

FEEDBACK COM BASE NA GESTÃO POSITIVA NO TRT12

Uma abordagem baseada em forças de caráter e comunicação não violenta para líderes e gestores no ambiente judicial.

 por **JULIANA CRISTINA BALBO**



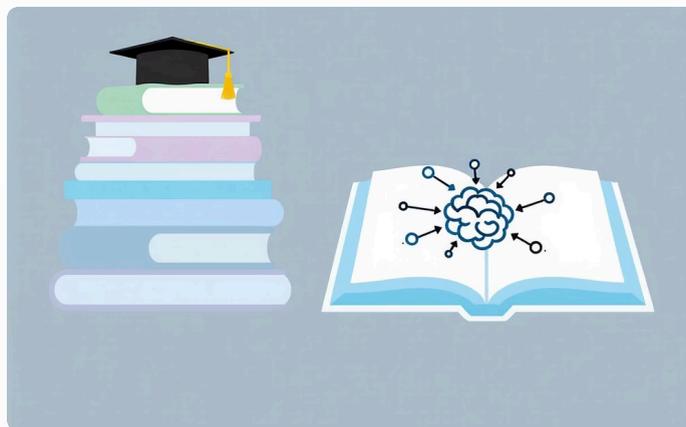
Quem é Juliana Cristina Balbo?

Mãe atípica e divorciada;



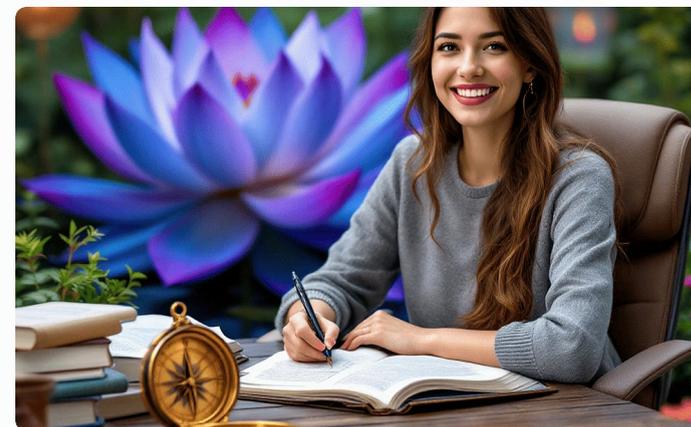
Carreira no TRT12

Analista Judiciário do TRT12 há 19 anos, com experiência em diversas funções (VTs de Fraiburto, Lages, São José), dentre os quais há 10 anos como Assessora de Gabinete da Des^a Maria de Lourdes Leiria.



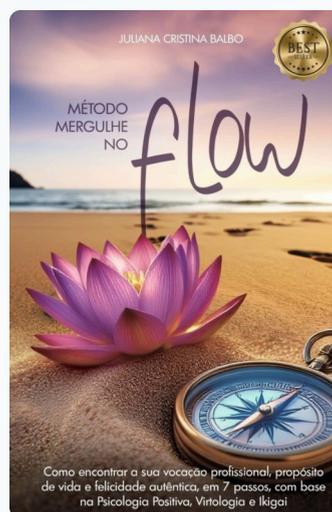
Formação e Conhecimento

Formada em Direito, pós-graduada em Liderança Positiva, Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Processo Civil, pós-graduanda em Psicologia Positiva e Coaching e formanda em Gestão da Felicidade no Trabalho.



Escrita e Análise de Forças

Autora 3x best-seller na Amazon Kindle e Analista e Interventora de Forças de Caráter, Inteligência Positiva e Sabotadores Mentais pelo Instituto Flow. Psicanalista em formação.



O Método Mergulhe no Flow

Criadora do Método Mergulhe no Flow, em que ajuda pessoas a encontrarem a sua vocação profissional, propósito de vida e felicidade autêntica, com base em Psicologia Positiva, Virtologia e Ikigai.

