar na hora combinada aos compromissos?

Gabarito: D

Resolução justificada: O item D demonstra que a forma correta de lidar com os problemas, agindo com assertividade para resolver os problemas e praticando uma comunicação eficaz e empática.

4) Qual das assertivas abaixo indica a maneira adequada de se cobrar as tarefas:

- a) Preciso que você envie aquele e-mail aos colaboradores urgente.
- b) Precisamos comunicar esta situação aos colaboradores, você conseguiu finalizar as versões que eu solicitei?
- c) Você está atrasado, preciso que envie aquele e-mail que pedi hoje pela manhã.
- d) Você ainda não enviou o e-mail que eu pedi?

Gabarito: B

Resolução justificada: O item B, conforme preceitos ensinados na disciplina, evidencia a forma amistosa de cobrar tarefas e resultados, de modo que o destinatário tenha receptividade no recebimento da mensagem e não se coloque em posição defensiva.

5) Após um comunicado do Presidente divulgado nos canais de Comunicação Interna, qual comentário ouvido nos corredores reflete os conceitos da CNV:

- a) Eu entendi a visão dele e vou contribuir com minha opinião.
- b) Você viu a mensagem do Presidente? Achei o cúmulo!
- c) Achei legal o que ele falou, mas não entendi como vai nos ajudar.
- d) Ele nunca pensa em nós, não sabe como funciona no nosso dia a dia.

Gabarito: A

Resolução justificada: No item A, percebe-se que a CNV permite receber com empatia e posicionar-se em relação aos próprios sentimentos.

4.12 Escopo do Trilho “Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho”

As Organizações são compostas por pessoas com interesses, culturas, condutas diferentes, e isso é bom. A diversidade de pensamentos resulta em soluções criativas para problemas, além de permitirem um crescimento social dentro da organização, uma vez que você saberá lidar com pessoas que são diferentes do que você está habituado.

Apesar desse benefício, a diversidade de pensamentos e posições pode gerar diversos conflitos dentro da Instituição, seja por um interesse em comum, por ego, por opiniões opostas ou até mesmo por intrigas.

Quando não há um consenso entre duas partes, instaura-se o conflito que irá atingir não só os indivíduos envolvidos, como também toda a equipe. Além desse problema, outras questões podem gerar embates no ambiente corporativo como estresse, pressão, falta de reconhecimento profissional e egoísmo.

O trilha Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho visa ensinar aos líderes a lidar com os eventuais conflitos em sua equipe de maneira construtiva, com inteligência emocional, e a agir proativamente para evitá-los.

4.12.1 Objetivos do trilha

- ✓ Identificar os tipos e estágios de uma situação de conflito no cotidiano de trabalho;
- ✓ Reconhecer os principais aspectos que bloqueiam e facilitam a resolução construtiva de conflitos, a partir do próprio modelo mental frente às situações de tensão.
- ✓ Compreender o papel da escuta ativa e da linguagem consciente e suas vantagens;
- ✓ Agir de acordo com os conceitos aprendidos nas situações de conflito e analisar os resultados obtidos para aperfeiçoamento contínuo.

4.12.2 Público-alvo

Gestores do TJDF e respectivos substitutos. As vagas remanescentes poderão ser destinadas aos demais servidores.

4.12.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Resolução de Conflitos no Ambiente de Trabalho”

O trilho foi delineado para facilitar a sua compreensão acerca do tema e favorecer a transferência dos conhecimentos adquiridos para a sua prática laboral. Os objetos de aprendizagem foram escolhidos a partir de uma ampla seleção, para que você possa navegar e refletir sobre o conteúdo.

4.12.4 Atividades Propostas

Curso:

 **Curso Resolução Construtiva de Conflitos no Ambiente de Trabalho**, desenvolvido na modalidade presencial, com carga horária de 12 horas-aula, destinado preferencialmente aos gestores e respectivos substitutos. Será realizado nas dependências da Escola de Formação Judiciária e tem como ementa os seguintes temas: Conceito e dinâmica do conflito. Modelos mentais. Comunicação estratégica na gestão de conflitos. Soluções criativas em ambiente conflituoso.

Livro:

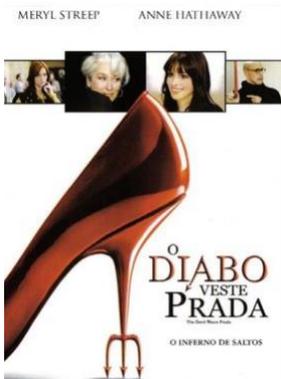


Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro

Autor: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge e Filipe Sobral

Mantendo uma abordagem tanto teórica quanto prática, clara e conversacional, com conteúdo atualizado e uma estrutura que engloba o indivíduo, o grupo e a organização, a leitura desta edição se assemelha à de artigos ou matérias de revistas. Para reforçar ainda mais essas características, o livro conta agora com um coautor nacional – Filipe Sobral, renomado professor da FGV-RJ e autor do livro Administração: teoria e prática no contexto brasileiro – que assina a adaptação da obra.

