

**SISTEMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS CANDIDATOS APROVADOS ATRAVÉS DE
CONCURSO PÚBLICO PARA O TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

por

José Pereira de Medeiros Júnior

Monografia de conclusão do Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária da
Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, 2005

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	3
2 - CONTEXTUALIZAÇÃO.....	5
2.1 – A abordagem conceitual e histórica do treinamento nas Instituições.....	8
2.2 – O papel desempenhado pelos estagiários nas empresas.....	13
2.3 – O Programa de Integração Funcional.....	18
2.4 – A operacionalização do Modelo de Treinamento Programado e Continuado.....	26
3 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
4 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

1 - INTRODUÇÃO

Nos últimos três anos o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vem investindo no seu Processo de Gestão do Conhecimento buscando capacitação, técnicas, métodos e práticas que permitam à Instituição realizar a Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

Em um ambiente de mudanças contínuas torna-se imprescindível que as Instituições estejam abertas para as transformações, também é verdade que elas devem desenvolver competências para tal, estruturando seus esforços, buscando alternativas de posicionamento frente aos usuários, criando uma visão compartilhada com a tecnologia e os conhecimentos mapeados e implantados, estabelecendo estratégias para definir como os objetivos desejados serão alcançados e elaborando métodos para realizar a educação e reeducação dos servidores e lidar com as resistências naturais.

Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação, quanto a própria legitimidade das Instituições. Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas.

Neste trabalho será tematizada a necessidade de construirmos um Sistema de Capacitação Programado e Continuado que possibilite o aprimoramento e o desenvolvimento dos novos funcionários (estagiários), para que auxiliem o Poder Judiciário na sua nobre missão de prestador de serviços públicos, que é assegurar à sociedade o exercício pleno da cidadania com a garantia de seus direitos.

O tema foi escolhido em virtude de não existirem critérios de avaliação de desempenho, nem utilização de ferramentas para identificação de saberes, competências e qualificações. Não há seleção na entrada do estagiário no Tribunal de Justiça, no sentido de posicioná-lo nas funções mais adequadas às características de cada um, objetivando uma lotação ideal.

O presente estudo pode contribuir objetivamente na modelagem de um novo processo educativo a ser implantado pela Escola de Administração Judiciária – ESAJ, bem como destacamos como fator de relevância, a possibilidade de aplicarmos as conclusões sobre este Sistema de Capacitação em outras Escolas Judiciárias, em nível nacional.

A trajetória desenvolvida para a construção do trabalho monográfico empreendido foi em sua primeira seção (sumário – 2.1), traçar uma abordagem conceitual e histórica do treinamento nas Instituições.

Em sua segunda seção (sumário – 2.2), narramos o papel desempenhado pelos estagiários nas empresas, função esta identificada através de pesquisa de campo nas organizações Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS e White Martins S/A.

A terceira etapa do trabalho (sumário – 2.3), descreve o Programa de Integração Funcional existente, explicitando o conteúdo e a execução deste treinamento, com enfoque em seus objetivos estratégicos.

A quarta seção (sumário – 2.4), apresenta toda a visão interpretativa da operacionalização do Modelo de Treinamento Programado e Continuado, que deve ser implementado pela Escola de Administração Judiciária.

Finalmente, na quinta parte (sumário – 3), são apresentadas para a Administração Pública, as Conclusões e Recomendações sumarizantes de ordem geral, que foram extraídas do trabalho de conclusão do curso em tela.

2 – CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo de hoje é repleto de desafios em que se inserem a exigência de respostas rápidas para mudanças intensas e velozes, a gestão em ambiente incerto e turbulento, as oportunidades da globalização.

O Tribunal de Justiça passa por uma fase de desenvolvimento em sua administração, mais especificamente na área de Recursos Humanos, tendo em vista a obrigação de assumir a responsabilidade por uma cultura organizacional adequada para a motivação e vontade de contribuir de seus servidores.

Neste contexto, a busca de formas participativas para gerenciar o poder, os conflitos, a inovação nas organizações, leva os relacionamentos administrativos a uma maior complexidade e as transações entre a Instituição e o ambiente tornarem-se mais intensas.

Não devem existir mais dúvidas de que as pessoas são o principal patrimônio das Organizações, bem como não podemos deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das empresas.

A partir deste posicionamento, temos a obrigatoriedade de analisar e destacar, privilegiadamente, os formuladores e implementadores deste processo de mudança, ou seja, os serventuários que atuam de forma direta no Poder Judiciário, em especial neste audacioso trabalho, os estagiários, suas expectativas e obstáculos no desenvolvimento de sua atividade laborativa, para se obter o sucesso desejado de uma moderna administração no Tribunal de Justiça.

O grande mérito da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, foi ter tornado obrigatório o concurso público para a admissão de todo e qualquer funcionário. Esse foi sem dúvida, um grande avanço, na medida em que dificultou o

empreguismo. Acabou-se com práticas patrimonialistas e fisiológicas, como os concursos internos.

Com isto, a máquina administrativa do Tribunal de Justiça, se viu compelida a realizar reiterados certames, objetivando renovar e ampliar o quadro funcional.

De acordo com o Decreto n. 2.479, de 8 de março de 1979, que é o Regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, que disciplinou o regime jurídico instituído pelo Decreto-Lei n. 220, de 18 de julho de 1975, com aplicabilidade também no Poder Judiciário, o candidato habilitado nas provas escritas e no exame de sanidade físico-mental, será convocado para cumprir a última etapa do concurso público, isto é, o estágio experimental, mediante ato da autoridade judiciária competente, sendo qualificado como estagiário.

O ato de designação indicará expressamente o prazo deste estágio, conforme o fixado pelas respectivas instruções reguladoras do concurso, que não será inferior a seis nem superior a doze meses, percebendo o estagiário retribuição correspondente a oitenta por cento do vencimento do cargo, assegurada a diferença se nomeado afinal.

Durante este período ele será observado, sendo apurada pela Administração a conveniência ou não da sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei, isto é, o resultado do desempenho das atividades exercidas no cargo, inclusive suas condições psicológicas, idoneidade moral, assiduidade, disciplina e eficiência.

Ultrapassado o estágio experimental o candidato aprovado será nomeado para o cargo, com a conseqüente posse. Neste momento, passa a ser considerado servidor público.

Esta fase será considerada como efetivo exercício do cargo, sendo computável como tempo de serviço para todos os fins legais, inclusive aposentadoria, triênios, férias, licença-prêmio e 13º vencimento.

Hoje, antes de começar a exercer as suas funções, o estagiário passa por um período de 14 dias em treinamento de integração oferecido pela Escola de Administração Judiciária.

Assim sendo, o número de estagiários cresceu consideravelmente, e a qualidade do aprendizado oferecido pela referida Escola é insuficiente, em virtude do tempo restrito, acarretando a ineficácia do programa de treinamento.

Para corroborar este posicionamento, estabelecendo uma análise comparativa, em entrevista com o Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ, foi obtida a informação de que o Juiz de Direito recém empossado, permanece vinculado à Escola por quatro meses, em treinamento continuado e programado, sendo supervisionado por um magistrado mais antigo que o orienta desde a conduta profissional até a confecção de uma sentença.

Se considerarmos as diretrizes da Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, segundo as quais se faz imperiosa que cada servidor público conheça e se comporte de acordo com o princípio da eficiência e a necessidade da transmissão e assimilação dos conhecimentos básicos primordiais ao desenvolvimento funcional em todas as áreas, em especial no processamento dos feitos judiciais, entendemos que o novo funcionário deve ficar à disposição da Escola de Administração Judiciária, pelo menos por 40 dias, em treinamento programado e continuado, recebendo frequência integral, antes de ser lotado nos Cartórios Judiciais ou Órgãos Administrativos.

Após a sua lotação, no período compreendido do quadragésimo primeiro dia até completar os seis meses de estágio, será supervisionado pela mencionada escola.

Com esta medida, poderemos identificar as carências desse indivíduo, procurando extirpá-las e diagnosticar as potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas, evitando o desperdício de competências.