Forças de assinatura: Amor ao aprendizado, Perspectiva, Apreciação da Beleza e Excelência, Integridade, Amor, Esperança e Critério;

Missão: Ajudar as pessoas a viverem uma vida mais plena, feliz e significativa.

INTRODUÇÃO

Um estudo publicado pela Harvard Business Review aponta que profissionais satisfeitos são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores.

FATORES QUE INFLUENCIAM A FELICIDADE NO TRABALHO

- Relações interpessoais no ambiente de trabalho;**
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (work-life balance);**
- Cultura organizacional e clima organizacional com segurança física e psicológica;**
- Engajamento, autonomia e flexibilidade;**
- Políticas de sucessão, reconhecimento e remuneração;**
- Ambiente positivo e com condições físicas saudáveis, seguras e confortáveis;**
- Coerência entre valores, princípios e propósito pessoais e da organização;**
- Programas e oportunidades de desenvolvimento;**
- Saúde mental dos funcionários;**
- Employer Branding (marca empregadora positiva).**



BENEFÍCIO DO USO DAS FORÇAS DE CARÁTER DE ASSINATURA

Conforme Donald Clifton, Martin Seligman e Christopher Peterson, pessoas que usam suas forças de assinatura:



Maior Engajamento e Produtividade

São **6x** mais engajados no trabalho e **12,5%** mais produtivas => satisfação profissional.



Clareza e Alcance de Metas

Têm **18x** mais chances de alcançar suas metas e objetivos;



Melhor Gerenciamento do Estresse

Tem **redução de crises de ansiedade e depressão** e aumento da disposição, vitalidade e energia diária.



Qualidade de Vida e Relações Fortalecidas

Têm **3x** mais probabilidade de ter uma excelente qualidade de vida, maior autoestima, autoconfiança e conexões mais autênticas e significativas.

E o que isso tudo tem a ver com FEEDBACK?

Feedback com CNV e Forças de Caráter gera:



Ambiente + Positivo e Produtivo

- > pertencimento;
- > colaboração de todos;
- > reconhecimento e desenvolvimento pessoal;
- > satisfação e bem estar;
- + engajamento;
- assédio moral;
- > bem-estar.

Como integrar a Comunicação Assertiva e Não Violenta (CNV) com as Forças de Caráter no momento de dar um feedback?

Observação

Descreva o comportamento específico sem julgamentos

Necessidade

Explique qual necessidade não está sendo atendida

Foco na solução e comportamento

Não nas incapacidades do servidor...

Sentimento

Expresse como você se sente em relação à situação

Pedido

Faça um pedido claro e específico para ação futura

Forças de Caráter

- **Reconheça e valorize as forças** de caráter do receptor;
- **Adapte sua comunicação às características do receptor;**
- **Use suas próprias forças** de caráter para moldar a mensagem.

FEEDBACK MAIS PERSONALIZADO E EFICAZ

Integrando Forças de Caráter do Receptor do Feedback (Servidor)

Nessa forma, **o líder adapta a mensagem para ressoar com as forças de caráter do servidor**, tornando o **feedback mais personalizado** e, portanto, **mais eficaz**.

Se a Força de Caráter do Servidor Receptor é o Amor ao Aprendizado:

Como se manifesta: O servidor é curioso, gosta de adquirir novos conhecimentos e habilidades, e vê desafios como oportunidades de aprender.

Integração: O **feedback é enquadrado como uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizado**, apelando ao **desejo** intrínseco do servidor **de crescer e aprimorar suas habilidades**.

Ex1 de cenário: Um servidor do TRT12 **não está conseguindo entregar os processos analisados por ele no prazo estipulado** pela liderança, o que afeta o fluxo de trabalho do setor e o cumprimento das metas.