Filme:



O Diabo Veste Prada

Direção de David Frankel.

Duração: 1h50

Sinopse: Andy, uma moça recém-formada e com grandes sonhos, vai trabalhar na conceituada revista de moda Runway; sua função é ser assistente da diabólica Miranda Priestly. Andy, que não se sente bem no ambiente tenso de trabalho, questiona sua habilidade em continuar como assistente de Miranda.

Ted-Talk:



Abraçando conflitos

Tomas Drunkenmolle

Duração: 23min20s

Estudioso das ciências de comportamento que pesquisou temas como

negociação, tomada de decisões e resolução de conflitos. É Doutorando em Filosofia na PUC-SP, Mestre em Neurociência Educacional pela Harvard University (2012), Mestre em Filosofia pela PUC-PR (2011), Mestre em Filosofia pela New York University (1993) depois de se graduar em Filosofia pela PUC-PR (2007) e ser treinado em Gestão Empresarial e Economia pela Bayer AG na Alemanha (1985).

Disponível em: <https://www.YouTube.com/watch?v=BtahWGGipqg>

4.12.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos:

A qualquer momento, você pode testar os conhecimentos adquiridos no Trilho Gestão de Conflitos no Ambiente de Trabalho. O resultado sairá automaticamente, ao final da sua avaliação, e você pode retomar seus estudos, sempre que precisar!

1) Os conflitos ocorrem em diferentes contextos, especialmente no ambiente de trabalho, onde as diferenças ganham mais ênfase que as similaridades entre as pessoas. Assim, o líder deve adotar como postura para que o trabalho corra bem:

- a) evitar que o conflito se inicie.
- b) coibir o conflito assim que for identificado.
- c) ignorar o conflito para que ele não se potencialize.
- d) tratar o conflito como uma oportunidade de mudança.

Gabarito: D.

Resolução justificada: Os conflitos podem ser vistos como uma oportunidade. Nem todo conflito é negativo. O ponto de vista mais moderno é o de que os conflitos ajudam na criatividade para resolução de inúmeros casos, inclusive trazendo inovação na empresa e promovendo mudanças significativas no modo de tratar determinado assunto.

2) Incompatibilidade; comportamento; intenções; cognição e personalização; e consequências são os cinco estágios dos processos de conflito. Considerando esses conceitos, julgue os próximos itens.

I) Comunicação; estrutura; e variáveis pessoais são as condições que criam oportunidades para o surgimento de conflitos.

II) O comportamento é a decisão de agir de uma maneira específica.

III) As consequências de um conflito são sempre disfuncionais, pois acarretam a piora do desempenho da equipe.

IV) Se o conflito é percebido, necessariamente, ele será personalizado.

Marque a opção que indica a quantidade de itens certos:

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4

Gabarito: B

Resolução justificada: O item I está correto. As condições que contribuem para o surgimento de conflito podem ser classificadas em três categorias gerais: comunicação; estrutura; e variáveis pessoais.

O item II está incorreto, porque a decisão ocorre no estágio 3 das intenções em que se pode escolher entre competição, colaboração, compromisso, não enfrentamento e acomodação.

O item III está incorreto, porque existem conflitos funcionais que são construtivos.

O item IV está incorreto. O fato de um conflito ser percebido necessariamente

não significa que será personalizado, ele pode pular a evolução se identificado e solucionado nesse estágio.

3) Os conflitos funcionais e disfuncionais são aqueles que ocorrem em relações interpessoais no trabalho em equipe.

() Certo

() Errado

Gabarito: Certo

Resolução justificada: O trabalho em equipe pode gerar conflitos de relações interpessoais, que são denominadas de conflitos funcionais (que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e melhorando o desempenho) e disfuncionais (que atrapalham o desempenho do grupo).

4) A estratégia de concessão para resolver os conflitos em ambientes organizacionais lida com as diferenças básicas envolvidas e, eventualmente, as remove por meio de uma resolução de problemas criativa.

() Certo

() Errado

Gabarito: Errado

Resolução justificada: A definição faz alusão à estratégia de Colaboração. Ao colaborar, o indivíduo tenta encontrar soluções criativas para problemas de relacionamento interpessoal.

5) O conflito no âmbito do serviço público compromete o trabalho da equipe no que diz respeito à:

a) opinião externada pelos cidadãos sobre os servidores do órgão.

