



**GESTÃO DE PESSOAS  
DO PODER JUDICIÁRIO**

**1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário**

**Nome da Prática: Coaching Gerencial Cognitivo - Comportamental**

**Tema 3: Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores e Gestores**

**Subtema: Desenvolvimento de Gestores**

**Detalhamento da prática:**

O escopo do presente programa é o desenvolvimento gerencial realizado com técnicas de **Coaching Cognitivo-Comportamental** na Seção Judiciária de São Paulo. O Público-alvo são gestores lotados em Varas, Juizados e/ou Administração Central, que ocupam Função Comissionada de Diretores e/ou Supervisores.

**Identificação do Problema:**

Em ações de acompanhamento gerencial e funcional observou-se que grande parte dos problemas e reclamações de servidores e gestores se concentra no campo das relações pessoais e em menor proporção à tarefa em si. As dificuldades gerenciais se apresentam mais como comportamentais do que técnicas.

Constatou-se que a maioria dos gestores já havia realizado capacitações técnicas diversas referentes a técnicas de gestão e liderança. Tinham, portanto, conhecimento. Porém, não competência para lidar com a situação. O conhecimento é muito importante, mas não suficiente para a mudança de comportamento.

A análise das queixas gerenciais, aliada ao estudo da literatura pertinente, resultou na identificação de um programa que não apenas apresentasse teorias, mas sim ferramentas que possibilitassem a mudança cognitivo-comportamental.

Este programa de **Coaching Cognitivo-Comportamental** surgiu da compreensão de que a instituição precisa e necessita criar programas de

desenvolvimento gerencial com diferencial de mudança comportamental e cognitiva.

Diante da demanda identificada, foi instituído este programa de desenvolvimento **Coaching Gerencial Cognitivo - Comportamental**, que aborda autoconhecimento, compreensão de relações interpessoais, além de ferramentas de planejamento para mudança.

### **Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações:**

O *Coaching* é uma metodologia que reúne conhecimentos, ferramentas e técnicas de diversas áreas de conhecimentos utilizado na identificação e solução de problemas, visando o desenvolvimento e gerenciamento do comportamento humano, potencializando o aumento de performance e aceleração de resultados.

O *Coach* observa e avalia os processos de trabalho e, conjuntamente com o *Coachee*, procura identificar os pontos fortes e os pontos que carecem de melhoria. “Ao desenvolver as competências deficientes, o *coach* conduz seu *coachee* a um aumento de sua excelência. O fortalecimento de habilidades terá impacto direto em sua relação com a equipe, sendo extremamente útil, principalmente nos casos em que o indivíduo exerce cargo de liderança, pois será capaz de motivar melhor a equipe e alcançar melhores resultados” (ANDRADE SILVA, 2016).

O trabalho foi estruturado em 08 (oito) encontros, podendo ser estendido até 15 (quinze), contemplando a 1ª e 2ª fases, com periodicidade semanal/mensal e sempre presencial, conforme segue:

- **1ª FASE:** Estabelecimento do contrato de trabalho; Análise do perfil; Definição/delineamento do objetivo a ser trabalhado e planejamento das atividades/metast a serem implementadas; Implementação de novas atividades/metast/posturas. Periodicidade semanal.
- **2ª FASE:** Acompanhamento/ajustes referentes à implantação das atividades/metast/posturas. Periodicidade mensal.

Os instrumentos/técnicas utilizados foram escolhidos conforme necessidade e perfil do *coachee*, dentre os principais: Eneagrama, Teste de Campos Mentais

Triádico, Inventário de Assertividade, FACES, GROW, Roda da Vida, Questionário de Valores Pessoais, Formulário de definição de objetivos, SMART, Carta do Futuro, Seta Descendente, Modelo A-B-C, Ciclo da Competência, Ciclo do Aprendizado e estabelecimento de visão de futuro.

### **Resultados e Benefícios Alcançados:**

Quando da divulgação do programa houve grande manifestação de interesse, tendo a Seção responsável recebido 65 inscrições iniciais.

Como o objetivo é um desenvolvimento aprofundado, com resultados a longo prazo e não apenas quantitativo, foi possível o atendimento, até o momento, de 05 gestores.

Os resultados foram extremamente satisfatórios. Os participantes conseguiram estabelecer as metas e plano de ação e na avaliação de acompanhamento (2ª FASE) foi demonstrado comprometimento com o processo.