Exemplo de Feedback (CNV + forças de caráter): "**Observei** que os processos X, Y e Z não foram finalizados no prazo acordado de [data] (Observação). **Sinto** uma pontinha de preocupação (Sentimento), pois precisamos garantir a fluidez do trabalho no setor para o bom andamento processual, e **vejo essa situação como uma excelente oportunidade** para identificarmos pontos de melhoria em nossos métodos de trabalho e gestão de tempo (Necessidade de eficiência e de otimizar métodos). **Que tal explorarmos juntos o que está dificultando e buscarmos novas estratégias ou aprendizados** que possam otimizar sua análise e entrega de processos daqui para frente? (Pedido)."

Ex2. de cenário: Um servidor não está atendendo de forma adequada os jurisdicionados no balcão, em **dissonância com os valores do TRT12 e o compromisso firmado pela instituição em sua Carta de Serviços**.

Exemplo de feedback (CNV + Forças): "Observei que você anda sem paciência para atender os jurisdicionados no balcão (observação). Sinto uma preocupação, uma vez que nosso dever é atendê-los de forma adequada (sentimento) e o balcão é o cartão de visitas da Justiça do Trabalho (necessidade de eficiência e propósito). Que tal aproveitarmos essas oportunidades para **aprendermos a desenvolver nossa força do autocontrole e empatia** (ou as outras forças de assinatura do servidor) e **pensarmos em uma forma de melhor atendê-los**, sem que a situação lhe tire do sério? (pedido com empatia, ressaltando as forças do servidor-receptor).

Se a Força de Caráter do Servidor Receptor for Integridade:

Como se manifesta: A pessoa com forte integridade **valoriza a honestidade, a autenticidade e a coerência** entre seus valores e suas ações. Ela busca agir de acordo com o que considera certo, sendo confiável e responsável.

Integração: O feedback apela diretamente ao **senso de integridade do servidor, conectando o atraso com a dissonância entre a ação e os valores esperados (e que se presume que ele possua)**. A mensagem convida-o a **retomar a coerência, usando sua própria força como motor para a mudança**.

Ex1 de Feedback (CNV + Forças): "Notei que os processos X, Y e Z que estavam sob sua responsabilidade não foram concluídos até o prazo final da semana passada, dia [data] (Observação). Eu me sinto um pouco preocupado (Sentimento), porque a celeridade e o cumprimento dos prazos são pilares do nosso trabalho no Tribunal, refletindo nosso compromisso com a justiça e a expectativa que a sociedade tem em relação à nossa atuação íntegra e responsável (Necessidade de consistência com os valores institucionais e pessoais). **Dada a sua reconhecida integridade e comprometimento, gostaria de entender o que está acontecendo e como podemos garantir** que o ritmo de entrega reflita o alto padrão de responsabilidade que sei que você possui? (Pedido)."

Ex2 de Feedback (CNV + Forças): ""Observei que você anda sem paciência para atender os jurisdicionados no balcão (observação). Sinto uma preocupação, uma vez que nosso dever é atendê-los de forma adequada (sentimento) e o balcão é o cartão de visitas da Justiça do Trabalho (necessidade de eficiência e propósito). **Dada a sua reconhecida integridade e comprometimento, gostaria de entender o que está acontecendo e como podemos garantir** que você consiga atendê-los com a calma necessária e o atendimento reflita a sua **capacidade de demonstrar a sua honestidade, autenticidade e coerência entre o seu trabalho e o alto padrão de responsabilidade que sei que você possui?** (Pedido)."

Se a Força de Caráter do Servidor Receptor for Critério

Como se manifesta: A pessoa com forte critério é **prática, sensata e capaz de pensar nas coisas em profundidade**. Ela é **capaz de avaliar situações complexas e tomar decisões ponderadas**, demonstrando bom julgamento.

Integração: O feedback reconhece a **capacidade de julgamento e análise do servidor**, transformando o problema de atraso em um desafio que requer sua inteligência prática para ser resolvido. Ele é convidado a **usar sua força para diagnosticar e propor soluções**.

