

LOGÍSTICA DE TREINAMENTO

por

Paulo César da Fonseca

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária
da Fundação Getulio Vargas.

Rio de Janeiro, 2004

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	03
CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA DE TREINAMENTO	06
2.1 Conceito de logística	06
2.2 Espécies de logística	06
2.3 A liderança e as equipes	07
2.3.1 A liderança	07
2.3.2 As equipes	11
2.3.2.1 Tipos de equipe nas organizações	14
CAPÍTULO 3 - A ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	16
3.1 Objetivos e estrutura da EMERJ	16
3.2 Atos da EMERJ	19
3.3 Conclusões sobre a EMERJ	20
CAPÍTULO 4 - LOGÍSTICA DE TREINAMENTO NA EMERJ	21
4.1 Aplicação da logística na EMERJ	21
4.2.1 O Conflito	22
4.2.2 A negociação	27
4.2.3 Análise e tomada de decisão	30
4.2.4 Reuniões	34
4.2.5 Motivação	35
4.2.6 A logística e a EMERJ	41
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	43
ANEXOS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O termo logística diz respeito ao gerenciamento do fluxo de materiais do seu ponto de aquisição até o seu ponto de consumo.

Todavia, a logística é mais que isso. Trata-se, pois, de um setor de atividade com importância crescente, que na atualidade atravessa toda a cadeia de valor das organizações nos aspectos relacionados com o planejamento, manuseamento, armazenagem e movimentação de materiais, ao longo de todo o ciclo de produção e comercialização de qualquer bem ou serviço.

Sabe-se que o processo de implementação de um adequado sistema de logística em uma organização é, ao contrário do que foi pensado durante muitos anos, um processo dinâmico, onde os investimentos devem ser constantes para que a organização mantenha uma estrutura sempre efetiva e condizente com suas necessidades.

Entretanto, isso implica numa compreensão do valor estratégico da logística para a organização; mas dentro do ponto de vista prático, significa mais, ou seja, deve ter relação com investimentos permanentes, correta compreensão da relação entre o mercado e os objetivos da organização e a introdução de práticas modernas de logística.

A relação intraorganizacional enfrenta questões que vão além das questões relacionadas a estrutura e modernização da empresa do ponto de vista mecânico.

É que as organizações contêm pessoas, e, em grande parte, delas é que depende o sucesso daquelas.

É cediço que o treinamento dos membros deve envolver não apenas os objetivos e métodos da logística, mas entrar em acordo e estar adequadamente relacionado com o processo de desenvolvimento dos funcionários da organização.

A terminologia treinamento tem sua raiz no latim *thahëre* (treinar) - trazer/levar a fazer algo.

Atualmente, a idéia de treinamento é empregada como preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos.

Pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento no qual o indivíduo deve aprender a "fazer" o seu trabalho.

No geral, o treinamento é feito dentro do próprio ambiente de trabalho, seja pelo chefe ou por um instrutor especialmente preparado.

O treinamento como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional pode ser utilizado como um meio através do qual se possa obter uma conjunção entre os objetivos dos diretores e os objetivos organizacionais. Por outro lado, existe cada vez maior consenso no fato de que, num futuro próximo, será o recurso humano que proporcionará as vantagens às empresas no difícil e competitivo mercado global.

Insta ressaltar a importância do treinamento na obtenção dos objetivos estratégicos da organização e, para isso, deve-se realizar um adequado processo de detecção de necessidades de treinamento, assim como uma avaliação posterior do desempenho dos trabalhadores, para assegurar os benefícios esperados do processo de treinamento.

O treinamento não se restringe à entrada do funcionário na organização, mas também quando se processam mudanças no processo de produção, reestruturação de equipes, novos métodos de organização interna, etc. Assim, pode-se dizer que o

treinamento não se distingue, em seu aspecto essencial, de uma aprendizagem prática.

Assim, o treinamento poderá promover, facilitar, fomentar e desenvolver as aptidões, habilidades ou graus de conhecimento dos trabalhadores, com o fim de permitir melhores condições de trabalho dentro de sua função específica, além da adaptação aos processos tecnológicos e às modificações estruturais da economia.

Em síntese, o propósito do treinamento nas tarefas é proporcionar os conhecimentos e habilidades básicas que se requerem para levar a cabo diversas partes especializadas da tarefa geral da organização.

Tem, também, o objetivo de incrementar as possibilidades de cada trabalhador de acordo com as características do posto de trabalho, com o fim de que este desempenhe suas tarefas de forma mais efetiva.

Caracteriza-se, assim, por ser um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada mediante o qual as pessoas aprendem conhecimentos, aptidões e habilidades em função de objetivos definidos.

Por isso, deve ser vislumbrado dentro das necessidades imediatas da organização, pois tem uma perspectiva de “agora” e “como”.

Desta forma, esta pesquisa pretendeu alinhar duas concepções teóricas presentes nos estudos da Administração na atualidade: por um lado, a importância da logística enquanto diferencial de qualidade para as organizações; por outro, o trabalho com os recursos humanos, sua preparação, criação da cultura empresarial e, especialmente, o treinamento enquanto estratégia para o aprimoramento não apenas pessoal mas, em especial, corporativo.

Ou seja, o tema desta pesquisa é a logística para o treinamento, suas características, métodos, vantagens e dificuldades.

CAPÍTULO 2 – LOGÍSTICA DE TREINAMENTO

2.1 Conceito de logística

A Logística é um setor de atividade com importância crescente. Atualmente, considera-se que a logística atravessa toda a cadeia de valor das organizações nos aspectos relacionados com o planejamento, manuseamento, armazenagem e movimentação de materiais, ao longo de todo o ciclo de produção e comercialização de qualquer bem ou serviço.

2.2 Espécies de logística

Corriqueiramente pensa-se em logística como o gerenciamento do fluxo de materiais do seu ponto de aquisição até o seu ponto de consumo.

Todavia, há também um fluxo logístico reverso, do ponto de consumo até o ponto de origem, que precisa ser gerenciado.

Tais fluxos logísticos reversos são comuns para uma boa parte das empresas. Por exemplo, fabricantes de bebidas têm que gerenciar todo o retorno de embalagens (garrafas) dos pontos de venda até seus centros de distribuição.

As siderúrgicas usam como insumo de produção em grande parte a sucata gerada por seus clientes, usando e para isso centros coletores de carga. A indústria de latas de alumínio é notável no seu grande aproveitamento de matéria prima reciclada, tendo desenvolvido meios inovadores na coleta de latas descartadas.

Existem ainda outros setores da indústria onde o processo de gerenciamento da logística reversa é mais recente, como na indústria de eletrônicos, varejo e automobilística.

Tais setores também têm que lidar com o fluxo de retorno de embalagens, de devoluções de clientes ou do reaproveitamento de materiais para produção.

Desta forma, a logística pode ser dividida atualmente em logística pura e logística reversa.

Todavia, para o presente trabalho a espécie de logística que melhor atende as necessidades é a logística pura, exatamente a que será objeto de estudo e pesquisa.

2.3 A liderança e as equipes

2.3.1 A liderança

Sabe-se que há duas maneiras distintas de se compreender a liderança.

A primeira a ser discutida é o enfoque do processo em cujo desenrolar há um papel que deve ser cumprido e uma responsabilidade a ser assumida.

Para tanto é mister o conhecimento do negócio e do ambiente em que se opera e experiência, ainda que mínima, bem como a capacidade de convencimento com relação aos superiores e habilidades para cooptar parcerias.

Pode-se, também, discutir a liderança e compreendê-la como um fenômeno pessoal e interpessoal, exigindo aptidões especiais passíveis de aprendizado, mas não tão fáceis de se incorporarem, como a credibilidade pessoal, o carisma, a

empatia, e uma grande energia interior capaz de oferecer desafios, mobilizar talentos e vencer obstáculos.

Atualmente, para ser um líder é imprescindível para que a este seja eficiente uma enorme flexibilidade para lidar com as incertezas de um ambiente cada vez mais em transformação – mutante e com pessoas cada vez menos dispostas a aceitar ordens ou verdades indiscutíveis.

Assim, as habilidades de um líder incluem o exercício de uma autoridade continuamente posta à prova e o equilíbrio entre ações energéticas e a prática da negociação.

Há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas.

Por outra sorte, há aqueles que possuem limitações em relação ao que podem fazer no desenrolar da vida.

Todavia, mesmo aqueles que já nasceram líderes terão que desenvolver esse potencial e, justamente por passarem a maior parte da vida no trabalho, este será o principal ambiente para desenvolver a liderança, pois a diferença precípua entre o verdadeiro líder e as demais pessoas é que ele desenvolve seu potencial ano após ano.

Isso acontece porque os líderes querem realmente evoluir e tornar-se melhores líderes e porque eles cultivam um conjunto de hábitos que ajudam a promover essa evolução, hábitos tais como ouvir o que o próximo tem-lhe a dizer, descansar, sair ocasionalmente, procurar manter a mentalidade aberta, não se tornar arrogante e, por fim, supor que seja possível transforma-se em um líder ainda melhor.

Além dos hábitos suso descritos, há certas aptidões que se exigem de um líder, entre elas a compreensão do ambiente onde trabalha, pois é difícil ter uma visão da

empresa quando não se entende o que está acontecendo no mercado e no ambiente competitivo, ou ainda quando não se entende o que acontece na organização e quais seus pontos fortes e fracos, logo, a capacidade de compreensão é uma aptidão de suma relevância para um líder.

Outra aptidão que se espera de um líder é a capacidade de se expressar bem e de forma articulada, falar a respeito de suas várias visões é vital para o líder, porque uma das ações inerentes a todos os líderes é gastar muito tempo transmitindo suas idéias a outras pessoas.

Entretanto, além das aptidões é mister que o líder aja com paixão e entusiasmo, na firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.

O líder do futuro será cada vez mais um facilitador, um especialista em pessoas e em criatividade, atuando sempre no sentido de ajudar suas equipes a superar limites e a amar seu trabalho.