2.1 – A abordagem conceitual e histórica do treinamento nas Instituições

O treinamento tem sua raiz no latim *trahère* (treinar) – trazer/levar a fazer algo.

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes.

Antigamente, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das Instituições.

Através do treinamento a pessoa pode obter quatro tipos de mudanças de comportamento:

1 – a pessoa pode assimilar informações sobre a Instituição, seus serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos;

2 - melhorar suas habilidades e destrezas, habilitando-se para a execução e operação de tarefas;

3 – desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, provocando uma mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos;

4 – elevar o nível de abstração, desenvolvendo idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Treinar é desenvolver pessoas. Significa conceder a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Conforme observa Oslak (1995, p.31):

“O treinamento deve estar prioritariamente relacionado com as necessidades e os programas do novo Estado que se quer implantar, ao invés de subordinar-se às etapas de uma carreira, como quer a visão burocrática”.

Segundo Milkovich (2000, p.338):

“treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Neste momento, devemos fazer um breve histórico do treinamento nas empresas.

Na verdade, a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso desses programas era o de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível. Como o homem, conforme a aceção de Taylor, era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma

identificação com a organização, o treinamento apenas considerava nessa época, os aspectos mecânicos do trabalho.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização. Também se observa, já no início da década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com o desenvolvimento de programas destinados a preparar chefes e supervisores. E, com o final do conflito, as empresas começam a enfatizar também programas destinados ao desenvolvimento de lideranças.

Com a adoção do enfoque Sistêmico pela Administração de Recursos Humanos, sobretudo a partir da década de 60, o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos.

Passou a envolver, portanto, todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. Dessa forma, passou-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas: a) diagnóstico que visa identificar as necessidades de treinamento; b) prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; c) execução, que procura levar a cabo o plano; d) avaliação, para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados.

O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento. Tanto é que os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e as dificuldades de aprendizagem. E a tendência observada em muitas empresas é a de designar as

atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve sob a rubrica de desenvolvimento de recursos humanos.

Apesar disso, no entanto, muitas críticas vêm sendo formuladas a esse modelo. Costuma-se lembrar que o Desenvolvimento de Recursos Humanos, da maneira como vem sendo concebido:

- a) vê o homem como um ser complexo, mas o trata essencialmente como recurso para a produção;
- b) centraliza o diagnóstico, o planejamento e a avaliação dos programas de treinamento;
- c) confere excessiva ênfase à mensuração dos resultados do treinamento;
- d) procura a uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais.

Essas críticas, assim como outros desafios tanto de natureza ambiental quanto organizacional, levam muitas empresas a alterar significativamente seu setor de treinamento. Em algumas delas, verifica-se mesmo a disposição para torná-lo mais democrático, mediante a descentralização de suas atividades e de suas instâncias de poder. Assim, o diagnóstico de necessidades e o planejamento das atividades de treinamento tornam-se atividades contínuas e descentralizadas, a cargo dos dirigentes das unidades organizacionais em conjunto com seus funcionários. A execução dos programas de treinamento também se torna, pelo menos em parte, uma atividade gerencial. O local de trabalho começa a ser visto como o ambiente principal de aprendizagem. Privilegiam-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação aos grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local, entre as quais o treinamento via Internet, já conhecido como *e-training*.

Na realidade, a área de Treinamento e Desenvolvimento começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal. Verifica-se forte tendência à terceirização de serviços, como locação de salas para aulas teóricas e práticas,

organização de eventos, produção de material instrucional, confecção de manuais e condução de cursos e seminários. Nota-se também a tendência a utilizar mais intensamente os chamados “monitores internos” ou “multiplicadores”, pessoas oriundas de outras áreas da empresa que desenvolvem temporariamente atividades de Treinamento e Desenvolvimento.

Com essas mudanças, vêm sendo profundamente alteradas as maneiras tradicionais de exercer as atividades de Treinamento e Desenvolvimento, que passaram a ser mais de apoio que de execução. Dessa forma, um novo perfil de gerente começa a ser definido, já que este passa a ter como uma de suas principais atribuições a de incentivar a elevação do grau de maturidade de seus subordinados. Assim, todo gerente passa a ser visto também como educador.

Essas novas atribuições dos gerentes em todos os níveis não representam o fim do órgão central de treinamento e desenvolvimento. A ele compete assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias mais adequadas para o diagnóstico, o planejamento, a execução e a avaliação. O papel do órgão central torna-se mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de pessoas do que o de programador e executor de cursos.

Não restam dúvidas de que, à medida que as empresas procuram enfrentar os novos desafios, a estrutura da área de Treinamento e Desenvolvimento tende a reduzir-se. Isso não significa, no entanto, que a área se torne menos importante. Pelo contrário, acreditamos que o tempo destinado ao treinamento dos empregados venha a aumentar significativamente nos próximos anos. Mais ainda: a nova missão da empresa não é apenas treinar seus funcionários, mas garantir o aprendizado contínuo de toda a sua cadeia de valor, que envolve também seus clientes e fornecedores. Tanto é que muitas empresas, como General Motors, Xerox e Motorola, nos Estados Unidos, e Brahma, Accor e Algar, no Brasil, vêm criando suas próprias universidades corporativas.

2.2 – O papel desempenhado pelos estagiários nas empresas

Objetivando conhecer o papel desempenhado pelos novos funcionários nas Organizações, através de pesquisa de campo, estivemos em visita à empresa Petróleo Brasileiro S/A, que é uma Sociedade de Economia Mista, realizando uma entrevista informal com um diretor responsável pela área de Recursos Humanos.

Este gestor nos afirmou categoricamente, que um dos grandes desafios da PETROBRAS é assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na Organização para novos colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório.

Cresce na Administração Pública a preocupação com a perda de talentos, isto é, profissionais com alto nível de qualificação, que podem sair da empresa ou se aposentar nos próximos anos levando consigo o conhecimento adquirido ao longo de décadas de trabalho. Como fazer com que esse conhecimento, assimilado em parte graças ao investimento do Estado em eventos de educação e capacitação, seja compartilhado com outros servidores e registrado para que sejam retidos pelas organizações públicas?

Como evitar que em muitos casos esses profissionais tenham que ser contratados como “consultores” para continuar fazendo o que faziam antes de se aposentar?

Para isso, a empresa Petróleo Brasileiro S/A está desenvolvendo e estimulando a prática conhecida como *mentoring*.

A mentoria é a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar. Mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho, não poderia aprender ou, pelo menos, teria dificuldade.

O termo mentoria vem de Mentor, na mitologia grega, nome do amigo e guia de Ulisses, também chamado de Odisseu, e de seu filho Telêmaco. Na Grécia antiga, mentor era aquela pessoa responsável pelo desenvolvimento físico, social, intelectual e espiritual dos jovens.

O objetivo do mentoring é o desenvolvimento humano fundamental. O mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e desenvolvimento das habilidades de uma outra pessoa. Nessa relação, o mentor procura apoiar e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

Existem quatro tipos de mentores: o conselheiro, o formador, o intelectual e o consultor organizacional.

O mentor conselheiro é uma fonte importante de informações na Organização e repassa essa informação para seu orientado (novo funcionário), para que ele a utilize na condução das suas atividades profissionais.

O papel do mentor formador é preparar o novo empregado para exercer direitos e cumprir deveres, assim como desenvolver uma estrutura pessoal e social.

O mentor intelectual ensina técnicas e transfere conhecimentos sem necessariamente orientar os novos funcionários na execução das tarefas.

O consultor organizacional pode desempenhar o papel de informar (mentor conselheiro), propor uma estratégia de negócio (mentor intelectual) ou apoiar o desenvolvimento de líderes e discípulos (*coach*).

O mentoring só está sendo possível de realização porque a empresa como um todo mudou seus modelos mentais, mudou as crenças que têm norteado suas decisões e formas de organizar-se, pode rever os paradigmas nos quais se tem ancorado e modificou as formas de ver-se e ao ambiente do qual faz parte.