- b) personalidade que os servidores da equipe possuem.
- c) percepção dos servidores.
- d) efetividade nas relações interpessoais da equipe.

Gabarito: D

Resolução justificada: O conflito pode comprometer a qualidade das relações interpessoais, bem como o rendimento da relação da equipe.

4.13 Escopo do Trilho “Negociação e *Feedback*”

O Trilho Negociação e *Feedback* tem como propósito apresentar uma visão clara e ampliada sobre os vários componentes associados a uma negociação e a forma com que se relacionam, auxiliando o participante a realizar a análise do contexto em que ocorre a negociação, de modo a compreender os diversos atores e forças que motivam e pressionam as partes diretamente envolvidas.

Ainda, visa auxiliar o gestor a comunicar o desempenho desejado, as competências necessárias e usar o *feedback* para melhores resultados, buscando evitar os ruídos na comunicação e omissões que abalam as relações.

Espera-se que, ao final das oportunidades de aprendizagem do trilho, os participantes sejam capazes de aplicar as técnicas de negociação e *feedback*, com foco na resolução de conflitos, a partir do desenvolvimento de competências técnicas, troca de experiências e debate sobre o impacto dessas habilidades no ambiente de trabalho.

4.13.1 Objetivos do trilho

- ✓ Compreender a natureza, as características e as alternativas em negociação;
- ✓ Conduzir negociações, de forma a evitar o conflito;
- ✓ Identificar as situações para o uso de *feedbacks* positivos e construtivos

para encorajar a mudança de comportamento, alinhado ao desempenho;

- ✓ Utilizar barreiras baseadas no conflito como oportunidade de melhoria contínua, para saber administrar estes conflitos caso existam.

4.13.2 Público-alvo

Gestores do TJDFT e respectivos substitutos. As vagas remanescentes poderão ser destinadas aos demais servidores.

4.13.3 Orientações gerais de navegação no Trilho “Negociação e *Feedback*”

O trilho foi especialmente criado para facilitar etapas complicadas da gestão de pessoas, para que você possa desenvolver sua capacidade de negociar, bem como dar *feedbacks* construtivos.

Neste trilho, há o curso *Negociação e Feedback – Ferramentas para a Liderança*, totalmente a distância, a fim de que você tenha maior flexibilidade para realizá-lo no seu tempo.

Para proporcionar uma experiência de aprendizagem ampla e significativa, recheamos de opções de desenvolvimento o Trilho “*Negociação e Feedback*”. Nele, você encontrará também sugestão de vídeo-aula gratuita disponível na plataforma *YouTube*, assistir a filme inspirador, ter acesso a livros e estudos sobre o tema, com teste, ao final, para você verificar como está seus conhecimentos sobre o que estudou. Tudo isso na ordem que você desejar, porque o importante é navegar!

4.13.4 Atividades Propostas

Curso:

CURSOS

Curso Negociação e *Feedback* – Ferramentas para a Liderança, desenvolvido na modalidade a distância, com carga horária de 9 horas-aula, destinado preferencialmente aos gestores e respectivos substitutos. Será realizado no ambiente virtual de aprendizagem, acessível pela Escola On-Line, e tem como ementa os seguintes temas: Contexto da Negociação. Abordagens sobre o processo de conflito. Lidar com pessoas difíceis. Influência do *feedback* nas relações. Técnicas para a melhoria das habilidades de *feedback*. Dar e receber *feedbacks*.

Livro:



Negociação e Solução de Conflitos – Do impasse a ganha-ganha através do melhor estilo

Autores: Ana Paula de Almeida e Dante P. Martinelli.

Os autores mostram que o uso dos estilos, bem como o conhecimento de suas características básicas, pode constituir-se num diferencial fundamental para o bom encaminhamento e busca da melhor solução possível para os conflitos que surgem na empresa, na sociedade, na escola ou na família. Partem de importantes discussões e pesquisas sobre negociação, sempre com uma postura favorável a novas ideias e reflexões. Abordam o assunto tanto em termos teóricos quanto no que se refere às questões práticas de nosso dia-a-dia.

Filme:



O Poderoso Chefão

Direção de Francis Ford Coppola.

Duração: 2h55

Sinopse: O filme narra as tramas envolvendo a Família Corleone, umas das mais poderosas famílias da Máfia italiana nos Estados Unidos. O fundador do clã, Don Vito Corleone, imigrou da Itália no início do século XX, após a morte de seu pai, buscando um novo futuro na América. Eventualmente, Corleone

torna-se um poderoso mafioso em Nova Iorque, tendo de dividir seu tempo entre as questões de sua complexa família e os lucrativos negócios.