Mesmo as empresas em que o trabalho executado parece ser pouco ou nada especializado precisam se reestruturar como organizações, baseadas na responsabilidade. Muitas delas conseguiram que até funcionários que trabalham com um balde e um escovão sejam avaliados pela contribuição e pelo desempenho da equipe como um todo. É que, quando tornadas responsáveis, as pessoas agem de forma responsável.

O sucesso de uma liderança e, por conseguinte, o bom desenvolvimento de uma empresa, não se consubstanciam na maximização de resultados, ao contrário, o sucesso se encontra respaldado nas pessoas com quem se trabalha.

Assim, pode-se afirmar, que ser líder é, acima de tudo, servir aos funcionários e ajudá-los a ter sucesso, e dar oportunidade de se buscar uma liderança.

No atual contexto mundial pós-capitalismo, o conhecimento e as informações são os recursos-chave para o desenvolvimento econômico. Nesse cenário, a globalização e a velocidade da transmissão de informações e da tomada de decisões limitarão a eficácia e minimizarão o poder de qualquer nação individualmente, criando efeitos econômicos e políticos mais imprevisíveis, tanto no mundo desenvolvido quanto nos países em desenvolvimento.

Desta forma, quando se encaram as pessoas apenas como unidades de produção, o efeito colateral pode ser a atrofia da alma dos funcionários.

É que o treinamento e a motivação das pessoas para servir fazem-nas realizar o trabalho de forma mais eficaz, ser mais produtivas e tornar-se pessoas melhores.

Todavia, o treinamento não se limita a ensinar uma pessoa a usar os recursos certos ou concluir em um determinado tempo a tarefa a ela destinada.

O treinamento abarca a preocupação de seu líder com essas pessoas durante o processo, ou seja, se elas estão progredindo em seu trabalho, se as ferramentas são corretas, se o treinamento fornecido contribui para a realização do trabalho, deve incluir preocupações com essas pessoas, como se sentem em relação ao trabalho e a si próprias e como se relacionam com os outros no trabalho e em casa.

É responsabilidade de um líder dar o tom, aprender a aceitar as diferenças entre as pessoas e tentar oferecer um ambiente em que elas possam contribuir como parte de todo, alcançando a unidade na diversidade. O líder que serve deve estar comprometido, e não apenas ser um espectador ou detentor de um cargo.

2.3.2 As equipes

O termo grupo não pode ser confundido com equipe.

É que grupo pode ter significações diversas, servindo para designar desde um certo número de unidades refugadas na usinagem até uma coletividade de cães que receberão vacina, passando por uma holding e por um bloco de escola de samba.

Pode-se afirmar que a equipe é espécie do gênero grupo que se consubstancia em uma associação de duas ou mais pessoas que têm algo a realizar coletivamente.

Nessa circunstância, um grupo tem sempre algo mais que um bando e para que se possa avaliar melhor a natureza ou a qualidade de um grupo é preciso considerar a maneira como acontece o relacionamento entre as pessoas, a forma como a liderança é exercida, a história e a influência do ambiente externo, se há uma orientação comum entre seus componentes, a existência de um sentimento de pertencer, se a percepção de uma missão a ser atingida é clara ou difusa, se é maior ou menor a formalidade das normas de procedimentos e a instrumentalização utilizada para realizar as tarefas.

Pode-se afirmar que há três fatores básicos para transformar um simples bando em um grupo, quais sejam: a existência de um objetivo comum (conteúdo), uma certa divisão de tarefas (estrutura) e a existência de algum tipo de relacionamento entre as pessoas (processo).

O enfoque psicossocial, fundado na existência de um alvo comum e visível para os membros do grupo, a percepção da possibilidade de se levar a cabo uma ação conjunta e o sentimento de pertencer são de suma importância para a existência do grupo.

As equipes são formadas pela necessidade, pelo desejo de proximidade e pelos desafios.

A necessidade se funda tanto na sobrevivência quanto no anseio de segurança, estima ou status.

Por sua vez, o desejo de proximidade física se corrobora na ligação à atração que as pessoas exercem umas sobre as outras e as possibilidades que elas têm de confirmar seus valores.

Por fim, os desafios fazem com que as pessoas se reúnam para tentar superar coletivamente as dificuldades e são uma poderosa razão para a formação de equipes de trabalho.

A liderança pode ser analisada sob três tipos distintos nos grupos, quais sejam: a liderança responsável, a afetiva e a pessoal.

A liderança responsável é a daquela pessoa a quem foi atribuída uma autoridade e uma responsabilidade. É também chamada de liderança formal e pode acontecer por força da hierarquia ou ser assumida por delegação. A liderança afetiva, é aquela na qual as ações acontecem no sentido de conduzir o grupo a seus propósitos e pode ser exercida por alguém que, embora não tendo a posição ou a autoridade formal, exerce poder sobre quem a tenha. Por fim, a liderança pessoal ou psicológica pela qual alguém, por qualidades pessoais ou carisma, exerce grande influência sobre um grupo ou uma comunidade.

O desenvolvimento das equipes atua em uma linha comum, qual seja, primeiramente há a fase de testagem ou dependência, passa-se pela fase da adaptação ou separação, pela fase do conflito ou antidependência, pela diferenciação ou independência e por fim, pela cooperação ou interdependência.

Na primeira fase, os membros do grupo ainda estão isolados, os sentimentos são ocultados e o processo do grupo ignorado. Há tentativas de liderança pelos membros mais ativos, que dominam as discussões e tomam as decisões.

Em seguida, há a adaptação, em que os membros menos ativos tentam participar, formando subgrupos e surgindo resistência às lideranças emergentes, as decisões são fragmentadas e ocorrem os primeiros impasses ou as falsas unanimidades.

Na terceira fase, há a explicitação dos conflitos, iniciam-se a hostilidade, as lutas pelo poder e as manobras para ganhar posição.

O processo do grupo é discutido, porém, mais para agredir aos demais do que para encontrar soluções. Não há disposição para ouvir os outros e dominam os que falam mais alto.

A quarta fase é caracterizada por maior abertura e pelos acordos por maioria. Cresce a disposição para ouvir, para aceitar as diferenças individuais e o processo é tratado com um pouco mais de tranquilidade.

Na quinta e última fase, a expressão é aberta, o apoio é manifesto e os desacordos são resolvidos. Há clareza com relação aos objetivos, um comprometimento verdadeiro e as decisões são consensuais.

O processo é discutido abertamente, a liderança é flutuante e as diferenças são aceitas e compreendidas como necessárias.

Somente após a resolução de uma fase é que se passa para a seguinte. Caso não haja essa passagem de uma fase para a outra, a desintegração ou acomodação improdutiva é fatal.

2.3.2.1 Tipos de Equipe nas organizações

Peter Drucker¹ aponta três tipos de equipes. Em primeiro plano encontra-se a equipe tipo Time de Beisebol, em que cada um tem uma função definida e não há como ajudar o outro; a equipe tipo Orquestra Sinfônica, em que há uma sobreposição, uma alternância de funções e uma ajuda mútua, embora cada um tenha o seu papel a cumprir e deva fazê-lo da melhor forma. Em ambos os casos é imprescindível a existência de um poder superior do qual estão investidos o técnico e o maestro, a quem cada músico ou atleta deve obediência sem discussão. Há ainda, as equipes tipo Banda de Jazz, na qual a liderança flutua de acordo com a atribuição específica de cada membro, independente de sua posição hierárquica.

Cada trabalho exige um tipo apropriado de equipe; todavia, a sinergia só é obtida quando, a exemplo da equipe tipo Banda de Jazz, se aproveitam as potencialidades e se minimizam as fraquezas.

O real desenvolvimento das equipes exige de seu líder ou coordenador cinco atitudes básicas. O acolher abarca a proteção, o apoio, o estímulo, segurança para expressar suas idéias sem medo. É o acolhimento um convite para que a pessoa se sinta “fazendo parte”, percebendo que sua importância é igual a de qualquer outro membro da equipe.

O dialogar, se consubstancia em dizer a verdade e, quando a verdade não puder ser dita, dizer que não se pode dizê-la.

A confiança se traduz em acreditar no potencial que as pessoas têm de desenvolver suas competências e talentos. A confiança é uma das atitudes mais

¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999. p. 127.

díficeis de ser praticada na maioria dos grupos de trabalho, embora seja, sem dúvida, a mais importante.

O exigir, ou seja, ser firme, saber colocar limites e não tolerar a repetição de erros, manter o equilíbrio do grupo não permitindo a acomodação por parte de algum membro.

Por fim, o compartilhar, que nada mais é que dividir sucessos e fracassos, não tendo medo de mostrar fraquezas, reconhecendo sentimentos e expressá-los nos momentos adequados. Compartilhar é saber se colocar no lugar do outro, ser capaz de compreender seus pensamentos e sentimentos e respeitá-los.

CAPÍTULO 3 - A ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

3.1 Objetivos e estrutura da EMERJ

Localizada no 4º andar do Fórum da Comarca da Capital, à Av. Erasmo Braga nº 115 – Centro, Rio de Janeiro, RJ, a Escola da Magistratura do Rio de Janeiro foi criada pela Lei Estadual nº 1395, de 08 de dezembro de 1988, iniciou suas atividades no 1º semestre de 1990, com seguintes objetivos: a preparação de candidatos à magistratura do Estado, a formação inicial e o aperfeiçoamento dos Magistrados².

Para alcançar os objetivos suso descritos a EMERJ mantém diversos cursos, em nível didático de pós-graduação.

Além desses cursos, a EMERJ prepara os futuros magistrados, em fase pré-concurso, visando não só ao preparo técnico do candidato à carreira de juiz como também à sua formação integral como futuro aplicador do Direito e realizador da Justiça.