Segundo o entrevistado, para que a prática de mentoring se cristalice cada vez mais na empresa, torna-se necessário recrutar e treinar mentores, preparar os orientandos e designar mentores aos novos funcionários, definindo metas e padrões para a atuação de mentores e orientandos. A visão é desenvolver o mentoring nas áreas técnica e gerencial.

Estivemos, também, na White Martins S/A, que é uma Empresa Privada, buscando identificar o programa por ela destinado aos estagiários.

Tal programa, possibilita à organização suprir suas necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo. É um mecanismo socialmente importante para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e ainda um vínculo saudável da empresa com as escolas e universidades.

Um dos diretores de recursos humanos deixou claro que ao falar de estagiários, refere-se fundamentalmente ao ingresso de talentos jovens em uma organização. Esses talentos são portadores de uma formação básica de relevante interesse para a empresa, associada necessariamente a algumas habilidades identificadas, como comunicação, relacionamento interpessoal e uma boa dose do que chamou de potencial.

Quando falou de programa de estagiários, referiu-se ao esforço programado e continuado de uma empresa em diferenciar-se das demais, ao atrair para seus quadros jovens bem formados, com alto potencial, e competentemente dar-lhes as ferramentas e propiciar-lhes as condições para serem atores produtivos da implementação de seu plano estratégico.

Segundo este gestor, o processo de atração e desenvolvimento de jovens estudantes é, hoje em dia, um aspecto de fundamental importância para as organizações que querem assegurar a perpetuação de seu sucesso.

Por meio dele, preparamos o quadro funcional dos próximos anos, e estabelecemos avanços, sejam eles tecnológicos ou conceituais. A presença desses programas previne a empresa de uma esclerose ou do envelhecimento de seus quadros.

Uma corporação sabe que sua sobrevivência depende de contar com talentos jovens que a impulsionem, e há muito este diretor se preocupa com o tema. Não só se preocupa, como cria práticas efetivas para garantir que isso ocorra. Vai à comunidade, vai às universidades e identifica jovens que se destacam e os convida para juntar-se aos seus quadros, por meio de programas de estagiários.

Os estágios são regulamentados por lei (lei nº 6.497, de 7 de dezembro de 1977; Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1992). O estagiário pode receber uma bolsa-auxílio ou uma contraprestação que venha a ser acordada.

O estagiário não terá vínculo empregatício com a empresa, ou seja, a empresa será isenta de obrigações trabalhistas, tais como férias, 13º salário, FGTS, INSS, aviso prévio e benefícios.

Fica porém a critério da organização, por liberalidade, conceder alguns benefícios, não sendo aconselhável que sejam descontados na bolsa paga ao estudante.

Nos últimos anos, tem crescido muito o número de ofertas e de alunos em estágios, confirmando que a atividade é vista como positiva.

Um dos motivos mais freqüentes é a necessidade de conhecimentos técnicos específicos no ramo de atividade da empresa.

Outras vezes, os estágios são destinados a estudantes de áreas específicas, necessárias para suprirem carências eventuais de unidades de trabalho, como psicólogos para Recursos Humanos, Seleção e Treinamento e estatísticos para a área de Controle de Qualidade.

O programa de estágio constitui um excelente mecanismo de identificação de candidatos a cargos efetivos na empresa, oferecendo uma oportunidade de conhecimento recíproco. O jovem pode avaliar melhor seu interesse por determinadas atividades e a empresa tem a oportunidade de avaliar o potencial de contribuição de cada um de seus estagiários.

As empresas que mais se destacam são de maneira geral, as multinacionais, e as áreas que oferecem melhores oportunidades de desenvolvimento dos programas são Área Financeira, Recursos Humanos e Marketing.

Na empresa em tela, é adotado um programa de desenvolvimento no qual o estagiário terá um treinamento específico: palestras sobre os produtos da organização, cursos de matemática financeira, microcomputadores etc., associados às atividades diárias, ou seja, *on the job*.

Os treinamentos formais podem ser conduzidos por profissionais da linha de frente, quando for importante estabelecer uma relação forte com os processos e produtos da empresa.

O trabalho a ser desenvolvido é explicitado para o estagiário, assim como o número de horas diárias de trabalho.

Geralmente acompanhado por um tutor, o estagiário passará por um processo de avaliação periódica. Essa avaliação possibilitará ao Departamento de Recursos Humanos acompanhar o desempenho e o desenvolvimento do estagiário, dando margem para algumas interferências.

Após o cumprimento do estágio, o estudante será aproveitado ou não, dependendo da necessidade da área e do desempenho apresentado. O nível de aproveitamento de estagiários no quadro efetivo da empresa varia de acordo com o momento, seja ele de expansão ou de enxugamento.

Concluiu esta entrevista informal, destacando que estes programas permitem uma troca adequada de *know-how* e influências entre escolas, universidades e empresas, garantindo que o avanço tecnológico, científico e cultural seja compartilhado, além de permitir que as empresas otimizem as possibilidades de aperfeiçoamento de sua mão-de-obra por meio do ensino regular.

2.3 – O Programa de Integração Funcional

A Resolução n. 4, de 18 de agosto de 2000, do Egrégio Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, aprovou o Projeto de Treinamento e Desenvolvimento Funcional, apresentado pelo Conselho Consultivo da Escola de Administração Judiciária.

Tornou obrigatória a frequência nos cursos, conforme programação a ser apresentada a cada semestre em áreas específicas de atuação, com critérios de aproveitamento e avaliação a serem estabelecidos em ato próprio da Administração.

O artigo 2º, do diploma legal anteriormente mencionado, destinou aos estagiários, treinamento a ser realizado em um mês, em horário integral, com frequência absoluta neste período.

Através da realização de pesquisa de campo junto aos gestores da referida Escola, comprovamos que, hoje, antes de começar a exercer as suas funções, o estagiário passa por um período de 14 dias, em Programa de Integração Funcional.

Apresentamos, como modelos exemplificativos e comprobatórios do treinamento da Escola de Administração Judiciária, os oferecidos aos estagiários que foram convocados para os cargos de Assistente Social, Oficial de Justiça Avaliador e Técnico Judiciário, respectivamente, nos meses de junho, julho e outubro de 2004.

Na primeira semana os Assistentes Sociais, receberam aulas sobre os direitos e deveres dos servidores públicos, que se encontram elencados em seu respectivo estatuto, sobre a estrutura normativa e o funcionamento do Poder Judiciário, conheceram as atribuições do Serviço Social, o seu projeto ético-político profissional para o Tribunal de Justiça, bem como o histórico de toda a trajetória do Serviço Social na nossa Instituição.

Na segunda semana, ocorreu a apresentação de experiências de implantação do trabalho de Assistentes Sociais em Comarcas do Interior e a abertura de conta no Banco do Estado do Rio de Janeiro.

Em relação aos Oficiais de Justiça Avaliadores, na primeira semana, o programa de integração funcional ofereceu palestra e visita aos órgãos de segunda instância, aulas sobre a estrutura normativa e o funcionamento do Poder Judiciário, os direitos e deveres estatutários do servidor público e conhecimento sobre a estrutura, o funcionamento e a missão da Escola de Administração Judiciária.

A segunda semana foi toda ela dedicada ao treinamento prático para os Oficiais de Justiça Avaliadores.

No que concerne aos Técnicos Judiciários, na primeira semana, tiveram aulas expositivas sobre direitos e deveres do funcionário público, palestras sobre a estrutura e o funcionamento da segunda instância, sobre a gestão do conhecimento, no que se refere a estrutura, o funcionamento e a missão da ESAJ, em relação ao processamento integrado nos Cartórios, sobre o Departamento de Saúde e a Associação Beneficente dos Amigos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - ABATERJ, no que diz respeito a estrutura normativa e o funcionamento do Poder Judiciário, bem como aulas sobre Informática e Custas Processuais.

Na segunda semana, tiveram cursos sobre a Ética de Excelência, Processamento em Vara Cível e Custas Processuais.

Conseqüentemente, observamos que a determinação contida no artigo 2º, da Resolução n. 4, de 18 de agosto de 2000, do Egrégio Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, de treinamento para os estagiários por um mês, em horário integral, não está sendo observada.