Exemplo1 de Feedback (CNV + Forças): "Ao verificar o andamento dos processos, observei que aqueles com prazo para [data] não foram entregues (Observação). Sinto uma certa apreensão (Sentimento), pois a gestão de prazos e a otimização do fluxo de trabalho são cruciais para a eficácia da nossa vara e para a tomada de decisões judiciais prudentes e em tempo hábil (Necessidade de eficiência processual e bom julgamento estratégico). **Com sua excelente capacidade de análise e critério**, tenho certeza de que você **pode nos ajudar a identificar as causas** desses atrasos e **propor soluções** eficazes. **Podemos sentar para que você me apresente sua avaliação da situação e juntos delinear um plano de ação (check list)?** (Pedido)."

Exemplo2 de Feedback (CNV + Forças): "Recebi um relato sobre sua interação com o jurisdicionado [nome ou descrição do caso] ontem no balcão, em que a forma de comunicação foi percebida como inadequada (Observação). Senti uma pontinha de preocupação (Sentimento), pois o atendimento ao público exige bom senso e discernimento para lidar com as diversas situações e perfis de jurisdicionados (Necessidade de discernimento no atendimento). **Com sua capacidade de critério e julgamento, gostaria de ouvir sua análise sobre o que ocorreu e juntos pensarmos em estratégias práticas para lidar com situações de pressão no balcão**, garantindo que o atendimento seja sempre o mais adequado e sensato possível? (Pedido)." Convide o servidor a usar sua capacidade de análise e julgamento para avaliar a situação e propor soluções práticas para melhorar o atendimento futuro.

Integrando Forças de Caráter do Doador do Feedback (Líder/Gestor)

Aqui, o líder utiliza suas próprias forças para moldar a forma como aborda o feedback.

Liderança como Força do Líder

- **Como se manifesta:** Você se preocupa em guiar, motivar e garantir que a equipe atinja seus objetivos coletivos. Seu feedback será focado no desempenho geral da equipe e na responsabilidade compartilhada.
- **Integração:** A Liderança se manifesta ao focar no impacto coletivo, na visão de futuro do setor e na busca conjunta por soluções que beneficiem a todos.
- **Exemplo de Feedback (CNV + Forças):** "Observei que os processos X, Y e Z que estavam sob sua responsabilidade não foram concluídos até o prazo final da semana passada, dia [data] (**Observação**). Isso me gera uma preocupação considerável (**Sentimento**), pois o cumprimento dos prazos é fundamental para manter o fluxo de trabalho da equipe, evitar acúmulo e garantir que o Tribunal atenda às expectativas da sociedade e do CNJ (**Necessidade de eficiência e responsabilidade institucional**). Poderíamos conversar sobre os desafios que você está enfrentando e **como podemos, juntos, assegurar que os prazos sejam cumpridos** daqui em diante, otimizando o desempenho do nosso setor? (**Pedido**)."

Justiça / Equidade como Força do Líder

- **Como se manifesta:** Você valoriza a imparcialidade, o respeito às regras, a igualdade de tratamento e a distribuição justa das responsabilidades. Seu feedback será centrado na importância do cumprimento das normas e do impacto na carga de trabalho dos colegas.
- **Integração:** A Justiça é usada para ressaltar a importância do cumprimento de regras e a distribuição justa de tarefas, apelando ao senso de responsabilidade e ao impacto nos colegas.
- **Exemplo de Feedback (CNV + Forças):** "Notei que os processos que lhe foram distribuídos para análise com prazo até [data] não foram finalizados (**Observação**). Fico um pouco apreensivo (**Sentimento**), pois o não cumprimento de prazos estabelecidos impacta a organização do trabalho da vara e pode gerar sobrecarga para os colegas que precisam compensar esse atraso, além de ir contra as diretrizes de produtividade que todos precisamos seguir (**Necessidade de justiça, equidade e cumprimento de regras**). O que aconteceu e como podemos garantir que todos consigamos cumprir os prazos de forma equitativa e eficiente para a vara? (**Pedido**)."