Após o concurso, a instituição ministra o Curso de Iniciação Profissional de Magistrados³ para os novos juízes empossados. Aqui incorporam-se práticas

² A Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ é responsável pelo aperfeiçoamento dos magistrados (juízes e desembargadores) e pela formação de outros profissionais do direito para ingressos à carreira da magistratura

³ CURSO DE INICIAÇÃO DE MAGISTRADOS. Após terem sido aprovados em rigoroso concurso público e tomado posse, os novos **Juízes Substitutos** ficam à disposição da **EMERJ** nos quatro meses seguintes onde cumprem uma extensa programação que visa facilitar sua adaptação às funções judicantes (art. 165, § 4º, letra a do CODJERJ, com redação dada pela Lei Estadual nº 3.676 de 2001). O Curso de Iniciação de Magistrados é dividido em duas partes: uma teórica e outra prática. A parte teórica, ministrada em cerca de 100 sessões de três horas cada uma, aborda temas institucionais, profissionalizantes, administrativos e éticos, através de palestras, conferências, painéis, seminários, estudos de casos concretos e visitas a instituições de significativa importância para a Magistratura.

A parte prática, é realizada no exercício efetivo da judicatura, mais precisamente na função de auxílio, sendo as designações sugeridas à **Presidência do Tribunal de Justiça** pela direção da

formativas de estágio supervisionado junto a determinados juízos das varas da Capital.

Já o curso de aperfeiçoamento dos magistrados se consubstancia em uma sucessão de eventos de curta duração (conferências, debates, painéis, discussões e dinâmicas de grupo, viagens e visitas de estudos, tratando não só de temas de Direito, mas ainda de núcleos temáticos de interesse do aprimoramento institucional do Poder Judiciário, bem como desenvolvendo atividades em prol do aprimoramento científico-cultural e humanístico dos magistrados).

Para ampliar o alcance dessa programação de aperfeiçoamento, a Escola tem desenvolvido um programa de Interiorização de suas atividades através da criação e atuação de vários núcleos de futuras subseções.

Além de oferecer cursos, dedica-se também a fomentar estudos e pesquisas que a mantenham, e ao Poder Judiciário fluminense, na ponta do conhecimento técnico-jurídico, bem como a manter-se atualizada quanto à evolução da conjuntura

EMERJ para atuação nas Varas Cíveis, Criminais, de Família assim como nos Juizados Especiais (Cíveis e Criminais). Os Juizes Titulares das respectivas serventias, são escolhidos pelos coordenadores do curso, dentre os que mais se harmonizem com a metodologia de trabalho e ensino da EMERJ, prestando, desta forma, excelente colaboração no preparo e orientação do novo Magistrado.

Ao final de cada mês, por quatro meses consecutivos de atuação como estagiário, o **Juiz Substituto** remete à Coordenação do Curso de Iniciação de Magistrados cópias de suas decisões de mérito e interlocutórias de relevância, prolatadas no período, e encaminhadas por àquela Coordenação ao **Conselho de Avaliação da EMERJ**, que as submeterá a apreciação do **Desembargador Conselheiro** ao qual esteja o Juiz Substituto estagiário subordinado.

Os conceitos atribuídos pelo Desembargador Conselheiro e as avaliações do desempenho do Juiz Substituto estagiário feitas pelo **Juizes Titulares**, integram o relatório final elaborado pelos **Juizes Coordenadores do Curso de Iniciação de Magistrados** incluindo, ainda, o seu aproveitamento acadêmico, atendendo aos critérios de assiduidade, pontualidade, produtividade, qualidade do trabalho, conduta e dedicação referindo ademais, qualquer observação que julgue oportuna relativamente ao exercício da função jurisdicional do mesmo.

O referido relatório, depois de aprovado pelo **Diretor-Geral da EMERJ**, é encaminhado, em procedimento específico e individual para cada Juiz Substituto estagiário, ao **Conselho de Vitaliciamento** (Resolução 04/2002 do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro).

Assim, encerrado o **Curso de Iniciação de Magistrados** o Juiz é designado, normalmente, para uma Comarca do interior, o que não interrompe o seu vínculo com a Escola da Magistratura, já que sua atualização e aperfeiçoamento dos seus conhecimentos devem ser permanentes e continuados (Resolução 08/2002 do Órgão Especial do Tribunal de Justiça).

em tudo que diga respeito à magistratura, à prestação jurisdicional e ao Judiciário enquanto Poder.

Ela o faz através de um programa denominado Fóruns Permanentes, que abriga diferentes áreas do saber jurídico.

A Escola tem buscado atingir as comunidades jurídicas através da sua revista doutrinária e através de Programa de Televisão veiculado nacionalmente pela *Rede Vida* intitulado *EMERJ BRASIL*.

Assim, pode-se afirmar que a assessoria de Publicações da EMERJ é responsável pela produção e edição de suplementos editoriais, como o Boletim Informativo e a Revista da EMERJ, destinada não apenas aos magistrados, mas à toda comunidade jurídica, tendo por objetivo maior propiciar um "debate escrito", visando ao enriquecimento da cultura jurídica do País.

Para as trocas de experiências com suas congêneres no Brasil e no exterior, a EMERJ tem o centro de intercâmbio, em que tais atividades têm sido fonte de inspiração para seus novos projetos, podendo-se afirmar, com base nas diferentes ações de intercâmbio realizadas, que atualmente a EMERJ tem sido reconhecida como modelo e precursora de projetos inovadores no campo do magistério jurídico e da formação de magistrados.

A EMERJ conta ainda com o Serviço de Pesquisas para Magistrados, que funciona na biblioteca da Escola e consiste em mais um apoio que a EMERJ oferece aos magistrados do Estado do Rio de Janeiro, quando eles desejam obter informações sobre doutrina, legislação e jurisprudência.

As pesquisas, realizadas por alunos da EMERJ com experiência nesse tipo de busca, utilizam os diversos recursos disponíveis na Biblioteca: acervo, Internet e CD-ROMs.

3.2 Atos da EMERJ

As atividades da EMERJ são reguladas pelo Ato Regimental n.º 05/99.⁴

Além deste ato, há, ainda, o Ato regimental n.º 03/97⁵ que cria, na estrutura da EMERJ, os Núcleos Provisórios de futuras subseções da Escola como partes essenciais do Programa de Interiorização, que tem a finalidade de apoiar, academicamente, os juízes e as comunidades jurídicas do interior do Estado:

O Ato n.º 04/98⁶ cria, na estrutura da EMERJ, os Núcleos Provisórios de futuras subseções da Escola, que se acrescentam aos enumerados no Art. 1º do Ato Regimental n.º 03/97.

O Ato Regimental n.01/2001 dispõe sobre o curso de iniciação de magistrados.

Por sua vez, o Ato Regimental n. 02/2002 tem por objetivo regulamentar o Curso de Aperfeiçoamento, instituído pela Resolução n.º 8/2002 do Órgão Especial, como condição para a remoção pelo critério de merecimento e para a promoção, por igual critério, de Juiz de Direito de entrância do interior para entrância especial e desta para Desembargador, não sendo aplicável, todavia, aos juízes em estágio de vitaliciamento.

⁴ Vide anexo 1.

⁵ Anexo 2

⁶ Vide anexo 3

3.3 Conclusões sobre a EMERJ

Dos dados acima analisados chega-se à conclusão de que a EMERJ é uma instituição organizada a fim de atender as necessidades dos magistrados, bem como providenciar o aperfeiçoamento destes.

Desta forma, a aplicação da logística é de suma importância, como poderá ser observado no capítulo próximo.

CAPÍTULO 4 – LOGÍSTICA DE TREINAMENTO NA EMERJ

4.1 Aplicação da logística na EMERJ

Para a propositura de um projeto na EMERJ é necessário analisar os problemas pelos quais esta instituição vem a passar, quais os funcionários que poderiam ser remanejados para um melhor aproveitamento.

Sabe-se que quase todas as instituições públicas passam por sério problema de acumulação de serviços e tarefas nem sempre bem estipulados.

Neste contexto, a aplicação da logística de treinamento deve ter o condão de preparar bem os funcionários através de uma eficiente distribuição de afazeres, a fim de galgar a celeridade na instituição.

Tais metas são alcançadas através de treinamentos estratégicos, quais sejam: análise da estrutura da corporação, seus conflitos, métodos de negociação, atitude de seus gestores, comportamento de seus funcionários, motivação ao trabalho, exposição das reuniões, etc.

4.2.1 O Conflito

Sabe-se que há íntima ligação entre a logística e a competitividade.

Todavia, não se pode falar em competitividade sem mencionar que esta é integrante dos conflitos comportamentais.

O termo conflito vem do latim *conflictu*, que nada mais é que o embate dos que lutam, discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavenças, guerra, luta, combate, colisão, choque.

O processo do conflito tem início quando uma das partes em interação percebe que a outra frustrou ou está por frustrar suas necessidades ou objetivos.

O conflito é a modificação do *status quo* pela alteração do estado emocional.

Ele surge principalmente pelo apego de alguns à situação vigente, por posse, acomodação ou comodismo de efetuar mudanças.

Pode-se classificar os conflitos em quatro espécies:

- a) conflito afetivo - é aquele em que as emoções, sentimentos ou atitudes de um grupo são incompatíveis com os dos outros;
- b) conflito de comportamento - ocorre quando uma pessoa se comporta de forma inaceitável para os outros;
- c) conflito de objetivos - surge quando uma pessoa ou um grupo quer resultados diferentes das outras pessoas ou grupos
- d) conflito cognitivo - inicia-se quando uma pessoa ou um grupo tem idéias conflitantes com as das outras pessoas ou grupos. Este conflito cognitivo é a introdução de novas idéias e, com tal, da dinâmica da mudança. Ele está sempre na criação de novos grupos e na entrada de novos membros numa equipe.

Os conflitos podem ainda ser racionais ou emocionais.

Os conflitos racionais são aqueles referentes a situações reais, objetivas, geralmente sobre tempo, informação ou bens materiais; sobre fatos presentes; podem ser resolvidos atuando-se lógica e racionalmente, com ou sem assessoramento técnico ou mediador e, por fim, não há emoção.

Nos conflitos emocionais há referência a situações emocionais, geralmente sobre reconhecimento ou significado simbólico de outros bens, revivenciam assuntos não resolvidos no passado, ainda que tenham consciência deles, às vezes se resolvem racionalmente, porém o mais freqüente é que é necessário considerar os aspectos afetivos de percepção e valores e, presença de muitas emoções falsas.