Atualmente, não existem critérios de avaliação de desempenho, nem utilização de ferramentas para identificação de saberes, competências e qualificações. Não fazemos uma seleção na entrada do estagiário no sentido de posicioná-lo nas funções mais adequadas às características de cada um. O máximo que é levado em conta é o nível universitário e qual especialização, o local onde reside e se ele é conhecido de alguma autoridade ou diretor.

Os avaliadores do treinamento, além do conhecimento das atribuições e das devidas competências de todos os cargos, deverão “conhecer” as pessoas, seus talentos, o comprometimento com os serviços que começam a prestar, suas ambições, comportamento moral e psicológico e inclusive, os fatores externos ao ambiente do trabalho, para procedermos a uma correta avaliação.

Devemos analisar os perfis desses candidatos, para sabermos se estão alinhados às necessidades dos cargos públicos que vão ocupar.

De todos os recursos organizacionais, os únicos capazes de autodireção e de desenvolvimento são os recursos humanos. São recursos vivos e como tal têm enorme aptidão para o crescimento.

No entender de Gil (2001, p.121), “hoje o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas e inovadoras, para contribuir com a Organização”.

Mas como a nossa Instituição pode garantir que o estagiário produza mais? Como ele pode se tornar mais eficaz para a Administração Pública?

Através do treinamento que é uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da Instituição e de seus novos empregados.

Boog (1999, p. 127), destaca “que a idéia de ensinar pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo”. “Na verdade, é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie”.

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento de lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

O Sistema de Capacitação identifica os componentes dos planos e projetos de treinamento, redigindo os seus objetivos e, decidindo acerca da aplicabilidade das estratégias deste treinamento. Após o diagnóstico de necessidades, passamos à prescrição de ações com vista em saná-las, ou seja, no planejamento das atividades de treinamento.

É fundamental precisar a importância da capacitação na obtenção das finalidades estratégicas da empresa e, para isso, deve-se realizar um adequado processo de conhecimento das necessidades do treinamento, assim como uma avaliação posterior do desempenho dos novos funcionários, para garantir os benefícios esperados através deste processo educativo.

Haire (1974, p.104), afirma:

“o treinamento se concentra no melhoramento, seja das habilidades funcionais (habilidades básicas relacionadas com a realização adequada de uma tarefa), das habilidades interpessoais (como se relacionar satisfatoriamente com outros), ou nas habilidades para tomar decisões”.

O próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento a fim de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor e aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa que necessitam aprender, ou

eventualmente melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da Instituição, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho que transmitem seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes.

Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes da organização ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento.

Além disso, o treinamento pressupõe uma relação de instrução e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação do que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído.

Devemos aprimorar para o novo empregado, apenas num período de 8 dias, o Programa de Integração já existente, que atualmente dura 14 dias, que envolverá conteúdos referentes à história e o desenvolvimento do Tribunal, à sua missão, aos direitos e deveres estatutários do funcionário, às características e atribuições de seu cargo, às normas e os regulamentos internos, a cultura organizacional da empresa, a ética no trabalho, para que se ajuste o mais rápido possível ao ambiente.

Visa à adaptação e à ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. A introdução desta pessoa em seu trabalho geralmente é feita por meio de uma programação sistemática, levada a efeito por um instrutor especializado ou por um servidor experiente especialmente encarregado do assunto.

As organizações empresariais modernas dispensam atenção aos seus novos funcionários tanto quanto aos seus clientes. Percebem a importância da criação e manutenção de clima organizacional produtivo e de conseguir a adesão destes funcionários às suas metas e resultados.

As questões de competitividade e subsistência da empresa, como produtividade, redução de custos, qualidade do produto, são reconhecidamente associadas ao envolvimento, participação nas decisões e nos resultados, qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento. O novo empregado hoje tem de ser visto como colaborador.

A área de Recursos Humanos assume importância significativa nesse contexto.

Toda a filosofia, postura e atenção presente na seleção de candidatos deve continuar na etapa subsequente, que é a “entrada” do novo profissional no ambiente organizacional macro (empresa) e micro (equipe de trabalho).

E estudos de comportamento humano permitem situar esse momento como de insegurança, instabilidade ou “estranhamento” para o profissional e para o grupo-empresa. Há todo um quadro de valores e padrões de comportamento desconhecidos – a cultura da organização – que precisa ser rapidamente assimilada.. A equipe da empresa passa também por um processo de adaptação ao novo elemento.

Ao mesmo tempo em que ocorre o “estranhamento” a que nos referimos, há por parte do recém-contratado uma predisposição altamente positiva de colocar toda a sua competência a serviço da Instituição e da nova equipe. A área de treinamento pode desenvolver ações, em continuidade ao processo de seleção, para receber e apoiar o novo funcionário.

Um programa de integração bem estruturado e conduzido apressa a assimilação da cultura organizacional e ajuda a estabelecer um vínculo entre o funcionário e a empresa. Assim entendido, pode estar a serviço da melhoria das relações de trabalho e fazer parte do conjunto de ações que têm o mesmo objetivo.

A estruturação de um programa básico de integração, voltado para todos os novos funcionários da empresa, obedece aos parâmetros de programação de um treinamento: objetivos gerais, comportamentais, técnicas, recursos e avaliação.

A escolha dos objetivos deve obedecer aos critérios de representação dos valores, crenças e práticas da empresa. Do contrário, corre-se o risco de dar aos novos funcionários a visão de uma Instituição ideal ou a Instituição sonhada pela área de treinamento. Portanto, na seleção dos objetivos/conteúdo, procura-se responder a duas questões básicas:

1 - Quais atitudes se deseja que o novo funcionário apresente em relação à Instituição?

2 - Quais informações devem ser fornecidas para que tais atitudes se manifestem?

Abaixo, mostramos os itens de conteúdo que devem constar nos programas de integração do Tribunal de Justiça:

1 - Conhecer os aspectos gerais da nossa Instituição, como o histórico, a sua estrutura organizacional, os seus planos estratégicos.

2 - Identificar os aspectos da cultura da Instituição que devem ser reconhecidos e disseminados, como, por exemplo, a imagem institucional e a sua missão.

3 - Conhecer os objetivos e o funcionamento dos programas implantados e em andamento que afetam a vida funcional dos novos colaboradores.

4 - Conhecer, em maior intensidade, os direitos e deveres dos serventuários, que estão elencados nas respectivas normas estatutárias.

5 - Identificar as políticas e normas gerais de administração de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho, critérios e normas de promoção por antiguidade, tendo como pré-requisito a capacitação de 30 horas aula/ano, na Escola de Administração Judiciária.

6 - Aprimorar, nos planos teórico e prático, as exposições sobre a estrutura normativa e o funcionamento do Poder Judiciário, as Normas Constitucionais que disciplinam o servidor público, com o aumento da carga horária desta matéria.

A estratégia que será utilizada, pela adequação aos objetivos e conteúdo, é a exposição oral.

A exposição de cada item deve ser feita pelo profissional do Tribunal de Justiça especialista no assunto, devidamente treinado pela Escola de Administração Judiciária. Podemos então, desenvolver uma equipe de palestrantes que se apresente com a mesma postura de comprometimento ao programa.

Devemos destacar que algumas empresas investem na elaboração de um Manual de Integração para ser entregue aos participantes durante ou ao final do programa. É muito útil, assim as informações ficam disponíveis para consulta, pois é impossível guardar detalhes de todos os dados passados durante o treinamento. O formato fichário atende bem à necessidade de atualização periódica de informação.

No programa de integração poderemos ter como indicadores de avaliação, as habilidades de relacionamento, isto é, a facilidade com que o novo funcionário estabelece contatos interpessoais na situação de trabalho e a adaptabilidade à Instituição, ou seja, demonstrações de comportamentos desejáveis, adequados aos padrões da organização e do cargo.

Os programas de integração básico ou gerencial e o manual de integração são algumas das ações da área de treinamento dirigidas aos novos funcionários.