Trabalho Acadêmico:



SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. A Importância do *Feedback* pela percepção de Líderes e Liderados. *In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica*, 11.; *Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*, 7., 2007, São José dos Campos. **Anais** [...]. São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2007. p. 2551-2554. Disponível em: http://cronos.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf. Acesso em: 26 out. 2020.

Vídeo-aula:



Conflito e Negociação (Animação)

Duração: 5min49s

Animação desenvolvida por Giulia Pizzignacco, para apresentação do trabalho sobre Conflito e Negociação nas organizações. Faculdade de Economia e Gestão. Curso de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.

Disponível em: <https://www.YouTube.com/watch?v=h4mPhttt458>

4.13.5 Teste de Conhecimentos Adquiridos:

A qualquer momento, você pode testar os conhecimentos adquiridos no Trilho Negociação e *Feedback*. O resultado sairá automaticamente, ao final da sua avaliação, e você pode retomar seus estudos, sempre que precisar!

1) O *feedback* é um processo construtivo para o bom funcionamento das equipes de trabalho, seja ele positivo ou negativo. Avalie se as assertivas a seguir são ações que contribuem para a superação de dificuldades no processo do *feedback*.

- I. Manter uma relação de confiança mútua.
- II. Reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
- III. Argumentar e contestar os pontos enquanto recebe o *feedback*.
- IV. Ouvir atentamente e registrar os pontos discutidos no *feedback*.

Está correto apenas o que se afirma em:

- a) I e II
- b) I, II e III.
- c) I, II e IV.
- d) II, III e IV.

Gabarito: C

Resolução justificada: *Feedback* é um mecanismo de resposta ou reação de um determinado procedimento, onde se recebe/ouve atentamente o retorno e busca maneiras de sempre melhorar tal procedimento em questão.

2) Jonas é um servidor que pensa em desempenhar bem suas novas atribuições como supervisor de equipe e, para isso, busca saber como dar um *feedback* coerente e adequado. Qual das iniciativas ele deve adotar:

- a) dar *feedbacks* pessoais em público, coletando dados, informações, elementos e insumos que complementem sua fala, controlando o tempo que pretende despende na conversa.
- b) ser descritivo em vez de avaliativo e não expor a outra pessoa, evitando utilizar uma linguagem que estimule uma reação emocional ou comportamento defensivo.
- c) procurar ser subjetivo e genérico nas suas informações, fazendo uso de expressões do tipo “talvez”, “quem sabe” entre outras, para focar no exemplo e

não no problema.

d) realizar um *feedback* coletivo, para que a ocasião se transforme em fonte de aprendizagem para a equipe, em vez de fonte de desavenças.

Gabarito: B

Resolução justificada: *Feedback* eficaz deve ser descritivo e não avaliativo; deve ser específico e não geral; compatível com a necessidade de ambos; dirigido para um comportamento de mudança; e oportuno.

3) Levando em conta os estilos de negociação e a correta gestão de conflitos nas organizações, analise o item a seguir:

Durante a negociação, é indicado utilizar o estilo colaborador, visto que nesse estilo de negociação as duas partes podem ser beneficiadas. Atingir o resultado é tão desejável quanto manter sadia a relação entre as partes na resolução de conflitos.

() Certo

() Errado

Gabarito: Certo

Resolução justificada: Alcançar o resultado é tão importante quanto manter uma relação entre as partes. O estilo colaborador durante a negociação é aquele que beneficia ambas as partes.

4) Qual das alternativas abaixo não representa um princípio básico de preparação de uma negociação?

a) Deve melhorar o relacionamento entre as partes envolvidas.

b) O custo da negociação sempre deve ser proporcional ao benefício que será negociado.

c) Sempre que for possível, o acordo firmado deve ser positivo para ambos os lados.

d) A melhor estratégia é preparar um bom plano de negociação, com posições bem demarcadas que se deseja alcançar com a negociação.

Gabarito: D

Resolução justificada: O ideal em uma negociação é não se apegar a posições fixas, mas identificar interesses e se preparar para ceder, de forma a alcançar acordos positivos para ambas as partes, mantendo bom relacionamento e sem custo exacerbado.

5) As equipes precisam de gestores que saibam ouvir, dar *feedback* e resolver conflitos. Em relação aos conflitos, marque a opção inaceitável:

a) Impedir toda forma de expressão de discordâncias, pois estas se constituem sérias ameaças à estabilidade da organização.

b) Buscar atenuar as tensões surgidas no contexto laboral, respeitando os interesses distintos das partes, além de incentivar o crescimento mútuo.

c) Sugerir uma opção alternativa, em que cada pessoa ceda um pouco, em prol do consenso.

d) Diagnosticar as causas do conflito, de maneira impessoal e objetiva e avaliar as possíveis consequências de sua evolução.