Cada tipo de conflito pode aparecer em quatro níveis, conflito intrapessoal, ou seja, conflito dentro de uma pessoa; conflito interpessoal, em que há conflito entre dois indivíduos; conflito intragrupo (dentro de um grupo) e intergrupo (conflito entre os grupos).

No primeiro nível ocorre o conflito interno que corre atrás de idéias novas e ao mesmo tempo luta pelo lento aperfeiçoamento da idéia anterior. É o nível em que há o surgimento das idéias, das invenções e modificações dentro da organização. É a fase criativa do desenvolvimento.

Já no conflito interpessoal há a desestabilização do ambiente de trabalho oriunda do cotidiano. As pessoas se encontram todos os dias e fazem guerra. Trata-se de um tipo de conflito que só é tolerável quando gera novas idéias, no mais é destrutivo e deve ser interrompido com maior rapidez possível.

O quarto nível, o conflito intragrupo faz parte do desenvolvimento normal do grupo de trabalho; é o processo pelo qual todo grupo passa quando entra um novo membro. Todavia não pode ser um conflito prolongado, pois isso acaba por reduzir o

ânimo e há riscos deles se tornarem um padrão de comportamento aceito pelo grupo, substituindo os critérios de desempenho definidos pela organização.

Por último, o conflito intergrupo leva à competição, podendo levar a desempenho excelente. Por este motivo, geralmente é incentivado pela organização.

Além dos níveis de conflito, não se pode esquecer dos estágios do conflito.

Esses podem ser divididos em frustração, conceitualização, comportamento e resultado.

Na frustração um membro, ou mais de um, pensa que não atingirá as metas importantes, tais como promoção, aumento salarial, poder, recursos econômicos, ou seja, tudo com o que a pessoa ou grupo se importa.

Após o estágio da frustração há a conceitualização, em que as partes do potencial conflito tentam definir a natureza do problema, o que elas mesmas desejam como resolução, as várias estratégias que podem empregar para concretizar essa resolução. Nesse estágio, o conflito pode ser utilizado de forma positiva ou mesmo ser evitado através de negociações cuidadosas. Trata-se do momento da auto-análise de comportamento, que vai determinar o padrão de comportamento correto para o futuro, para corrigir a frustração causada pelo fracasso em atingir a meta. Uma análise errada pode levar a um comportamento que aumenta a frustração.

O comportamento é o terceiro estágio. Nele, com o resultado obtido no estágio anterior, as partes tentam implementar suas resoluções, comportando-se de acordo com o padrão a que se chegou à conclusão que tem mais probabilidade de obter o resultado desejado. Uma conceitualização instantânea, em que a parte do conflito ainda está se sentindo frustrada, geralmente leva a padrões de comportamento piores e a mais conflitos.

No último estágio, há os resultados. Nele, se uma das partes continuar insatisfeita, haverá mais conflitos. Seja qual for o resultado, ele vai fazer parte de uma padronização e um condicionamento que vão definir o possível padrão de comportamento em futuros conflitos.

O conflito pode se transformar em um ciclo descendente, ou seja, a frustração vai gerar uma conceitualização falsa e instantânea que, por sua vez, gerará um comportamento errado mais falso ainda, sendo a única saída a quebra da corrente do conflito na fase da conceitualização.

Há cinco métodos para se lidar com o conflito.

O primeiro é a competição. Nela o resultado é ganha-perde, a solução do conflito é imposta e atende aos interesses de apenas uma das partes que, dominam em prejuízo da outra. É freqüente o encontro entre opressor e oprimido. O alvo desta posição de encontro é sobrepor-se ao outro.

Alguns indivíduos nesta posição são adeptos de técnicas de persuasão. Caso não dê certo, a técnica é a imposição. Muitos grupos atuam sobre os conflitos eliminando o oponente de forma real ou simbólica. No caso de guerra, elimina-se fisicamente o opositor. No caso de empresas, despede-se o líder da greve, mantendo-se aqueles que não se opõem ao *status quo*.

Dominar é lidar com o conflito a curto prazo, é ser inflexível, rejeitar os pontos de vista e crenças da outra parte ou ficar entre as partes adversárias, exigindo que a batalha termine.

O segundo método é a acomodação. Nela o resultado que se obtém é o perde-ganha. Trata-se de método pouco produtivo, pois em vez de atuar, eliminando-o, mantém o nível latente do conflito. A acomodação é a arte de aceitar uma situação, concordando em assumir o conflito.

Ela pressupõe argumentos que desqualificam a existência de problemas, a importância deles ou a capacidade de solução.

A pessoa pode mostrar uma atitude servil, obsequiosa ou de encantadora aquiescência. Para ela é a outra pessoa que vence, pois sente uma grande necessidade de ser querida, de estar em paz com os outros. Nesta posição, as pessoas são pouco assertivas e muito comparativas.

O terceiro método é a composição, onde o resultado é não-ganha. Sua maior característica são os acordos e divisão de vantagens. A procura de uma solução leva sempre ambas as partes a pensar que perderam. Uma porque poderia lucrar mais, outra por imaginar que pagaria menos.

O resultado é sempre a perda, pois as partes saem meio felizes, vacilando no limbo da mediocridade.

O isolamento constitui a quarta fase. Nele ambas as partes perdem. Evitá-lo não significa resolver que não há envolvimento no conflito, mas sim pedir que ele seja resolvido de outra forma.

A reação de isolamento pode ir desde uma atitude de evidente dedicação com uma tarefa ou um passatempo, até o extremo de um completo alheamento da realidade, ou mesmo ao suicídio. A assertiva e a cooperação são baixas. Notam-se tons e palavras de desesperança ou solidão nas manifestações das pessoas nesta posição.

Por fim, a colaboração tem resultado ganha-ganha. Ela é a arte da negociação em que todos ganham. A palavra-chave (colaboração) indica trabalho em conjunto; isso implica compromisso e ênfase na solução dos problemas e expressa uma posição de encontro. Revela uma atitude de integração que conduz a resultados construtivos do tipo ganha-ganha.

Perguntas iniciando-se com as palavras o que, quando, onde, como e por quê são ouvidas das pessoas nesta posição. A palavra que dirige é resolver o assunto com as outras pessoas. A confiança, a compreensão e a aceitação são sempre observadas.

As características comportamentais das pessoas nesta posição são: alta assertiva e alta cooperação. As duas partes do conflito não ficam com qualquer sentimento de perda, ao contrário, percebem que ganharam, resultado este alcançado através de táticas de negociação.

4.2.2 A negociação.

A negociação é uma comunicação bidirecional que concilia interesses divergentes e encontra soluções aceitáveis para todas as partes. Trata-se de um processo decisório compartilhado, é a arte de chegar a um acordo, em que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais.

Há várias espécies de negociação, cada pessoa tem a sua maneira de negociar.

À medida que se negocia com outras pessoas, respeitando-se as características dos seus estilos, certamente ter-se-á maior probabilidade de êxito.

É fundamental reconhecer o estilo de cada um, identificando a personalidade dos indivíduos, pois ela será decisória no modo pelo qual eles irão negociar com as outras pessoas.

Os estilos de negociação podem ser divididos em: catalisador (de forma positiva ou de forma negativa); controlador (de forma positiva ou negativa); apoiador (de forma positiva ou negativa) e analítico (também de ambas as formas).

O estilo catalisador consiste na orientação para as idéias, estas podem ser de forma positivas – o que é percebido como criativo, empreendedor, entusiasmado, estimulante, persuasivo, utilizando as habilidades sociais, idéias novas para obter apoio. Este estilo também valoriza o cumprimento recebido e o reconhecimento. Na forma negativa, ocorre de forma superficial, exclusiva, impulsiva e inconstante. Há dificuldade na crença do que se elabora, trabalha-se sob tensão, ou seja, fala-se rápido e há necessidade de aprendizagem de autodisciplina e moderação.

O estilo controlador é orientado para os resultados. Também ocorre na forma positiva – decisão, eficiência, rapidez, objetividade, utiliza confiança na eficiência, em trabalho feito a tempo e a hora para obter apoio e valoriza os resultados e cumprimentos de metas e de forma negativa, ou seja, exigência, impaciência, insensibilidade, autoritarismo, necessitando aprender a humildade.

No estilo apoiador encontra-se, na forma positiva, um jeito amável, compreensível, bom ouvinte, prestativo, utilizando a amizade, o trabalho em grupo e a harmonia para angariar apoio, valorizando a atenção que recebe, bem como a aceitação pelas pessoas. Já na forma negativa há os que o analisam como aquele que perde tempo, falso, passivo e ineficiente, devendo aprender a fixar metas e desenvolver a autodeterminação.

Por fim, o estilo analítico é orientado para os procedimentos, ou seja, seus pontos positivos são classificados como seriedade, organização, paciência, acuidade, controle, mantendo-se a par do que acontece, conhecendo o trabalho, especializando-se e valorizando a segurança.

Já seus pontos negativos se corroboram na indecisão, meticulosidade, teimosia, perfeccionismo, procrastinador, sendo que estando sob tensão cala-se para evitar conflitos; assim, precisa aprender a tomar decisões mais rápidas.

Analisando cada estilo, passa-se ao passo seguinte, ou seja, negociar com cada um deles.

A tabela abaixo relaciona o comportamento de cada estilo, o que deve e não deve ser incentivado e o que pode ser explorado.