Um ganho indireto deste trabalho foi o estabelecimento de uma relação de confiança com os envolvidos que se tornaram parceiros para a solução de situações de gestão de pessoas delicadas/difíceis como, por exemplo, a lotação de servidores que apresentam grande dificuldade de adaptação.

### **Custos e recursos envolvidos na implementação:**

Os custos são de formação e atualização das profissionais responsáveis pela realização do trabalho. Em relação à infraestrutura, é utilizado um espaço de atendimento da Seção de Psicologia e Qualidade de Vida.

Os materiais foram elaborados/adaptados pelas servidoras da JFSP, a partir do conhecimento adquirido nos processos de formação.

### **Características inovadoras da prática:**

Segundo a Doutora Ana Cristina Monteiro de Andrade Silva, Juíza Federal da 1ª Vara Federal de Joaçaba-SC, no Poder Judiciário, existe uma expressiva demanda por conhecimentos quanto à gestão de pessoas, que pode ser satisfeita pelo processo de *coaching*. Ainda conforme a autora, “percebe-se que o Poder Judiciário brasileiro está buscando, cada vez mais, conhecimentos mais profundos sobre gestão de pessoas. Todos já percebemos que o conhecimento técnico-jurídico não é mais suficiente para alavancar as

mudanças que desejamos, tornando nosso Judiciário mais humano e eficiente” (ANDRADE SILVA, 2016).

Quando da especificação da demanda, foi realizada uma breve pesquisa para conhecer atividades similares em outros órgãos do Judiciário. Foram encontradas algumas ações isoladas de capacitação e programas que utilizamos em nossos estudos preliminares, como o desenvolvido pela Doutora Ana Cristina Monteiro de Andrade Silva. Porém, não foi identificado nenhum programa que atendesse às nossas necessidades específicas.

### **Tempo de Implementação:**

Em 2008 foi realizado um trabalho isolado de *coaching* na SJSP. Entretanto, na ocasião não havia a estrutura necessária para a realização de atividades com continuidade. A estrutura organizacional não previa nem a existência de um setor. Foram realizados trabalhos pontuais, por demandas espontâneas.

A Resolução DF nº 17, de 04 de agosto de 2017 alterou a estrutura organizacional da Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo e, que em seu Art.5 criou a Seção de Psicologia e Qualidade de Vida e, diante da nova realidade foi proposto o presente trabalho, conforme Processo SEI 0062016-28.2017.4.03.8001.

O atual **Programa de Coaching Gerencial** foi autorizado em 20/10/2017.

### **Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas:**

- Grande demanda por parte dos gestores e poucas profissionais capacitadas para o trabalho.

As profissionais, além deste trabalho, também são responsáveis por todas as atividades da Seção de Psicologia e Qualidade de Vida.

Para minimizar as dificuldades e manter um vínculo de confiança com os gestores foi estabelecido um cronograma de atendimento, com transparência, obedecendo a ordem de inscrição.

- Dificuldade de atender às Subseções do interior.

Atualmente o Programa atende apenas a capital e Grande São Paulo.

Está sendo estudo um programa para que algumas atividades possam ser realizadas à distância com atendimento *on line*, sendo estabelecido contato presencial em itinerantes.

- Compreensão dos interessados da diferenciação do trabalho de *coaching* gerencial do trabalho terapêutico.

O *coaching* não é psicoterapia. Não há necessidade de formação dos *coach* em Psicologia e nem de registro específico. Esta diferenciação é esclarecida aos interessados, antes do início do trabalho. Também é clarificado que o foco do trabalho é o futuro e as mudanças cognitivo-comportamentais.

### **Potencial de replicação da prática em outros órgãos.**

Considerando que o programa está estruturado com instrumentos/técnicas definidos e elaborados/adaptados pelas servidoras da JFSP, a partir do conhecimento adquirido nos processos de formação, este poderá ser replicados em outros órgãos.

As profissionais da Seção Judiciária de São Paulo poderão divulgar/multiplicar este conhecimento.

Referência: ANDRADE SILVA, Ana Cristina Monteiro. *Coaching* no Poder Judiciário: um olhar interno In: Revista CEJ, Brasília, Ano XX, n. 69, p. 64-72, maio/ago. 2016.