Gabarito: A

Resolução justificada: Nem todo conflito é ruim para a organização. Hoje o que as organizações tentam evitar ao máximo o conflito disfuncional, que não agrega em nada. Já o conflito funcional, que é importante numa organização e em seus grupos, pode agregar mais conhecimento, criatividade, entre outros.

5 METODOLOGIA

Responda às perguntas-chave que compõem a Metodologia 5W2H.

| PERGUNTAS-CHAVE | | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|---------------|--|
| 5W | WHAT? | Desenvolver e implementar a Trilha Gestão de Conflitos, com Design Instrucional Contextualizado, para os líderes do TJDFT e respectivos substitutos. |
| | WHERE? | Escolas Judiciárias e Escolas de Governo, Áreas de Treinamento e Desenvolvimento |
| | WHY? | <p>Embora natural e, por vezes, inevitável, a despeito dos esforços empregados para dirimi-lo, o conflito intra e interequipes do TJDFT têm um custo significativo para a Instituição, com repercussão sobre a produtividade, qualidade das entregas, para os relacionamentos firmados no ambiente de trabalho e para a saúde dos servidores envolvidos.</p> <p>Não raro, o conflito não é explícito e isso não quer dizer que não haja prejuízos sensíveis para a Organização. Também os gestores têm dificuldade de diagnosticar aonde está o problema ou o atribui a outras circunstâncias, alheias ao problema, tentando tratar a consequência em detrimento da causa.</p> <p>Enfrentar a gestão de conflitos não parece uma iniciativa fácil, pois exige desprendimento do gestor e a habilidade de saber ouvir e falar adequadamente, além de uma postura acessível, conciliatória, mediadora, por meio da compreensão das técnicas modernas e novas</p> |

| PERGUNTAS-CHAVE | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|---|
| | <p>formas de composição para lidar com interesses divergentes.</p> <p>A proposta de elaboração de uma trilha em gestão de conflitos pode contribuir com o desenvolvimento de uma série de competências transversais, enriquecendo-as com as <i>soft skills</i> (competências socioemocionais), que irão contribuir para estancar os conflitos latentes e subliminares no âmbito do TJDFT.</p> <p>Os gestores e substitutos do TJDFT não devem se ausentar concomitantemente de suas unidades de referência, para garantir a continuidade e supervisão das atividades. Detêm níveis de formação distintos e a maioria demonstra dificuldades em permanecer em um curso presencial por longo período, principalmente se realizado no horário do expediente, e em especial aqueles que atuam na área finalística. Além disso, as salas de aula somente comportam 30 participantes, exigindo a realização de várias turmas, o que aumentaria substancialmente o custo de viabilização.</p> <p>Considerando as especificidades das vivências experimentadas pelos Líderes na sua relação com subordinados e outras Unidades, a trilha em Gestão de Conflitos, com design instrucional contextualizado, para incorporar as potencialidades da internet às situações reais de ensino-aprendizagem, pode ser de grande valia.</p> <p>Os principais tópicos a serem abordados relacionam-se à moderna teoria do conflito e suas implicações sobre a produtividade e o clima organizacional; a espiral do conflito e suas consequências, bem como à comunicação eficaz e a habilidade de negociar e dar <i>feedbacks</i> (GONÇALVES, 2019).</p> <p>Pretende-se que a solução educacional ora apresentada, a ser desenvolvida e amplamente divulgada para aumentar a conscientização sobre a sua importância, dê ao público-alvo uma</p> |

| PERGUNTAS-CHAVE | | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|--------------|---|
| | | <p>oportunidade de repensar suas práticas, através da reflexão e reciclagem, para torná-las mais eficazes.</p> <p>Ademais, espera-se que os conhecimentos técnicos aprendidos, possam aperfeiçoar sua capacidade de gerir conflitos no ambiente de trabalho, através de uma comunicação conciliatória e assertiva, a fim de se obter resultados produtivos individual e coletivamente.</p> |
| | WHEN? | <p>A trilha de aprendizagem a ser desenvolvida incorporará soluções educacionais inseridas no Programa de Educação Continuada para Líderes, podendo ser implementado o projeto piloto no 1º semestre de 2021.</p> |
| | WHO? | <ul style="list-style-type: none"> • Emulação do ambiente virtual de Aprendizagem para hospedar a trilha e trilhos e suas funcionalidades Equipe do Serviço de Desenvolvimento e Suporte Tecnológico – SERTEC da Escola de Formação Judiciária – EFJ, composta por 3 técnicos em TI; e 1 técnico em TI que atua no Serviço de Planejamento e Inovação – SERPLI. • Definição das políticas, diretrizes e estratégias para participação na Trilha de Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração: Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN; - Validação: Secretaria e Subsecretarias vinculadas à Escola de Formação Judiciária - EFJ. • Modelagem e Apresentação Visual da Trilha |