São formas eficazes de desenvolver atitudes favoráveis à organização, de suprir as necessidades de informações sobre a nova empresa e de facilitar a aceitação no grupo de trabalho.

2.4 – A operacionalização do Modelo de Treinamento Programado e Continuado

Nos 32 dias restantes da capacitação, devemos oferecer o treinamento programado e continuado, que inexistente no Tribunal de Justiça, em função das necessidades que vão sendo detectadas no decorrer desta etapa, no próprio órgão judiciário. Em uma organização, a todo momento, haverá sempre alguém sendo treinado em alguma coisa. Este treinamento é vital para a obtenção de competitividade.

O aprendizado contínuo consiste em um enfoque exploratório não só para descobrir problemas como também para solucioná-los. Trata-se de uma perspectiva de ver tanto o desejo quanto a proposta de mudança como emergente da aprendizagem. Presume-se que idéias inovadoras já estão disponíveis na Instituição e fazem parte da experiência das pessoas. Toda Instituição possui um grande estoque de conhecimentos, além de uma imensa capacidade de reciclá-los e de aplicá-los.

Cabe à Instituição simplesmente abrir canais de comunicação, criando um ambiente onde existam: incentivos para as pessoas experimentarem, correrem riscos e tolerarem erros; participação para as pessoas manifestarem a sua criatividade; e meios para todos aprenderem de suas próprias experiências.

Assim, essa perspectiva assume o aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, pois a inovação requer questionamentos, percepções coletivas e ação colaborativa.

Nesse modelo, o processo de mudança é amplo, aberto e experimental: tratam-se igualmente problemas e soluções como hipóteses de análise. Inicia-se a mudança pela sensibilização das pessoas a fatores da Instituição e de seu ambiente. Em vez de se idealizar projetos ou buscar soluções para problemas já detectados, procura-se criar condições para as pessoas

compreenderem o impacto de novos fatores sobre a organização. Consideram-se tanto os fatores externos, relacionados com demandas e apoios, quanto os internos referentes às tarefas, atitudes, sentimentos e desempenho das pessoas.

A partir dessas idéias poderemos ver o aprendizado como a essência da mudança organizacional. Aprender não é uma simples incorporação de informações, mas a construção da capacidade de criar e de romper as maneiras rotineiras e habituais de pensar e agir. Ao contrário do mero recebimento de informações, o aprendizado contínuo é intimamente ligado à ação.

Inverte a idéia anterior de aprendizado organizacional para a da organização aprendiz com o sentido de enfatizar não só a sua continuidade e a sua inserção na ação mas, sobretudo, o seu caráter coletivo inerente às relações recíprocas e ao compartilhamento de indagações individuais.

Quando uma organização age de maneira a aumentar continuamente sua capacidade de criar, torna-se uma organização aprendiz.

A organização aprendiz é apresentada como uma nova proposta de transformação pela sua habilidade em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar comportamentos para refletir novas perspectivas.

Um típico programa de treinamento em serviço, coloca o treinando numa situação real de trabalho, e um técnico ou empregado experimentado faz demonstrações práticas e esclarecimentos sobre o trabalho e apresenta as táticas para sua realização.

Não requer acomodações especiais e constitui provavelmente a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários. Encontra grande acolhida, principalmente em razão de sua praticabilidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha.

Uma vantagem desse método é que ele cria automaticamente o ambiente, fatos e recompensas durante o treinamento idênticos aos que serão enfrentados no trabalho de verdade.

Os treinadores devem ser escolhidos cuidadosamente, não apenas em relação a seu desempenho, mas também pela sua motivação e interesse em instruir eficazmente.

Compartilhando desta linha de raciocínio, a Escola de Administração Judiciária, objetivando o aperfeiçoamento do processo educativo elaborado para os novos servidores, deve incrementar o *coaching*, que é um relacionamento programado e continuado que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representado pelo *coach* e o aprendiz (o estagiário).

O termo *coach* tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. O que o *coach* procura é transformar atletas em campeões, embora nem sempre tenha sido ele próprio campeão ou mesmo um atleta. Nos últimos anos, entretanto, esse termo vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

“Um *coach* é alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho específico ou importante” (Benton, 2000, p.1).

Existem *coachs* que atendem a indivíduos, não a membros de empresas. É o caso, por exemplo, de Rodrigo Paiva, que foi *coach* de Ronaldinho, Romário, Edmundo e Renato Gaúcho, nossos astros do futebol. Rodrigo Paiva é amigo, sabe a hora e a forma de argumentar, sabe como lidar com os egos inflados dos astros. Em momentos críticos, os amigos sabem a quem pedir orientação. A revista Exame de 22-3-00, diz o seguinte: *coach* é a profissão atual de Rodrigo, ex-remador do Flamengo.

O trabalho do *coach* lembra, de certa forma, o do *personal trainer*. Quando ele detecta uma discrepância entre a realidade de um profissional e onde este deve chegar, passa a dar subsídios para que supere suas dificuldades.

É um profissional que não se compromete apenas com os resultados, mas com o próprio desenvolvimento e realização da pessoa que é designada como seu aprendiz. Sua função é dar-lhe poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados.

Uma habilidade importante do *coach* é entender como é possível fazer críticas construtivas e importar-se com a auto-estima do treinando.

Sua ação é o *coaching*, processo desenvolvido com as pessoas e que tem como finalidades:

- a - ajudar a descobrir o potencial de trabalho;
- b - ajudar a perceber com maior facilidade as oportunidades e a se libertar das limitações;
- c - apoiar a descoberta das competências necessárias para o seu melhor desempenho;
- d - favorecer a percepção de suas deficiências profissionais;
- e - auxiliar na correção da conduta no trabalho;
- f - encorajar o crescimento pessoal e profissional.

O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si.

Ele baseia-se em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades, ajudando na aquisição de qualidades importantes que estejam faltando.

Uma das razões pela qual o *coaching* está em alta é que as organizações apresentam atualmente poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. A relação entre líderes e subordinados é cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática. Cada líder deve estar preparado para solucionar os problemas à medida que aparecem e sem necessidade de recorrer à hierarquia.

Outra razão que merece abordagem é que boa parte do capital intelectual está contida no capital humano. E a atividade humana está tornando-se cada vez menos braçal e rotineira para se tornar cada vez mais intelectual, cerebral e criativa. O capital humano é muito mais do que

um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível à medida que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento e a competência.

Devemos destacar ainda que o capital humano somente pode ser ampliado indefinidamente por meio da aprendizagem. A aprendizagem move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e à excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária está em desenvolver os novos funcionários e buscar identificar as competências humanas. Por essa razão muitas organizações estão transformando-se em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento estão transformando-se em verdadeiras universidades corporativas.

Muitas das barreiras que poderemos encontrar durante esta modalidade de treinamento, mas que serão superadas pela perseverança e pela qualidade desta capacitação, estão no próprio ambiente interno de trabalho, como pressões para alcançar resultados de curto prazo, ou seja, os gestores não têm tempo disponível para nada além do seu trabalho cotidiano, as comunicações precárias dentro do Tribunal de Justiça e a mentalidade conservadora de alguns dirigentes.

Diversos estudos afirmam que o comprometimento da cúpula da Instituição é fundamental para o sucesso de quaisquer programas, e, indubitavelmente, isso não é diferente para o treinamento. Esse apoio se origina na demonstração de que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos desta Instituição, de maneira que o levantamento das metas organizacionais é o primeiro passo essencial.

Os gerentes precisam aprender a investir tempo e esforço para desenvolver pessoas. Precisam deixar de ser menos executores (fazer ou ensinar a fazer) e passar a ser condutores (ensinar a pensar sobre o que e como fazer).

Poucos líderes são capazes de ações pedagógicas ou didáticas com os subordinados. Os gestores ainda estão distantes de serem multiplicadores do conhecimento em suas organizações.