Esperança / Otimismo como Força do Líder

- **Como se manifesta:** Você acredita na capacidade de superação, busca soluções e foca no potencial de melhora. Seu feedback será construtivo e encorajador.
- **Integração:** A Esperança permite uma abordagem que reconhece a dificuldade, mas foca na capacidade de superação do servidor, buscando soluções conjuntas e positivas.
- **Exemplo de Feedback (CNV + Forças):** "Percebi que os processos que você estava analisando para entrega na semana passada não foram concluídos dentro do prazo (**Observação**). Confesso que me gera uma certa inquietação (**Sentimento**), pois sei do seu potencial e da nossa necessidade de manter a regularidade na entrega para o bom andamento da justiça (**Necessidade de eficiência e de ver o potencial do servidor realizado**). Tenho grande confiança na sua capacidade de superar essa fase. Podemos conversar sobre o que pode ter contribuído para isso e identificar juntos estratégias para que possamos retomar um ritmo que te permita entregar os processos no prazo, com qualidade e sem sobrecarga? (**Pedido**)."

Pontos importantes a reforçar



Empatia e escuta ativa

Após o pedido, o líder deve praticar a escuta ativa para **entender a perspectiva do servidor**.

O feedback é uma via de mão dupla.



Privacidade

Este tipo de feedback, especialmente sobre desempenho e prazos, **deve ser dado em ambiente privado e tranquilo**, preferencialmente por videochamada no teletrabalho, **para permitir a troca de expressões e sentimentos**.



Solução conjunta

O foco deve ser sempre na **busca por soluções e no apoio**, não apenas na crítica ao problema ou às incapacidades do servidor.



Benefícios do Feedback Baseado em CNV e Forças de Caráter



Reconhecimento

Os servidores se sentem vistos, considerados e respeitados



Comunicação Eficaz e Respeitosa



Foco na Solução



Valorização das Qualidades e Potencial

Resultados Adicionais:

- **Demonstra a segurança, capacidade e mindset de crescimento do líder;**
- **Fortalece a confiança** entre líder e liderado;
- Cria um **ambiente de aprendizado contínuo**;
- **Reduz a resistência à mudança**;
- Promove o **desenvolvimento profissional**;
- **Aumenta a felicidade, o engajamento, a produtividade e o alcance de metas.**



CONCLUSÃO

O **feedback baseado em forças de caráter e comunicação não violenta** não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um **caminho para construir um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e alinhado com os valores do TRT12.**

Trata-se de um **investimento no capital humano da instituição**, promovendo não apenas a eficiência operacional, mas também o bem-estar e a realização profissional dos servidores, elementos essenciais para a excelência no serviço público.



Ambiente Humano e Produtivo

Cria um espaço de trabalho **onde o bem-estar e a produtividade caminham juntos**, valorizando cada indivíduo.