| PERGUNTAS-CHAVE | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Elaboração: Gestoras da Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN.- Desenvolvimento: 1 Técnico em TI do Serviço de Planejamento e Inovação – SERPLI e 3 Técnicos em TI do Serviço de Desenvolvimento e Suporte Tecnológico – SERTEC.- Validação: Secretaria e Subsecretarias vinculadas à Escola de Formação Judiciária - EFJ e representantes do público-alvo.- Implementação: Gestores e Técnicos vinculados à Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN.• Análise das necessidades de aprendizagem identificadas Pedagogas da EFJ, Especialistas em DI da Subsecretaria de Ensino Presencial e Certificação – SUEPE; Subsecretaria de Ensino a Distância e Novas Tecnologias – SUEDEI; e Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN.• Design e desenvolvimento Pedagogas da EFJ e docentes indicados.• Implementação da solução educacional e dos objetos de aprendizagem Docentes responsáveis pela condução das soluções educacionais previstas na Trilha; Técnicos da Subsecretaria de Ensino a Distância – SUEDEI e da Subsecretaria de Ensino Presencial e Certificação – SUEPE da Escola de Formação Judiciária – EFJ.• Avaliação de Reação e de Impacto Serviço de Monitoramento e Pesquisa – SERMOP e Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN. |

| PERGUNTAS-CHAVE | | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do Indicador de adesão à Trilha e respectivos Trilhos: 1 Técnico da Escola do Serviço de Monitoramento e Pesquisa – SERMOP e 1 Técnico em TI do Serviço de Planejamento e Inovação – SERPLI. • Gestão Técnica da Trilha: <ul style="list-style-type: none"> - Para iniciativas educacionais voltadas aos Servidores: Gestores representantes do público-alvo. - Para iniciativas educacionais voltadas aos Magistrados: Coordenador-Geral de Cursos e Diretor-Geral da Escola de Formação Judiciária – EFJ. • Gestão Administrativa da Trilha: <ul style="list-style-type: none"> - Subsecretaria de Pesquisa, Planejamento e Inovação – SUPLAN, com validação da Secretaria da Escola de Formação Judiciária – SEEF. |
| 2H | HOW? | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com os representantes do público-alvo para o entendimento da demanda; • Identificação das necessidades de aprendizagem e objetivos instrucionais; • Reunião com servidores integrantes da Secretaria e Subsecretarias da EFJ para definir a modelagem da trilha; • Apresentação para a área de TI da EFJ da estrutura de trilha a ser desenvolvida e os <i>templates</i> correspondentes a serem inseridos no ambiente virtual de aprendizagem (<i>Moodle</i> ou <i>WordPress</i>); • Preparação e arquitetura do Ambiente Virtual de Aprendizagem; • Instrução administrativa, visando à autorização institucional para o pagamento das horas de docência nas soluções educacionais previstas; • Elaboração dos conteúdos a serem consumidos na Trilha; • Curadoria de conhecimentos, seleção de referências e materiais complementares de estudo (vídeo-aulas, artigos, trabalhos |

| PERGUNTAS-CHAVE | | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|------------------|---|
| | | <p>acadêmicos, ted-talks, webinars, livros) para serem inseridos na plataforma na aba “Saiba Mais”;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design da plataforma, com foco na experiência do usuário; • Validação dos conteúdos produzidos e selecionados pela Escola de Formação Judiciária – EFJ e pelo(s) responsável(is) técnico(s) da Trilha; • Elaboração de plano de tutoria (soluções educacionais em formato <i>blended</i> e Ead); • Elaboração de plano instrucional (solução educacional presencial); • Validação da experiência de navegação na Trilha/Trilhos e ajustes necessários; • Divulgação da iniciativa para a sensibilização do público-alvo; • Implementação da trilha e trilhos de aprendizagem; • Avaliação de reação da capacitação ofertada; e • Avaliação de impacto para mensurar a transferência dos conhecimentos adquiridos para o ambiente de trabalho. |
| | HOW MUCH? | <ul style="list-style-type: none"> • 3 Técnicos responsável pelas questões administrativas para autorização da iniciativa; • 3 Pedagogos; • 3 Coordenadores; • 1 Web Designer; • 4 Analistas de TI; • 5 Gestores de equipes, para validação das etapas; • 2 tutores/conteudistas e 1 instrutor, com investimento entre R\$ 307,25 a R\$ 384,07 por hora-aula e produção de conteúdos, a depender da formação acadêmica do(a) docente. |

6 RESULTADOS

Por se tratar de um plano de ações ainda a ser implementado, estima-se que os resultados reflitam maiores índices de adesão e nível de satisfação dos líderes com as soluções educacionais contempladas na trilha.