Estilos	Catalisador	Apoiador	Controlador	Analítico
Explorar aspectos que dizem respeito a:	<p>Maior facilidade;</p> <p>Exclusividade;</p> <p>Coisas grandes, sem singularidade;</p> <p>Reconhecimento pelos outros</p>	<p>Eliminar conflitos;</p> <p>Aumentar competência;</p> <p>Satisfação dos outros;</p> <p>Dar apoio às pessoas;</p> <p>Interesse grupal;</p> <p>Trabalho em equipe.</p>	<p>Ganhar tempo, dinheiro, economizar;</p> <p>Vencer os outros;</p> <p>Atingir meta, resultados;</p> <p>Cumprir o dever;</p> <p>Simplificação, racionalização;</p>	<p>Obter todos os dados disponíveis;</p> <p>Tomar decisões seguras;</p> <p>Tempo dedicado a pesquisa, coleta de dados;</p> <p>Maior alternativa para análise;</p> <p>Maior sistematização;</p> <p>Minimizar riscos.</p>
Não enfatizar seus pontos fracos	<p>Superficialidade em face aos problemas;</p> <p>Metas irreais;</p> <p>Estratosférico;</p> <p>Vende demais a</p>	<p>Agrado demasiado;</p> <p>Dificuldade em dizer não;</p> <p>Desorganização;</p> <p>Dificuldade em</p>	<p>Egoísmo;</p> <p>Dominador, tirano; baixa competência interpessoal;</p> <p>Dificuldade</p>	<p>Atenção demasiada aos detalhes;</p> <p>Egoísmo;</p> <p>Minucioso;</p>

	si mesmo; Tende não cumprir o que promete	ser compreendido; Lentidão; O que diz nem sempre significa o que pensa e sente	em aceitar e conviver com diferenças individuais	Teimoso; Indeciso; Não divide as informações
--	--	--	---	---

4.2.3 Análise e tomada de decisão.

Ao se decidir sobre algo há a escolha de duas ou mais opções, que podem envolver desde problemas simples do cotidiano, até como questões ambiciosas. O Gestor é um exemplo de tomador de decisões

Sabe-se que uma decisão consiste na escolha entre diversas opções, podendo ser tomada imediatamente, mas em geral costuma exigir das pessoas envolvidas um processo mais cuidadoso de identificação, análise, estudo, escolha e planejamento.

Para se chegar a uma decisão é mister se definir os objetivos em questão, estudar todas as possibilidades disponíveis, selecionar a melhor alternativa e, enfim, colocar a decisão em prática.

Desta forma, as decisões são fundamentais para os processos gerenciais, bem como para a vida.

Há quatro espécies de decisão que podem ser tomadas pelo gerente (gestor), : questões de rotina, de emergência, de estratégia e operacionais, sendo que a maioria delas é rotineira, ou seja, uma mesma circunstância se repete, e elegem-se ações específicas para resolvê-la.

Algumas situações, porém, são inéditas, e a tomada de decisão tem de se basear nos fatos que as cercam.

Trata-se de uma resolução de emergência, que pode ocupar muito tempo do gestor.

As decisões estratégicas consistem na fixação de metas e prioridades e os decorrentes projetos de implantação, ou subdecisões, são ainda mais difíceis, mas constituem a principal tarefa de um gerente.

Escolhas operacionais, especialmente as relacionadas com questões envolvendo funcionário, como contratação e demissão, em geral exigem atenção especial.

As decisões devem ser pensadas como meios e não como fins. São os mecanismos organizacionais pelos quais se procura atingir determinado estado.

São, na realidade, uma resposta organizacional a um problema. Toda decisão é o resultado de um processo dinâmico influenciado por muitas forças.

As organizações necessitam de metas e objetivos em cada área em que o desempenho influencia a eficácia da organização.

Se as metas e os objetivos forem estabelecidos de modo adequado, mostrarão que resultados serão conseguidos e que medidas indicarão ou não os alcançados.

Para se identificar um problema, é necessário estabelecer metas e objetivos mensuráveis. Os objetivos serão úteis quando permitirem o estabelecimento de padrões significativos de controle eficaz.

Antes de se tomar uma decisão, deve-se desenvolver alternativas viáveis e considerar as possíveis conseqüências de cada uma delas.

Trata-se de um processo de pesquisa em que os ambientes internos e externos da organização são investigados para que informem sobre as possíveis alternativas, aquele que decide deve ser guiado por objetivos e metas previamente estabelecidas.

A relação resultado-alternativa está baseada na certeza, que encontra respaldo no conhecimento completo da probabilidade dos resultados de cada alternativa; na incerteza daquele que decide sem um conhecimento absoluto da probabilidade dos resultados de cada alternativa e, por fim, no risco da estimativa probabilística dos resultados de cada alternativa.

A finalidade de se escolher uma alternativa é resolver um problema para atingir determinadas metas e conseguir certos objetivos.

Significa que a decisão não é um fim em si mesma, mas um meio para se conseguir um fim.

Embora quem decida escolha a alternativa que, segundo seu julgamento, terminará por atingir o objetivo, a seleção dela não deve ser considerada como um ato isolado, haja vista que o processo de decisão se trata de um ato dinâmico.

A escolha deve ser bem implantada para que se atinja o objetivo.

Como na maioria das vezes a implantação das decisões envolve pessoas, o teste real do acerto das decisões é o comportamento destas pessoas relativamente à decisão.

Ainda que a decisão seja tecnicamente correta, ela poderá ser minada pela insatisfação dos colaboradores. Por isso, o cargo do gestor não se restringe à qualidade de escolher bem, inclui ainda o conhecimento e a habilidade necessários para transformar a solução em comportamento dentro da organização. Isto será possível de se conseguir através de uma boa comunicação com as pessoas do grupo.

A boa administração requer medidas periódicas dos resultados reais. Os resultados reais são comparados aos planejados e se houver desvios, é preciso que

haja mudanças. Novamente vemos aqui a importância dos objetivos mensuráveis. Se não existirem tais objetivos, não haverá maneira de avaliar o desempenho.

Caso os reais não se ajustarem aos planejados, é preciso que haja mudanças na solução escolhida, na implantação ou no objetivo original, se este for tido como atingível.

Na tabela abaixo, observar-se-á o envolvimento na tomada de decisão:

Métodos	Características	Quando usar
<p>Baixo Envolvimento</p> <p>As decisões são tomadas e envolvem poucas consultas</p>	<p>O gestor decide sozinho sem consultar ninguém. O gestor toma decisão, mas os outros não podem questioná-la. A equipe não pode acompanhar o processo de discussão.</p>	<p>Quando o prazo for apertado ou em situação de emergência. Quando o consenso da equipe parece impossível. Quando há opinião formada mas se quer informar os colegas.</p>
<p>Envolvimento Médio</p> <p>As decisões são tomadas e a equipe é consultada para se sentir envolvida</p>	<p>O gestor leva as opções para a mesa de discussão – dependendo dela, pode mudar de opinião. As opiniões dos colegas são ouvidas, mas o gestor detém a palavra final.</p>	<p>Quando o ponto de vista dos colegas agrega opções úteis à discussão e à decisão. Quando a decisão exige o impulso de um especialista ou outras contribuições ao gestor.</p>
<p>Alto Envolvimento</p> <p>A tomada de decisão constitui um processo democrático, com</p>	<p>O gestor estabelece parâmetros para a discussão, mas a responsabilidade é da equipe.</p>	<p>Quando a melhor decisão exige o entusiasmo e o total envolvimento da equipe. Quando o comprometimento com a</p>

participação de toda a equipe.	Toda a equipe discute as opções e chega a uma decisão por consenso.	decisão é vital para o sucesso do projeto.
--------------------------------	---	--

4.2.4 Reuniões

Por reuniões entende-se o interesse nas discussões de um determinado assunto por um grupo de pessoas afins, visando satisfazer interesses individuais que coincidam com os interesses da organização.

Geralmente elas ocorrem quando: há interesse do grupo pela reunião; quando faz-se necessário o envolvimento do grupo na solução de um problema ou na tomada de uma decisão; quando o gestor quer ouvir a opinião do grupo sobre determinada situação; quando o gestor quer compartilhar a atribuição de planejamento com seus subordinados.

Os resultados das reuniões viabilizam a integração da equipe; direcionam o grupo para o interesse global da instituição; proporcionam o envolvimento da equipe e o amadurecimento do grupo; exercitam a capacidade do grupo tomar decisões, caso haja uma situação de imprevisto; desenvolvem a auto-estima, beneficiando psicologicamente o grupo, valorizando também a empresa, pois funcionários psicologicamente bem levam a maior produção.

Quanto á eficácia, o melhor modelo de reunião é a consensual, onde há a participação, a criatividade é dirigida são analisadas as propostas o consenso do

grupo é respeitado, os objetivos são alcançados e o tempo é utilizado adequadamente.

Pode-se utilizar como técnicas de participação:

- 1- Interagir com o grupo, através de perguntas, exemplos, depoimentos;
- 2- Formar subgrupos, executar pequenos trabalhos para entrosamento dos mesmos;
- 3- Debates rápidos, troca de experiências.

4.2.5 Motivação

A estima é a mais poderosa arma dos indivíduos, ela envolve o conceito do “eu”.

As pessoas precisam se sentir valorizadas, daí a importância da auto estima dos profissionais quando se sentem reconhecidos, respeitados e competentes.

O estágio de estima no desenvolvimento motivacional é importante, no sentido de que, quando os ganhos aumentam neste estágio, as pessoas podem buscar satisfação em níveis mais elevados.

Quando esta progressão estiver completa, as pessoas operarão como profissionais automotivados, responsáveis e dedicados, exigindo pouca ou nenhuma supervisão ou controle.

A hierarquia da motivação influencia no comportamento humano e se corrobora no fato de que o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida.

À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam predomínio do seu comportamento.

Abraham H. Maslow, psicólogo norte-americano, desenvolveu a seguinte hierarquia das necessidades:

- a) Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc...)
- b) Necessidades de segurança (proteção contra perigo ou privação).
- c) Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos etc.)

- d) Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc.)
- e) Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.)

No anexo 5 há a exposição da hierarquia das necessidades, onde são encontradas as necessidades primárias e secundárias.

Nas necessidades primárias encontram-se as necessidades fisiológicas. Elas são regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional, passando a predominar, assim, as necessidades secundárias.

Sabe-se que à medida que se desce aos níveis sócio-econômicos mais baixos as necessidades primárias predominam, haja vista que não são regularmente satisfeitas, passando a predominar, nestas pessoas, os objetivos básicos que orientam suas ações, ou seja, aquele que tem fome busca comida para se alimentar e só.

A teoria apresentada por Maslow afirma que:

- a) Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, ou seja, apenas as não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais;
- b) O indivíduo que nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias, tem seu comportamento, de início, exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome;
- c) A partir de uma certa idade, no indivíduo que ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades surgem necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, ameaça ou privação.
- d) À medida que o indivíduo passa a satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização.

Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de estima, e somente quando estas são satisfeitas surgem as necessidades de auto-realização. Isso significa que as necessidades de realização são complementares às de estima.

Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e satisfeitos pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.

- e) As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçadas por Maslow.

O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo.

No entanto, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

Ante as exposições acima, quais sejam, as que concernem ao conflito, a negociação, a análise e tomada de decisão, as reuniões e a motivação, deve-se verificar os tipos comportamentais de auto-sabotagem. São eles: ser forte, ser esforçado, ser perfeito, ser apressado e, por fim, agradar sempre.

Ser forte nada mais é que não mostrar as emoções, não pedir ajuda, não falar de sentimentos, ter pouca receptividade ou simpatia pelos sentimentos de outros.

Para combater tais compulsões, deve-se falar abertamente de sentimentos, emoções e receios, pedir ajuda ou participação com mais frequência, trabalhar em equipe sem liderar, compartilhar tarefas e decisões, delegar tarefas, não julgar os outros como incapazes, deixar as pessoas aprenderem sem invadi-las.

O comportamento do ser esforçado se consubstancia no permanente esforço para conseguir as coisas em mudar de rumo ou processo quando se está quase chegando lá, ser repetitivo e ter poucos objetivos, vacilar frente a perguntas, ter dificuldade em entender as coisas, cansa-se ao passar instruções e ter a sensação de que isso é difícil.

As atitudes a fim de combater este comportamento devem ser as de acreditar em si: evitar dizer não sei, não posso, não consigo ou vou tentar; fixar metas é um plano eficaz e simples para alcançá-las; responder a perguntas objetivamente; não desistir daquilo que começar, satisfazer-se ao terminar as tarefas.

O estilo comportamental do ser perfeito se corrobora no perfil de ter como prioridade a perfeição, certificar-se de tudo, de ser prolixo, ser extremamente detalhista, ter prazer em corrigir os outros e apontar sempre as falhas em tudo o que lhe apresenta.

Desta forma, as atitudes que configuram os cortes compulsivos são calcadas no permitir-se errar sem entrar em crise, ser mais tolerante (com os outros e consigo mesmo), ser objetivo, (excesso de detalhes, além de cansar, nem sempre explica), aceitar as pessoas respeitando-as e não corrigir os outros sem a concordância deles.

No comportamento do ser apressado, há o perfil de ter necessidade de terminar tudo instantaneamente; não permitir que as pessoas concluam seus pensamentos por já saber o que elas vão dizer; pensa-se sempre no que fazer depois e criar-se um clima de ansiedade à sua volta.

Para aqueles que apresentam as características supra, as atitudes que melhor lhes cabem são: ter calma ao realizar as tarefas, estabelecer prioridades executando-as na ordem estabelecida; aprender a ouvir sem interromper, administrar o tempo e falar devagar.

Por fim, apresenta-se o comportamento do ser agradável. As pessoas que apresentam este estilo comportamental têm perfis com: necessidade de ser querido; necessidade de aprovação de todos; necessidade de fazer com que os outros sintam-se bem e preocupação com que os outros vão pensar.

Para estes as condutas que devem ser tomadas a fim de combater estes comportamentos são: não representar, ser você mesmo; respeitar as próprias necessidades; agradar a si em primeiro lugar; prestar ajuda apenas quando solicitado; perguntar aos outros o que desejam antes de envolver-se em tarefas; não se sentir responsável pelos sentimentos dos outros e aprender a dizer não.

4.2.6 A logística e a EMERJ

Ante as apresentações acima, conclui-se que a aplicação das referidas medidas na Escola da Magistratura do Rio de Janeiro é de grande relevância para um melhor desenvolvimento e verdadeira celeridade na efetuação das tarefas.

É que, ao fazer a análise de cada membro daquela instituição pode-se verificar as características destes, realizando um verdadeiro processo de modernização desenvolvendo em cada ente seus fatores positivos, bem como contornando e remediando suas características nem tanto positivas, todavia, indispensáveis para o bom relacionamento com os demais, haja vista que ao explorar os pontos negativos das pessoas, pode-se ajudá-las a superar seus defeitos, o que as faz sentirem-se mais capazes e importantes para a corporação, criando, assim, um vínculo com elas.

Sabe-se que funcionários valorizados rendem maior produtividade. A demora nas funções jurisdicionais, nem sempre são resultado da pouca mão de obra. Ao contrário, muitas vezes funcionários sem motivação e sem reconhecimento poderiam render até duas vezes mais do que o normal, ou melhor, não rendem o que lhes seria normal.

A aplicação de um treinamento, tanto aos membros quanto a seus gestores, é de grande valia para o aumento da produtividade em um setor.

Funcionários que sentem o trabalho não como um meio pelo qual tiram seu sustento, mas como uma forma de dignificação pessoal, de realização profissional e de reconhecimento, trabalham a todo vapor.

Além das questões suso apontadas outro ponto é de grande relevância: a análise do temperamento de cada funcionário e sua tarefa, posto que funcionários,

por exemplo, de personalidade forte e pouca paciência, podem render mais efetuando labores que não aqueles ligados diretamente com o público.

Assim, pode-se finalizar afirmando que a aplicação da presente pesquisa no âmbito da EMERJ, estudo direto com seus funcionários e análise comportamental farão com que a instituição produza mais e melhor sem que para tanto seja necessária a troca de funcionários, mas sim um simples remanejamento de acordo com a personalidade dos mesmos.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Do estudo supra, pode-se concluir que a logística é mais do que mero meio pelo qual se organizam materiais, objetos e se direcionam os suprimentos.

É ela um modo de preparação da mão de obra, de qualificação desta a fim de melhorar a produtividade.

A aplicação da logística de treinamento deve ter o condão de preparar bem os funcionários através de uma eficiente distribuição de afazeres, a fim de galgar a celeridade na instituição.

Para tanto, deve-se estipular um treinamento estratégico, utilizando a análise da estrutura da corporação, seus conflitos, métodos de negociação, atitude de seus gestores, comportamento de seus funcionários, motivação ao trabalho, exposição das reuniões, etc.

A EMERJ é uma instituição destinada à preparação e qualificação dos magistrados e de toda a sociedade jurídica.

Sendo assim, sua relevância no afã social deve ser de destaque, já que a justiça é meio pelo qual se assegura a isonomia às pessoas.

Ainda, as instituições públicas se destinam a servir a sociedade, de forma que um bom trabalho de treinamento de pessoal não aponta reflexo apenas no âmago da corporação, mas também se estende ao público que, muitas vezes carente, se sente inferiorizado e ofendido com o mau atendimento que recebem.

Nisso também repousa a estratégia de remanejamento interior de funcionários, bem como a conscientização dos que serão treinados pela EMERJ para serem futuros magistrados, e para toda a sociedade jurídica.

A logística não serve apenas para que estes rendam mais como membros da organização, mas também para uma boa eficiência no processo grupal, já que de um lado atuam os membros da EMERJ no atendimento e prestação de serviços e de outro os atendidos, no caso em tela os juízes e futuros juízes, bem como a sociedade jurídica, que recebem o atendimento e que devem tê-lo da maneira devida.

ANEXOS

ANEXO 01

ATO REGIMENTAL N.º 05/99

REGULA AS ATIVIDADES DA EMERJ.

O DIRETOR-GERAL DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - EMERJ, nos termos do art. 28 do REGIMENTO INTERNO, publicado no Diário Oficial - Poder Judiciário, de 08/11/89,

BAIXA O SEGUINTE ATO REGIMENTAL N.º 05/99:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÃO PRELIMINAR

Art. 1º - Este ATO REGIMENTAL regula as atividades da EMERJ, que são:

- I- I- Prova de Seleção ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura;
- II- II- Curso de Preparação à Carreira da Magistratura;
- III- III- Concurso de Ingresso no Curso de Formação;
- IV- IV- Curso de Formação;
- V- V- Curso de Iniciação Profissional de Magistrados;
- VI- VI- Curso de Aperfeiçoamento de Magistrados em nível de altos estudos;

VII- VII- Cursos Opcionais.

Parágrafo único - A enunciação supra não elimina as atividades previstas no art. 13 do Regulamento da ESCOLA, objeto de Atos Regimentais específicos.

CAPÍTULO II

DO CURSO DE PREPARAÇÃO À CARREIRA DA MAGISTRATURA

Seção I - Dos Objetivos

Art. 2º - O Curso de Preparação à Carreira da Magistratura visa à seleção, ao nivelamento e preparo dos candidatos ao Curso de Preparação, mediante provas intelectuais, observação individual e verificação dos índices de participação e de assimilação dos conhecimentos ministrados.

Art. 3º - O Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, tendo por objetivo finalístico o preparo de candidatos para o exercício da Magistratura de Carreira, visa antes do mais, ao estímulo do estudo e da criatividade individuais dos estagiários, no aprofundamento dos conhecimentos jurídicos, complementados, em certa medida, com disciplinas extrajurídicas necessárias às funções do Juiz.

Seção II - Do Ingresso

Art. 4º - O ingresso no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura far-se-á por concurso público.

Art. 5º - A aprovação no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura constitui pré-requisito para o ingresso no primeiro nível do Curso.

§ 1º - O Curso de Preparação à Carreira da Magistratura é constituído de 05 (cinco) níveis, a saber: CP I, CP II, CP III, CP IV e CP V; cada nível terá duração de um semestre.

§ 2º - A orientação da transição para a nova estrutura, incluindo reformulação curricular e os aspectos pertinentes à realização de estágio profissional e elaboração de monografias, dissertações ou teses, será estabelecida gradativamente pelo Departamento-Geral de Estudos e Ensino -

DGEE e aprovada pela Direção-Geral da Escola.

Art. 6º - Eventualmente, poderão ser realizados Concursos de admissão direta para o ingresso nos níveis CP II, CP III, CP IV e CP V do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, com vistas ao preenchimento de vagas ociosas.