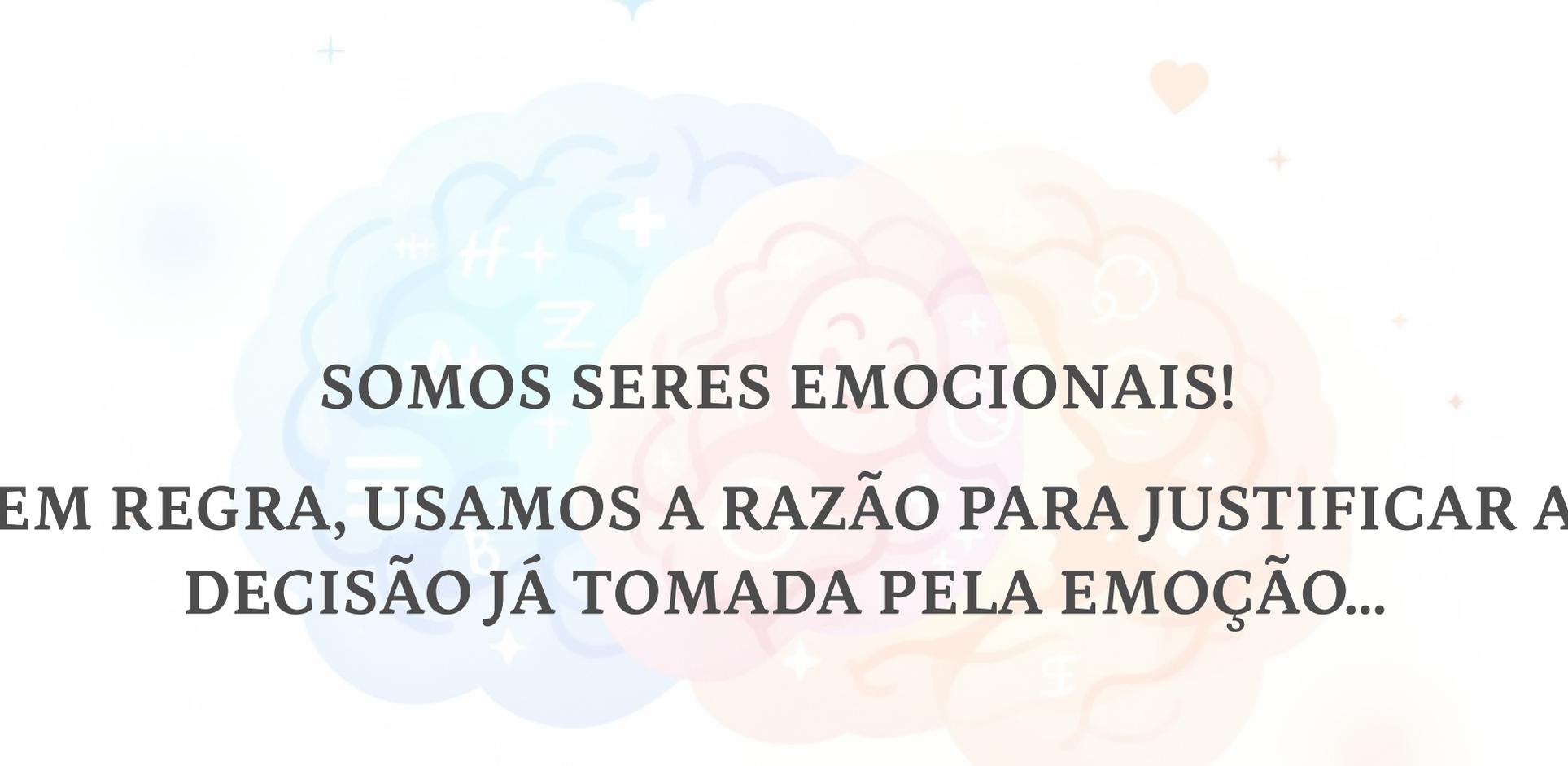
Investimento no Capital Humano

Aposta no desenvolvimento e na realização profissional dos servidores, **fortalecendo a instituição de dentro para fora.**