O *coach* distingue-se do mentor por:

- 1 – haver uma intenção, no caso, associada às expectativas das Instituições;
- 2 – estar prioritariamente afeto a resultados de desempenho mais imediatos;
- 3 – ajudar as pessoas a encontrarem suas próprias maneiras de melhorar e, assim, se tornarem responsáveis por seu desempenho na Instituição;
- 4 – estar cada vez mais institucionalizado;
- 5 – estar vinculado à idéia de “dar poder” para que alguém transforme idéias em ações que tragam resultados desejáveis para as organizações.

O resultado final de um bom *coaching* é a melhoria do desempenho funcional para a pessoa e a economia de um recurso valioso para a empresa.

Alguns *coaches* são generalistas, outros são especializados em habilidades específicas, como comunicação e relações públicas. Alguns vêm dos próprios quadros das empresas, outros de consultorias especializadas. Alguns são contratados para orientarem executivos, outros para o conjunto dos empregados.

Nesse relacionamento, o *coach* contratado pela Escola de Administração Judiciária, será selecionado no quadro dos serventuários do próprio Tribunal de Justiça, entre os melhores e mais experientes, em cada área específica de atuação, para orientar, treinar, desenvolver, estimular e impulsionar o estagiário, enquanto ele aproveita o impulso e direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

Após uma acurada análise efetuada pelo *coach*, durante a fase de acompanhamento, que corresponde ao período de monitoração, que tem por finalidade assegurar que o estagiário encontra-se no caminho certo e está sustentando as iniciativas aprendidas no *coaching*, tendo o

mesmo realizado o seu aprendizado em alguns dos mais importantes Cartórios Judiciais (o primeiro estagiário passaria por uma Vara Cível, uma Vara Criminal e uma Vara de Fazenda Pública, o segundo estagiário passaria por uma Vara de Órfãos e Sucessões, uma Vara da Infância e da Juventude e uma Vara Empresarial e o terceiro uma Auditoria Militar, um Cartório do Contador, Partidor e Distribuidor e um Setor Administrativo do Tribunal), e assim sucessivamente e de maneira alternada, e concluídos estes 40 dias sugeridos para o treinamento, partiríamos para o momento da avaliação de desempenho do candidato, com posterior lotação ideal no respectivo Órgão Judicial, respeitando as suas aptidões e a área em que mais se destacou durante a capacitação.

A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de integração do novo empregado à Instituição ou ao cargo ou de não aproveitamento de funcionários com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo de motivação. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa.

Esta etapa serve para verificar a eficácia do programa de treinamento, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da Instituição, das pessoas e dos usuários. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor (*coach*), perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – deve acontecer um retorno razoável desse investimento. Basicamente, temos que avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado.

Respostas às questões seguintes podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? As pessoas

se tornaram mais produtivas e felizes? A Instituição alcançou seus objetivos estratégicos e táticos?

Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento obteve êxito. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.

A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho do estagiário será atribuída a um órgão de *staff* pertencente à área de Recursos Humanos, que será a Escola de Administração Judiciária, que por sua vez implantará uma comissão de avaliação de desempenho, com a participação de avaliadores de diversas áreas do Tribunal de Justiça.

Esta comissão será composta pelo responsável de cúpula pela área de Recursos Humanos da Escola de Administração Judiciária, que assumirá a presidência da comissão, um representante da alta direção da Instituição, que poderá ser o Diretor-Geral de Administração da Corregedoria, que irá procurar manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações, os *coachs*, que são os encarregados pelo treinamento dos estagiários, que participarão preliminarmente das avaliações dos novos empregados direta ou indiretamente ligados à sua área de atuação, que terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados, o Diretor do Departamento de Pessoal da Corregedoria, que diariamente lida com os estagiários e, se possível, algum diretor da área de Organização e Métodos (ou área assemelhada), que muito se beneficiará com as informações tratadas na comissão.

A Instituição deverá estar muito bem preparada e entrosada para desenvolver a avaliação por meio de comissões. A avaliação do desempenho, apesar de contar com uma equipe, deverá ser feita inicialmente pelo supervisor direto (*o coach*), que, somente mais tarde, a apresentará e discutirá com a comissão.

Com o passar do tempo e após inúmeras avaliações, os membros permanentes da comissão, obterão um profundo conhecimento dos recursos humanos disponíveis, de seu potencial e, principalmente, dos avaliadores, podendo, assim, colaborar intensamente com os *coachs* para o aprimoramento das técnicas de avaliação e, aos poucos, dirigir os diferentes avaliadores para uma concepção coerente, unívoca e consistente de padrões de desempenho a serem avaliados e desenvolvidos junto a seus subordinados.

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se devemos modificar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita – se é que deve ser feita.

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da Instituição.

Os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

1ª) permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

2ª) permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;

3ª) fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Um programa de avaliação do desempenho, quando planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiados são geralmente, os indivíduos, o chefe, a empresa e a comunidade.

Como exemplo concreto desta narrativa, podemos citar aquele indivíduo que durante todo o processo educativo ministrado pelo *coach*, se destacou com méritos no curso teórico e prático de Processamento em Vara Criminal, apresentando, também, um perfil emocional definido para trabalhar neste ramo do Direito. Com isto, tendo a avaliação e o julgamento favorável do *coach*, ratificado pela comissão de avaliação e desempenho, deverá ser lotado pelos gestores da máquina pública, obrigatoriamente, num Cartório Criminal, acarretando uma perfeita adequação das aptidões demonstradas com a conveniência e a oportunidade da Instituição, em explorar as suas potencialidades comprovadas.

Outro exemplo seria do estagiário que em toda a capacitação, mostrou grandes conhecimentos teóricos sobre Direito Civil, em especial na parte do Direito de Família, destacando-se, também, no processamento prático em Vara de Família, que foi ministrado pelo *coach*, zelando pelo segredo de justiça, no qual tramitam tais processos judiciais. Com isto, será lotado pela Administração em alguma das Varas de Família da Comarca da Capital, ou das Comarcas do Interior, após a devida ratificação pela Comissão de Avaliação e Desempenho.

Podemos aduzir a situação do novo funcionário que no aprendizado com o *coach* mostrou profundo saber teórico em Direito Administrativo, comprovando através de peças documentais, já ter exercido atividades administrativas no órgão público onde trabalhou anteriormente, sendo o mesmo oriundo da Secretaria Estadual de Administração do Estado do Rio de Janeiro. Com o julgamento positivo do *coach*, ratificado pela comissão de avaliação e desempenho, deverá ser lotado na esfera administrativa da Corregedoria-Geral da Justiça.

Essa alocação de pessoal com base em competências evitará problemas freqüentes que ocorrem em muitas Instituições, como a exoneração precoce de talentos, a alta rotatividade interna, a acomodação de servidores em funções aquém de sua capacidade, insatisfação profissional e conflitos no ambiente de trabalho.

Esses problemas são gerados pela falta de percepção de que é de fundamental importância que as pessoas sejam lotadas em ambiente adequado para prosperar profissionalmente, permanecer ou se tornar motivado, ser criativo na solução de problemas e estar sincronizado com os valores da Instituição.

A necessidade de disponibilizar um processo de visibilidade dos talentos para toda a Instituição, além de estabelecer uma ferramenta de gestão, amplia os benefícios indiretos aos funcionários por permitir a isonomia na participação de processos seletivos a todos.

Concomitantemente com o desenvolvimento do coaching, deve a Administração Pública aprimorar a comunicação interna no Tribunal de Justiça, permitindo integrar os novos funcionários com os mais antigos. Uma boa comunicação interna deve buscar o diálogo. Deve dar a cada um a possibilidade de se expressar, de tirar dúvidas, de criar. Implantar um verdadeiro intercâmbio, uma troca de experiências profissionais.

A palavra comunicação origina-se do latim *communicare*, que significa tornar ou fazer comum, ligar, unir, dividir alguma coisa com alguém, repartir, falar e conversar.

Uma interpretação muito simples do termo comunicação poderia ser aquela de tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível.

Nesse momento, para nós o essencial é que a comunicação cumpra o seu objetivo: comunicar, isto é, tornar comuns para todas as pessoas de um grupo selecionado (os estagiários) a

informação e o conhecimento dos servidores antigos que se queira comunicar, necessário e suficiente ao perfeito funcionamento das atividades laborativas do Tribunal de Justiça.