Seção III - Das Inscrições

Art. 7º - As inscrições para o Curso de Preparação à Carreira da Magistratura serão abertas por avisos a serem publicados no Diário Oficial, Poder Judiciário, devendo ser feito o respectivo requerimento, no prazo anunciado, acompanhado de:

I - cópia autenticada do diploma, registrado, de bacharel em Direito ou, alternativamente, prova de inscrição, definitiva ou provisória, na Ordem dos Advogados do Brasil, admitido o certificado provisório de colação de grau devidamente autenticado, ou, excepcionalmente, declaração de matrícula no último período do Curso de Bacharel em Direito;

II - cópia autenticada de documento oficial de identidade, se não inscrito na OAB;

III - 2 (duas) fotografias recentes, tamanho 3x4 cm (três por quatro centímetros), com o nome do candidato no verso;

V - comprovante do pagamento da taxa de inscrição no valor de 1,5 (uma e meia) UFERJ's, vigente à época.

Art. 8º - Não haverá restituição da taxa de inscrição aos candidatos não classificados e/ou não aprovados.

Seção IV - Das Vagas

Art. 9º - Normalmente, serão oferecidas 100 (cem) vagas para o Curso de Preparação à Carreira da Magistratura.

§ 1º - Caso o número de candidatos aprovados na Prova de Seleção ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura seja inferior a 100 (cem) , as vagas restantes serão preenchidas por estagiários que obtiverem deferimento no requerimento de reabertura de matrícula e por aqueles não classificados, em ordem decrescente.

§ 2º - Excepcionalmente, a critério da Direção-Geral, poderão ser oferecidas vagas em número maior ao estabelecido no caput deste artigo.

Art. 10 - O número de vagas para o ingresso direto aos níveis CP II, CP III, CP IV e CP V do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura , ficará condicionado à diferença obtida entre o número de estagiários matriculados no respectivo nível e o número ideal de vagas previstas e fixadas pela Direção-Geral.

Seção V - Da Prova de Seleção ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura

-

Art. 11 - A Prova de Seleção visa a uma avaliação dos conhecimentos jurídico-profissionais, da linguagem escrita e da cultura geral dos candidatos, selecionando-se aqueles que se revelem em condições de ingressar, com proveito, no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura.

Art. 12 - A Prova de Seleção do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura versará sobre questões, objetivas e discursivas de:

- a) a) Teoria Geral do Estado;
- b) b) Introdução ao Direito Administrativo;

- c) c) Lei de Introdução ao Código Civil e Parte Geral do Direito Civil;
- d) d) Introdução ao Direito Comercial;
- e) e) Parte Geral do Direito Penal;
- f) f) Teoria Geral do Processo;
- g) g) Expressão escrita em Língua Portuguesa.

Art. 13 - A Prova do Concurso de Ingresso no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP II, CP III, CP IV e CP V versará sobre questões, objetivas e discursivas, tomando-se por base os programas e as matérias curriculares, adotados pela EMERJ, nos períodos anteriores.

Art. 14 - A Direção-Geral da Escola, com a Assessoria convocada, formulará as questões da Prova, obedecendo aos seguintes critérios, devidamente discriminados no texto das provas:

- a) a) 2 (duas) a 3 (três) questões por disciplina;
- b) b) 10 (dez) pontos por questão;
- c) c) o valor total da prova não poderá ultrapassar 200 (duzentos) pontos.

§ 1º - Será considerado eliminado o candidato que não obtiver média, geral e final, mínima de 60% (sessenta por cento) do total supra referido.

§ 2º - Será de 5 (cinco) horas, a duração da Prova.

Art. 15 - A Prova será realizada em dia, hora e local indicados no Edital de convocação referido no art. 7º, supra.

Art. 16 - Não haverá segunda chamada nem revisão ou vista de provas, sob qualquer hipótese.

Art. 17 - Nenhum candidato fará prova fora do dia, horário e local fixados.

Art. 18 - O candidato deverá comparecer, ao local da Prova, munido, apenas, do documento oficial de identificação que serviu de base à sua inscrição, do comprovante de inscrição, de caneta esferográfica AZUL e dos Códigos permitidos à consulta.

Parágrafo único - É permitida a consulta, SOMENTE, a Códigos não comentados e que não contenham anotações, de qualquer ordem, inclusive manuscritas, salvo remissões a artigos, sob pena de retenção do Código até depois de encerrada a prova, sendo vedado o empréstimo de códigos e/ou caneta.

Seção VI - Do Resultado Final e Classificação

-

Art. 19 - Do Resultado Final constarão todos os candidatos.

§ 1º - Os candidatos serão relacionados pelo total de pontos obtidos em todas as provas, por ordem decrescente de classificação.

§ 2º - Será rigorosamente obedecida a ordem de classificação para o preenchimento do número de vagas oferecidas.

§ 3º - Em caso de igualdade de pontos na classificação final, serão adotados, sucessivamente, os seguintes critérios de desempate:

- a) a) a maior nota na prova de Direito Civil;
- b) b) a maior nota na prova de Direito Penal;
- c) c) a maior nota na prova de Língua Portuguesa;
- d) d) mais tempo de prática forense.

Seção VII - Das Matrículas

-

Art. 20 - Os candidatos da Prova de Seleção, classificados, deverão efetuar a matrícula, mediante requerimento, de próprio punho ou por procuração.

§ 1º - Com o requerimento serão entregues:

- a) a) comprovante do pagamento da 1ª (primeira) parcela, observando-se o art. 52 deste Ato Regimental;
- b) cópia do histórico escolar do curso de graduação.

§ 2º - O candidato que não efetuar a matrícula no prazo previsto perderá o direito à vaga, sendo chamados, na ordem de classificação, os candidatos aprovados seguintes aos que, classificados, não se matricularem.

Art. 21 - Antes de cada período letivo e semestralmente previsto no Calendário da EMERJ, os estagiários do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, aprovados em todas as disciplinas do período cursado, deverão renovar a matrícula, para o período subsequente, mediante requerimento, de próprio punho ou por procuração, acompanhado de:

- a) a) comprovante do pagamento da 1ª (primeira) parcela, observando-se o disposto no Art. 52 deste Ato Regimental;
- b) b) 1 (uma) fotografia, recente, 3x4 cm (três por quatro centímetros), com o nome do estagiário no verso.

Parágrafo único - Os estagiários do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP I – deverão fornecer, também, o curriculum vitae.

Art. 22 - O estagiário que não confirmar a matrícula no prazo previsto perderá o direito à vaga.

Art. 23 - O estagiário que, injustificadamente, não comparecer para o início das atividades no período letivo, terá a matrícula cancelada.

Art. 24 - Poderá haver cancelamento de matrícula nos seguintes casos: (Parágrafo único do art. 18, da Resolução nº 2, de 04/07/89).

I - por determinação do Órgão Especial do Tribunal de Justiça;

II - por motivo de saúde, comprovado em inspeção médica;

III - por motivo de doença grave de pessoa da família, comprovado em inspeção médica;

IV- IV- a requerimento, dirigido ao Diretor-Geral, apresentando as razões determinantes do pedido de cancelamento.

§ 1º - A enunciação supra não elimina as disposições do art. 19 da Resolução n.º 2, de 04/07/89, no que se refere ao desempenho insuficiente ou desinteresse pelo Curso, bem como à conduta incompatível com o nível moral e intelectual da EMERJ.

§ 2º - O desempenho insuficiente ou o desinteresse pelo Curso serão verificados através de um ou mais dos seguintes fatos:

- a) a) falta às atividades programadas;
- b) b) aproveitamento insatisfatório;
- c) c) inadaptação à EMERJ ou descumprimento das normas vigentes;
- d) d) não realização satisfatória, nos prazos previstos, dos trabalhos individuais que lhe forem atribuídos;
- e) e) não atendimento sistemático dos horários fixados para as atividades do Curso;
- f) f) ausência de cooperação nos trabalhos em grupo.

Art. 25 - O Estagiário que tiver cancelada a matrícula nos termos do artigo 24, incisos I, II, III e IV, poderá requerer a rematrícula em período letivo subsequente, cessadas as causas que determinaram o cancelamento (art. 20 da Resolução nº 2, de 04/07/89).

§ 1º - No caso de não cessarem as causas impeditivas, poderá o estagiário solicitar a prorrogação do cancelamento da matrícula.

§ 2º - Serão limitados a 3 (três), os pedidos consecutivos de prorrogação de cancelamento.

§ 3º - Será cobrada uma taxa, equivalente à de inscrição para a Prova de Seleção, para a rematrícula em qualquer período letivo.

§ 4º - A rematrícula dos estagiários terá prioridade no preenchimento de vagas ociosas.

§ 5º - São isentos da Prova de Seleção os candidatos à rematrícula, já aprovados nos períodos anteriormente cursados.

Art. 26 - Excepcionalmente, e por uma só vez, admitir-se-á a matrícula sob condição, no período subsequente, ao estagiário do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura que, tendo obtido média global igual ou superior a 06 (seis), estiver com grau inferior a 05 (cinco), em uma só das disciplinas obrigatórias.

§ 1º - Deverá o estagiário favorecido matricular-se somente na disciplina em questão, com a turma que estiver cursando o respectivo período.

§ 2º - A aprovação do matriculado sob condição só será possível com a obtenção do grau mínimo exigido, na disciplina a que se refere o parágrafo anterior.

§ 3º - Eventualmente, não aprovado na Disciplina a que se refere o parágrafo 1º, o estagiário terá cancelada sua matrícula conforme dispõe o art. 24, parágrafo 2º, b, supra.

§ 4º - O estagiário ausente a mais de 25% (vinte e cinco por cento) das Sessões de Estudo estará impedido de prestar a prova regulamentar da disciplina correspondente, ficando, portanto, com a nota ZERO, sujeitando-se ao disposto nos parágrafos anteriores. Excepcionalmente, considerando razões de suma gravidade apresentadas e comprovadas pelo estagiário e seu desempenho acadêmico pretérito, poderá a Direção-Geral deferir a realização da prova.