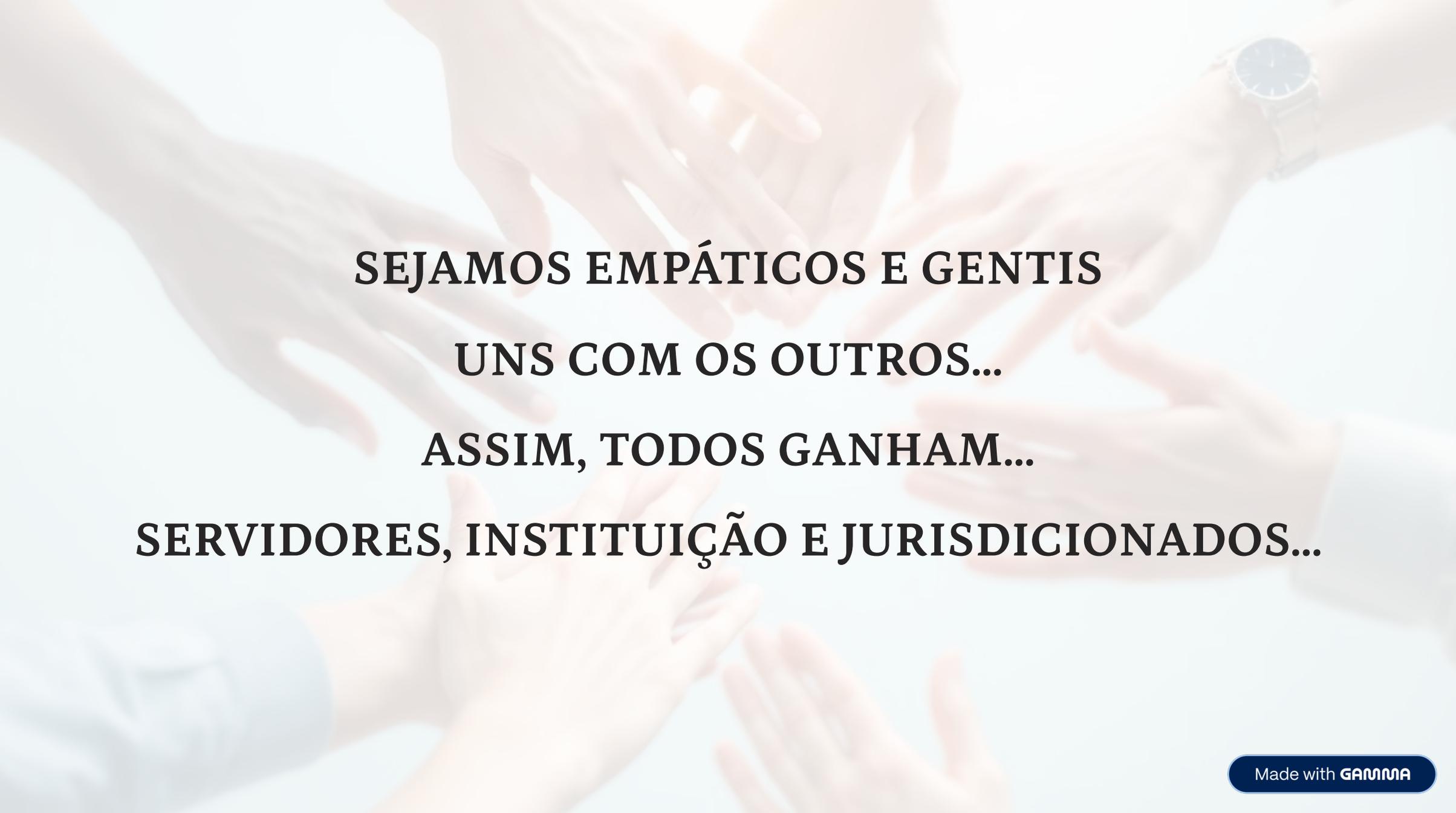


Excelência no Serviço Público

Alcança alta eficiência operacional e alinhamento com os valores do TRT12, resultando em serviços de qualidade superior.



SOMOS SERES EMOCIONAIS!
**EM REGRA, USAMOS A RAZÃO PARA JUSTIFICAR A
DECISÃO JÁ TOMADA PELA EMOÇÃO...**



**SEJAMOS EMPÁTICOS E GENTIS
UNS COM OS OUTROS...
ASSIM, TODOS GANHAM...
SERVIDORES, INSTITUIÇÃO E JURISDICIONADOS...**

OBRIGADA E ATÉ A PRÓXIMA



Instagram: [@julianacristinabalbo](#)

Linkedin: [Juliana Cristina Balbo](#)

E-mail: juliana.balbo@trt12.jus.br