Isso porque o treinamento formal, muitas vezes, esbarra em empecilhos corriqueiros, como ausência de tempo por parte dos discentes; dificuldade de mobilidade urbana; falta de interesse e engajamento, até por não perceberem que a capacitação oferecida será instrumental para a resolução imediata de seus problemas no exercício de suas tarefas.

Em contrapartida, a necessidade de autodesenvolvimento, como fator de autonomia e crescimento individual na carreira, motiva magistrados e servidores a buscarem o aperfeiçoamento profissional, por intermédio da educação corporativa, ainda que existam tropeços no caminho.

A trilha desenvolvida, quando implementada, pode atender aos anseios de continuidade da capacitação ao longo do tempo, conectada com que há de mais atual em termos de conhecimento e estratégias educacionais, apoiadas pelos recursos disponíveis na *web*.

Parece um tanto mais palatável criar oportunidades de aprendizagem que se assemelhem ao que é experienciado pelo usuário quando navega despreziosamente pela internet, praticando de forma inconsciente a aprendizagem informal e significada.

Sobre a aprendizagem significativa, conceito central da teoria da aprendizagem de David Ausubel, Moreira (1999) explica que "a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não-literal) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do indivíduo". Em outras palavras, os novos conhecimentos que se adquirem relacionam-se com o conhecimento prévio – subsunçores, como define Ausubel (1968) – que o indivíduo possui.

Espera-se que a Trilha Gestão de Conflitos contribua para criar uma cultura de paz no ambiente corporativo, tão essencial para a melhoria da prestação de serviços ao jurisdicionado. Este corre às portas do Poder Judiciário clamando por justiça e não pode, naquele recinto, ser revitimizado por demoras excessivas, irrazoáveis, rebento da baixa produtividade por causas sanáveis, em evidente afronta à contribuição dada por ele ao erário público.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Há dois pontos a saber: a Administração Pública precisa entender que o mundo mudou. Assim como a sociedade e o consumo também mudaram; e que não há forma de pensar em inovação e melhores resultados, mantendo ativo os velhos modelos de educação e gestão de pessoas.

Esse desentranhamento do antigo para a chegada do novo exige esforço de líderes e liderados, constante autoavaliação, releitura dos processos de trabalho e das práticas convencionalmente utilizadas.

As trilhas de aprendizagem carregam em si a plasticidade ideal para o recebimento de novas abordagens educacionais, bem como recursos de aprendizagem conectados com os avanços tecnológicos. Para isso, não é necessário alto investimento. A partir de uma boa curadoria de conhecimentos, as trilhas têm o condão de conciliar os interesses institucionais, aliados à estratégia, ao desenvolvimento de competências de servidores, conforme o ritmo e predileção dos discentes. A melhor maneira de expressar essa ideia, talvez seja adaptar um dos mais emblemáticos *slogans* modernos: meu aprendizado, minhas regras!

O segundo ponto diz respeito, nesse caso específico, à gestão apropriada de conflitos. É cediço que os conflitos são naturais e que nem todos os conflitos são negativos, corroborando para a ampliação do debate e, em última instância, até para a correção dos rumos organizacionais.

Mas não investir em gestão de conflitos pode culminar em diversos tipos de custos às organizações públicas e privadas, sendo que a maioria não é óbvia: custo de tempo perdido; custo de motivação reduzida; custo de má decisão; custo de sabotagem e custo de talentos perdidos são apenas alguns deles (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Em face de todo exposto e para concluir o presente estudo, ainda de acordo com os referidos autores, “para aqueles que preferem ignorar a gestão de conflitos, confiando em seus instintos, esperamos que suas reservas financeiras e

emocionais sejam grandes, porque serão necessárias” (BURBRIDGE;
BURBRIDGE, 2012).

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n.3, p. 351-374, jul./set. 2007.

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

AMORIN, Vanessa. Comunicação e Metacognição nas Trilhas de Aprendizagem. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FISIOTERAPIA, Workshop – Estação 2, 11., 2019, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: SBF, 2019. Disponível em: <https://denisedavinha.wordpress.com/category/trilhas-de-aprendizagem/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

ARCHANGELO, Sven F. **Curso Introductório em Comunicação Não-Violenta: plano intrucional**. Brasília: TJDFT, 2019. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/instituto-de-formacao/cursos-servidores/documentos-2019/suepe/serpec/PlonePlanoInstrucionalValidadoCNVIntroTURMA1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2020.