O que se vê freqüentemente nas empresas são ilhas de informação, usualmente desconectadas entre si. Não raro, mesmo em mesas de trabalho contíguas, existe a estanqueidade de informações vitais, que deveriam ser compartilhadas para cumprir um determinado fim. Esse quadro é comum, até mesmo quando se trata de pequenas empresas, pequenos grupos de pessoas e até em família.

Em diversos trabalhos teóricos sobre a comunicação nas organizações, notamos que um diagnóstico comum quando uma empresa se encontra com problemas internos é de que a comunicação vai mal. A legitimidade e a atenção voltadas para a comunicação interna costumam ser menores que sua vertente externa.

Colocar em prática uma política de comunicação interna não pode ser um comportamento demagógico ou improvisado. Como a estratégia global da organização, ela deve respeitar uma metodologia precisa, lógica, que obedeça exigências de coerência e rigor.

Para que a comunicação funcione bem devemos considerar o interesse dos agentes emissor e receptor em se comunicar. Se houver um interesse genuíno, a maioria dos outros problemas poderá ser razoavelmente solucionada ou na pior das hipóteses, contornada. Daí ser razoável admitir que, se há um bom ambiente de trabalho, em geral a tendência é de que a comunicação funcione bem. Em tais ambientes, cada um procura informa-se, em vez de aguardar passivamente que a informação lhe seja trazida.

A passividade ou a omissão na comunicação é um desastre, em termos de eficiência e de eficácia.

O nosso Poder Judiciário poderá se valer da comunicação descendente e ascendente para melhorar a comunicação interna entre os estagiários e destes com os funcionários efetivos.

A comunicação descendente tem origem no alto da pirâmide. Permite um conhecimento maior da empresa e do seu ambiente; suas funções básicas são: informar, explicar, convencer e conseguir adesão. Seus principais instrumentos de comunicação são: manual do funcionário, boletins de informação, cartas, notas e circulares, cartazes, reuniões com funcionários, a Intranet e jornal interno.

A comunicação ascendente, aquela que parte da base para a hierarquia. Pode ser provocada ou espontânea; pode significar um *feedback* a uma situação nova, pode expressar preocupações ou desejos. Seus instrumentos são: enquetes e sondagens de opinião, grupos de discussão e caixas de sugestões.

Outro aspecto que merece ser observado pela Administração Pública é a motivação do treinando para a aprendizagem.

Para que o treinamento possa ter qualquer efeito, os novos funcionários precisam aprender alguma coisa com ele. Quando o treinamento é estruturado de maneira eficaz e os treinandos sentem-se motivados, o aprendizado pode acontecer. Devemos nos lembrar que aprendizado é definido de forma mais abrangente e inclui muito mais do que simplesmente tornar alguém capaz de declarar fatos ou conhecimentos novos. Antes que o treinamento comece a acontecer, é preciso existir algumas condições para a ocorrência do aprendizado.

Os novos funcionários começam o treinamento com diferentes experiências e diferentes habilidades físicas e mentais inatas. Os planejadores do treinamento precisam se certificar de que suas demandas sejam adequadas à capacidade dos treinandos. Ainda que a inteligência e outras habilidades genéricas possam ajudar a prever o desempenho futuro, o que realmente contribui para o desempenho varia de acordo com o processo de aprendizagem.

A auto-eficácia, o julgamento individual sobre a capacidade de executar com sucesso um determinado curso de ação tem sido apontada como um fator determinante da capacidade de

aprendizagem, e demonstra estar relacionada com os efeitos do treinamento sobre o ajustamento do novo funcionário e aos níveis de ansiedade em relação ao treinamento. Ajudar as pessoas a se sentirem mais confiantes pode ser uma maneira de maximizar os efeitos positivos do treinamento.

Provavelmente, a motivação mais importante que o estagiário precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e obter bons resultados no trabalho. A motivação relacionada com o trabalho requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração.

As pesquisas indicam que chefes imediatos apoiadores e a expectativa de que os resultados do treinamento serão avaliados depois no trabalho são fatores que contribuem para a motivação do treinando. Entretanto, a motivação dele também afeta seu aprendizado durante o programa.

Algumas vezes, sua motivação pode ser reduzida, apesar das boas intenções. Um estudo mostrou que quando os treinandos podem escolher seu programa e conseguem o que pediram, os resultados da capacitação são excelentes.

A Teoria da Expectativa diz que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou alternativa que ofereça a maior chance de produzir as conseqüências desejadas. Assim sendo, os treinandos precisam acreditar que a aquisição de conhecimento, habilidades e outros itens por meio do treinamento vai conduzi-los aos resultados desejados, e que o treinamento é capaz de proporcionar esse conhecimento e habilidade. Isso reforça a importância do vínculo entre a análise de necessidades, que identifica como o treinamento contribui para as metas organizacionais e individuais, e o conteúdo do treinamento.

Após a lotação ideal do estagiário num Cartório Judicial, no período compreendido do quadragésimo primeiro dia até completar os 6 meses de estágio experimental, ele será supervisionado por sua chefia imediata e pela Escola de Administração Judiciária.

Caso ainda seja descoberta alguma carência funcional, poderá ser oferecido o treinamento fora do serviço para eliminá-la.

Este treinamento, por sua vez, constitui a modalidade mais comum de capacitação nas empresas. É mais oneroso, pois exige o concurso de instrutores e de instalações e equipamentos especialmente preparados para esse fim. Geralmente é suplementar ao treinamento em serviço.

A principal vantagem que oferece é possibilitar ao treinando a dedicação de toda a atenção ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas de produção.

Considerar como ações de capacitação desta modalidade anteriormente descrita, os grupos formais de estudo (discussão em grupo), aulas expositivas e as participações em palestras, desde que contribuam para o desenvolvimento do estagiário e estejam sintonizadas às necessidades institucionais.

Os grupos formais de estudo (discussão em grupo), pressupõem uma reunião bem planejada entre os treinandos e com propósitos específicos, sendo particularmente indicado quando o objetivo é criar ou modificar atitudes. A comunicação em dois sentidos favorece maior motivação por parte dos estagiários, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como também as dos demais componentes do grupo.

O instrutor do grupo não deve apresentar soluções, mas propor questões e criar condições para que os participantes cheguem a elas, cabendo-lhe, então, uma avaliação dos progressos alcançados.

As aulas expositivas constituem a modalidade mais usada para transmitir as informações desejadas. Apresenta como aspecto positivo a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de estagiários, ao mesmo tempo. Consiste em comunicação em um único sentido – o instrutor proporciona a informação a um grupo passivo de ouvintes – mas permite aos treinandos formularem perguntas e solicitarem esclarecimentos sobre pontos obscuros. Devem, sempre que possível, serem completadas por outras práticas que envolvam maior atividade dos aprendizes.

A palestra é o método fundamental das escolas e universidades. Um instrutor apresenta um tema a um grupo de alunos. As palestras são relativamente baratas de serem desenvolvidas e administradas; elas podem fornecer conhecimento fático rápido e eficaz.

Implantar, com urgência, para os estagiários que foram lotados em comarcas do interior do Estado do Rio de Janeiro, um sistema de treinamento, que já foi ventilado em reuniões do próprio Conselho Consultivo da Escola de Administração Judiciária, mas ainda não incrementado, que é o treinamento desenvolvido pelos sistemas de audioconferência e videoconferência, ou por programas de computadores específicos, via Internet, em razão do aprimoramento das técnicas audiovisuais e dos meios de comunicação a distância.

Empresas em todo o mundo estão lançando mão deste aprendizado para fortalecer a sua competitividade e melhorar o seu “capital intelectual”, buscando o aperfeiçoamento constante do seu maior ativo, isto é, sua força de trabalho. Este treinamento as auxilia na redução de custos através de uma diminuição significativa do tempo de treinamento e da melhoria da produtividade.