AUSUBEL, D. P. **Educational psychology: a cognitive view**. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.

BASTOS, Antonio V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, I. A. Trilhas de Aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competência. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 29 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, nº 10.475, de 27 de junho de 2002, nº 10.417, de 5 de abril de 2002, e nº 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm. Acesso em: 29 fev. 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Superior Tribunal de Justiça. Tribunal Superior do Trabalho. Superior Tribunal Militar. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta nº 3, de 31 de maio de 2007.** Brasília: STF, 2007. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP003-2007.PDF>. Acesso em: 29 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Plano Estratégico do TJDF 2015-2020.** 4. ed. Brasília: TJDF, 2015. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/arquivos/Pesquisadeci maorganizacional2019.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Gestão de Pessoas por Competências é realidade no TJDF.** Brasília, fev. 2016. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2016/fevereiro/gestao-de-pessoas-por-competencias-e-realidade-no-tjdft>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Relatório Anual de Atividades da Escola de Formação Judiciária do TJDF.** 10. ed. Brasília: TJDF, 2018. Disponível em: <http://www2.tjdft.jus.br/Instituto/suplan/relatorioAnual/2018/>. Acesso em: 4 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Gestão de Pessoas em Números.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/canal-de-gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas-em-numeros>. Acesso em: 31 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Pesquisa de Clima Organizacional:** voz, ação, transformação. 7. ed. Brasília: TJDF, 2019. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/arquivos/Pesquisadeci maorganizacional2019.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

BURBRIDGE, Richard Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos:** desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAMPOS, José de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca de Eficácia em**

Treinamento. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. O que são trilhas de aprendizagem? Premissas, objetivos e vantagens do modelo. **Inteletto Consultoria**, [s. l., 2019]. Disponível em: <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**: aspectos teóricos e práticos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CORREA, M. G. **Resolução Contrutiva de Conflitos no Ambiente de Trabalho**: Plano Intrucional. Brasília: TJDFT, 2011. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/instituto-de-formacao/cursos-servidores/documentos-2012/suser/nalogi/workshop-resolucao-de-conflitos-no-ambiente-de-trabalho/Planejamento%20Instrucional%20Workshop%20Conflitos%202012.pdf/view>. Acesso em: 21 fev. 2020.

EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

FILATRO, Andrea; PICONEZ, Stela Conceição Bertholo. **Design Instrucional Contextualizado**. São Paulo: USP, 2004.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

GONÇALVES, Ana Valéria S. **Gestão de Conflitos para Equipes de Alto Desempenho**: Plano Intrucional. Brasília: TJDFT, 2019. Disponível em: <https://intranet2.tjdft.jus.br/instituto-de-formacao/cursos-servidores/documentos-2019/suepe/serpec/PLANOINSTRUCIONALVALIDADOGESTAODECONFLITOS EqAltoDesEM146turmal.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2020.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MASSAROLI, Aline; SAUPE, Rosita. **Distinção Conceitual**: educação permanente e educação continuada no processo de trabalho em saúde. 2º Seminário Internacional sobre o Trabalho na Enfermagem-2º SITEn, 2008. Disponível em:

<http://www1.saude.rs.gov.br/dados/1311947098405educa%E7%E3o%20continuada%20e%20permanente.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2020.

MOREIRA, Marco Antônio. **Aprendizagem Significativa**. Brasília: UnB, 1999.

MOURÃO, Luciana; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Formação Profissional. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 41-64.

MULLER, Claudia Cristina. **Educação a Distância nas Organizações**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. 164 p.

PIRES, Alexandre Kalil; PRATA, César Felício; SANTOS, Delor Moreira dos; BRANDÃO, Hugo Pena; MORAES, Humberto; CARVALHO, Isamir M. De; MONTEIRO, João Carlos; DIAS, Joelma Costa; E. FILHO, José Vitor; OLIVEIRA, Márcia M. S.; MARQUES, Maria Izabel Chaves; AMARAL, Paulo André; ARAÚJO, Priscilla Barreto da Costa; HASHIMOTO, Rosa; MACHADO, Sonisley Santos; DANTAS, Vera Cecília. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010. cap. 1, p. 9-28.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Educação a distância e as novas tecnologias: o uso da videoconferência em treinamentos organizacionais. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, v. 1, ago. 2002.

VINHA, Denise. Co-criação como Estratégia Ativa de Aprendizagens Complexas. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FISIOTERAPIA, Workshop – Estação 3, 11., 2019, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: SBF, 2019. Disponível em: <https://denisedavinha.wordpress.com/2019/09/03/11cif-w3-xcocracia/>. Acesso em: 29 fev. 2020.