A audioconferência permite a realização de reuniões com participantes em diferentes localidades e é realizada mediante conexão à linha telefônica comum. A videoconferência permite que os participantes, também em diferentes localidades, possam ver e ouvir uns aos outros, além de possibilitar a transmissão de imagens geradas por videocassete ou por computador. Pode ser transmitida por linha telefônica especial ou via satélite. Também há empresas que desenvolvem programas de treinamento a distância por computador, valendo-se de programas específicos ou por meio da Internet, sobretudo para pessoal de nível técnico.

O futuro do treinamento pode estar na “aprendizagem a distância”, através do uso de uma ampla variedade de tecnologias para ligar eletronicamente as pessoas.

A produção de vídeos de treinamento pelas próprias empresas tem-se mostrado cada vez mais eficaz e a custos baixos.

A vantagem dessas técnicas é que permitem a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação do tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora. Quando realizados profissionalmente, esses recursos audiovisuais despertam grande atenção e envolvimento.

O aspecto fundamental em todo o processo de ensino-aprendizagem é que os treinandos sejam estimulados a aprender.

O interesse e a motivação dos treinandos são desafios constantes na área de Treinamento e Desenvolvimento, e a tecnologia pode “inspirar” os colaboradores, tornando a aprendizagem excitante e relevante. A multimídia interativa parece ser capaz de melhorar este processo, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para a aprendizagem.

A tecnologia também possibilita que a aprendizagem seja multiincidental. Podemos retornar àquele curso quantas vezes quisermos para uma solidificação de conceitos ou reciclagem.

3 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da pesquisa exploratória realizada no trabalho de conclusão do curso em pauta, que envolveu o levantamento bibliográfico e entrevistas com gestores responsáveis pela área de Recursos Humanos, que tiveram experiências práticas com este problema que foi abordado, como, por exemplo, administradores das empresas Petróleo Brasileiro S/A e White Martins S/A, Escola da Magistratura e Escola de Administração Judiciária, estas Escolas pertencentes à estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que nos proporcionou uma maior familiaridade com o estudo formulado, com vistas a torná-lo mais explícito, buscando o aprimoramento de idéias, podemos afirmar categoricamente que o grande objetivo dessas empresas e Escolas é assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência para novos funcionários (estagiários), que

deverão assumir seus lugares no processo sucessório, preservando e compartilhando o conhecimento adquirido ao longo de décadas de trabalho.

Para que esta transmissão ocorra igualmente na nossa Instituição, recomendamos que o Projeto de Treinamento elaborado pela Escola de Administração Judiciária e destinado aos estagiários, que atualmente consiste num Programa de Integração Funcional, com duração máxima de 14 dias, envolvendo disciplinas referentes à história e o desenvolvimento do Tribunal, à sua missão, aos direitos e deveres estatutários dos servidores, às normas e os regulamentos internos, seja modificado para um Projeto de Treinamento Programado e Continuado por 40 dias, com o estagiário efetivamente trabalhando, que consistirá num enfoque exploratório não só para descobrir problemas como também para solucioná-los, em função das necessidades detectadas, garantindo que o aprendizado necessário para a execução de tarefas seja realizado.

O treinamento deve ter como objetivo uma nova técnica para que o desempenho do adestrado se volte mais útil e produtivo para ele mesmo e para a Instituição da que forma parte.

O Projeto de Integração Funcional existente deverá ser absorvido pela capacitação programada e continuada, ficando àquele projeto como um item do novo treinamento, sendo ministrado em apenas 8 dias, objetivando adaptar o novo servidor ao Tribunal de Justiça e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar.

Pessoas recém-concursadas, normalmente, passam por uma sessão de orientação logo após entrarem para a Instituição. A orientação faz com que elas se sintam parte do grupo.

Nos 32 dias restantes do treinamento, sugerimos que seja implementado o *coaching*, que como narramos anteriormente, é um relacionamento continuado que envolverá duas pessoas o líder e o subordinado representado pelo *coach* e o aprendiz (o estagiário).

O *coach* será contratado e escolhido pela Escola de Administração Judiciária, dentro do grupo dos serventuários do próprio Tribunal de Justiça, entre os melhores e mais experientes, em

cada área específica de atuação, para treinar e desenvolver o estagiário, enquanto ele aproveita este estímulo para aumentar seus conhecimentos e melhorar seu desempenho profissional.

Nesta fase de acompanhamento realizado pelo *coach*, o novo funcionário estará efetivamente desempenhando as suas atividades laborativas e, ao mesmo tempo, efetuando seu aprendizado, percorrendo pelo menos três dos Cartórios Judiciais de maior importância para a estrutura funcional do Tribunal de Justiça, bem como o seu Setor Administrativo.

Ultrapassados estes 40 dias estipulados para o processo educativo, recomendamos que a avaliação de desempenho do estagiário seja realizada por uma Comissão composta pelo Diretor-Geral da área de Recursos Humanos da Escola de Administração Judiciária, que presidirá a Comissão, pelo Diretor-Geral de Administração e pelo Diretor do Departamento de Pessoal, ambos da Corregedoria, os *coachs* e um representante da área de Organização e Métodos.

Após a avaliação de desempenho realizada por esta Comissão, o estagiário deverá ser lotado pelos gestores da administração pública, obrigatoriamente, naquela área específica em que mais se destacou, acarretando uma perfeita adequação das aptidões demonstradas com a conveniência e a oportunidade do Tribunal de Justiça, em explorar as suas potencialidades comprovadas.

Caso ocorra mudança de lotação do estagiário para outra área de trabalho, sua atual chefia deverá encaminhá-lo, imediatamente, para participar do treinamento específico com um *coach* da respectiva área para a qual foi transferido ou solicitou a sua permuta.

Recomendamos que paralelamente ao desenvolvimento do *coaching*, os gestores da máquina pública possam aprimorar a comunicação interna no Tribunal de Justiça, possibilitando uma maior integração dos novos funcionários com os mais experientes, oferecendo a cada um a possibilidade de se expressar, de dirimir dúvidas, de criarem novas rotinas de trabalho em conjunto, implantando um verdadeiro intercâmbio, uma troca de experiências profissionais, compartilhando com os estagiários a informação e o conhecimento adquiridos pelos que possuem

uma maior vivência pelo longo tempo de serviço, objetivando o aperfeiçoamento das atividades laborativas no Poder Judiciário.

Após a lotação ideal do estagiário num cartório judicial ou em qualquer setor administrativo, ou seja, do quadragésimo primeiro dia até completar os 6 meses de estágio experimental, onde ele continuará a ser observado por sua chefia imediata e pela própria Escola de Administração Judiciária, caso seja detectada alguma carência funcional, sugerimos que seja oferecido o treinamento fora do serviço para saná-la, destacando que a principal vantagem desta capacitação é possibilitar ao treinando a dedicação de toda a atenção ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo se encontra envolvido nas tarefas de produção, sendo esta modalidade complementar ao treinamento em serviço.

Recomendamos, para os estagiários que foram lotados em comarcas do interior do Estado do Rio de Janeiro, a implantação do treinamento desenvolvido pelos sistemas de audioconferência e videoconferência, ou por programas de computadores específicos, via Internet, em razão do aprimoramento das técnicas audiovisuais e dos meios de comunicação a distância, permitindo a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação do tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora.

Acreditamos que estas sugestões e recomendações possam ter contribuído objetivamente na modelagem de um novo Sistema de Capacitação a ser implantado pela Escola de Administração Judiciária, identificando os componentes dos planos e projetos de treinamento, redigindo os seus objetivos e, tendo decidido acerca da aplicabilidade desta capacitação, visando o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos estagiários.

4 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTON, Debra A. Faça o que eles fazem: técnicas de coaching para o desenvolvimento profissional. São Paulo: Negócio, 2000.

BOOG, Gustavo G. (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD – 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Organização de Alexandre de Moraes, 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIRE, Mason. Psicologia aplicada à administração. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. 8ª ed. Traduzido por Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OSLAK, Oscar. As demandas de formação de administradores públicos frente ao novo perfil do estado. Revista do Serviço Público, jan. 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.