§ 5º - O estagiário com suficiente presença às Sessões de Estudo, mas ausente à Prova Regulamentar, sujeitar-se-á à Prova Especial de Suficiência prevista no parágrafo 4º do Art. 49, da Seção XII, do presente Ato Regimental.

§ 6º - Excepcionalmente, a critério da Direção-Geral, o comparecimento do estagiário às atividades extraclasse, poderá proporcionar abono de faltas ou crédito ad futurum.

Seção VIII - Das Disciplinas

Art. 27 - As disciplinas obrigatórias pertinentes ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP I, CP II e CP III são:

- a) a) Direito Constitucional
- b) b) Direito Administrativo
- c) c) Direito Tributário
- d) d) Direito Civil
- e) e) Direito Comercial
- f) f) Direito Penal
- g) g) Direito Processual Civil
- h) h) Direito Processual Penal

Parágrafo único - O referido Curso aprofundará a Parte Geral, os princípios e fundamentos das disciplinas supramencionadas.

Art. 28 - Além das disciplinas mencionadas no artigo precedente, são pertinentes ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV:

- a) a) Estágio Pós-Acadêmico - I, compreendendo estágio junto às Varas da Capital, visitas e viagens de estudo;
- b) b) Metodologia da Pesquisa (projeto e elaboração de Trabalho Monográfico).

Art. 29 - No Curso de Preparação à Carreira da Magistratura - CP V, além das disciplinas anteriormente citadas, serão discutidos temas atuais e controvertidos (Tecnologia Jurídica de Ponta) e, complementarmente, a disciplina da Administração Judiciária.

Art. 30 - É prevista a realização de “Módulos de Apoio” à Monografia, no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV e CP V.

Art. 31 - A disciplina de Português Instrumental é complementar obrigatória ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP I, CP II, CP III, CP IV e CP V.

Art. 32 - Haverá estágio obrigatório para o Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV e CP V a ser cumprido no período da tarde, nos termos do Ato Regimental próprio.

Parágrafo único – Os estagiários do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP II e CP III – participarão como conciliadores nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, previamente habilitados em curso específico e terão computada carga horária até o máximo de 90 (noventa) horas.

Art. 33 - É prevista a realização de Cursos Optativos de Inglês, Francês, Italiano, Latim e Informática, extensivos a todos os Estagiários da EMERJ.

Parágrafo único - O conteúdo programático, os critérios de aprovação e de pontuação e o calendário serão fixados em Ato Normativo próprio.

Seção IX - Da Metodologia

Art. 34 - A Metodologia utilizada, em todos os Cursos da EMERJ, visa à busca da auto-aprendizagem orientada, fornecendo elementos necessários que possibilitem atingir os objetivos dos Cursos posteriores, estimulando a iniciativa e a criatividade, dando maior ênfase nos processos argumentativo e reflexivo, sem, contudo, coibir a individualidade de cada um.

Art. 35 - No Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, as turmas poderão ser divididas, a cada módulo, em grupos de estudos, com as indicações, para cada um, de um Coordenador, responsável pela ordem dos trabalhos e, no correr de seu desenvolvimento, de um Relator, que reduzirá a escrito as conclusões do grupo, entregando uma cópia das mesmas ao Monitor da Turma (Art. 49, § 2º).

§ 1º - De conformidade com o desempenho nas discussões do grupo, o Expositor, em comum acordo com o Assistente de Coordenação, escolherá o Relator de cada grupo, no momento da apresentação das conclusões.

§ 2º - O Relator deve ser diferente a cada dia de trabalho.

§ 3º- O estagiário designado para a função de Monitor deverá, a cada dia de trabalho, elaborar um relatório, com base nas sínteses recebidas, encaminhando-o até uma semana após término do módulo ao Centro de Estudos e Pesquisas.

Art. 36 - A Sessão de Estudos será antecedida da entrega de documento, designado QUADRO DE TRABALHO MODULAR (QTM), com as instruções, a pauta e os objetivos de cada módulo, indicando necessariamente:

I- I- A divisão em grupos com os respectivos Coordenadores;

II- II- Os temas, para o necessário estudo prévio domiciliar, que constituam pré-requisito para a apreciação e discussão dos “Pedidos” em classe (leitura prévia de textos e legislação);

III- III- Os “Pedidos” a serem trabalhados pelos grupos;

IV- IV- A Bibliografia.

§ 1º - “Pedido” é a proposição ou questão de alta indagação, previamente formulada, destinada à pesquisa domiciliar para posterior discussão em classe, buscando, não só, a reflexão mas, sobretudo, o aprofundamento e a assimilação do tema versado, em cada Sessão de Estudo.

§ 2º - Os trabalhos de cada módulo serão encerrados por PROVA ESPECIAL.

Art. 37 - São admitidas aulas expositivas, sem prejuízo da discussão em grupos e em plenário, solução de casos e debates, sempre, sob a orientação de Conferencistas ou Expositores da EMERJ.

Parágrafo único - A programação, por disciplina, módulo e sessão, será elaborada pelos responsáveis das áreas respectivas e aprovada pela Direção-Geral da Escola.

Art. 38 - O Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV e CP V – terá a parte doutrinária diminuída em decorrência das exigências do projeto, elaboração do Trabalho Monográfico e do Estágio Pós -Acadêmico a ser cumprido no período da tarde.

Seção X - Das Sessões de Estudo

-

Art. 39 - No Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, as Sessões de Estudo, de 2ª a 6ª feira, desenvolver-se-ão em tempos de 50 (cinquenta) minutos, a partir das 08:00h, no total de 04 (quatro) tempos, terminando, impreterivelmente, às 12:00h, salvo o disposto nos parágrafos a seguir.

§ 1º - Em casos excepcionais, a critério do Expositor em classe, poderá haver prorrogação do tempo inicial de exposição sem prejuízo dos descansos didáticos e das exigências pedagógicas.

§ 2º - A prorrogação poderá ser de 20 (vinte) a 30 (trinta) minutos no segundo tempo, evitando a ruptura do interesse dos participantes, permitindo que, à exposição, sigam, imediatamente, debates e discussões em grupo.

§ 3º - Neste caso, deverá ser assegurado, assim que possível, intervalo em dobro para descanso e o encerramento da sessão na hora regulamentar, admitida a prorrogação de 10 (dez) minutos, a final.

Art. 40 - As sessões de estudo do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV e CP V serão reduzidas a 02 (dois) tempos por disciplina (duas horas/aula), eliminando-se a discussão em grupos.

§ 1º - Observar-se-á o exposto no art. 39 e seus parágrafos, no que couber, referente à sistemática a ser adotada.

§ 2º - O estagiário designado para a função de Monitor deverá elaborar, com a participação dos demais, um relatório final, da conclusão dos “pedidos”, encaminhando-o ao Centro de Estudos e Pesquisas.

Art. 41 - Na impossibilidade do comparecimento do Expositor a qualquer atividade, a seguinte sistemática será adotada:

I - far-se-á a comunicação, com a antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas, ao Coordenador da respectiva Área, que providenciará o preenchimento do tempo, ressalvados os procedimentos cabíveis na apuração de responsabilidade;

II - o Assistente de Coordenação, obrigatoriamente, organizará e orientará o desenvolvimento da dinâmica de grupo, para a discussão do “pedido”, objeto de estudo domiciliar, e indicará o Coordenador e o Relator de cada grupo;

III - ao Coordenador compete dirigir a discussão do grupo para o tema proposto, dividir as áreas de discussão, intervir e orientar o grupo, se necessário, e superar possíveis situações de tensão;

IV - ao Relator compete elaborar a síntese do trabalho, expondo-a em plenário, após a aprovação do grupo;

V - os debates serão conduzidos pelo Assistente de Coordenação que, ao final, receberá as conclusões dos grupos, em separado, encaminhando-as ao Expositor, para posterior discussão em sala;

VI - todos os estagiários deverão participar das atividades programadas.

Seção XI - Do Trabalho Monográfico da EMERJ (TME)

-

Art. 42 - O Trabalho Monográfico da EMERJ (TME) é requisito final para a obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura da EMERJ.

§ 1º - O estagiário, inscrito na disciplina Trabalho Monográfico (TME) deve, em comum acordo com o Orientador, escolher o tema de sua Monografia.

§ 2º - O tema deve versar, necessariamente, sobre princípios da Ciência Jurídica, abrangidos, direta ou indiretamente, pelos programas das disciplinas ministradas nos 05 (cinco) níveis do referido Curso.

Art. 43 - Serão destinadas 04 (quatro) horas semanais ao Trabalho Monográfico, no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP IV e 06 (seis) horas semanais no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP V.

§ 1º - Afora as horas necessárias às instruções gerais (coletivas), a turma será subdividida em grupos, de forma a que compareça um número hábil a que o orientador se ocupe, em entrevista com cada estagiário, de 10 (dez) a 15 (quinze) minutos, mínimos, acompanhando cada passo da elaboração de seu trabalho.

§ 2º - É previsto tempo para atendimento de estagiário que não seja componente da subturma do dia, para esclarecimentos de dúvidas eventuais e/ou urgentes, observando-se a necessidade de preferência ao atendimento individual do estagiário normalmente inscrito para o dia.

Art. 44 - A avaliação do TME I (1ª fase) é feita pelo Orientador e deverá considerar a freqüência do estagiário aos encontros de orientação e a execução de, no mínimo, 40% (quarenta por cento) do trabalho.

§ 1º - No final do semestre, o Estagiário deverá apresentar 01 (uma) cópia datilografada do trabalho, não necessária mas desejavelmente dentro das normas de redação final, e caberá ao Orientador atribuir o conceito aprovado ou reprovado. Não apresentado o trabalho ou não executado o percentual mínimo, o conceito será reprovado.

§ 2º - Os conceitos aprovado ou reprovado correspondem, respectivamente, ao grau mínimo 5,0 (cinco) ou menos de 5,0 (cinco).

§ 3º - A cópia do trabalho, após avaliado, ficará arquivada na Coordenação do TME e será devolvida ao Orientador, no semestre seguinte, quando o Estagiário iniciar o TME II (2ª fase).

§ 4º - O grau mínimo para aprovação, nesta 1ª fase, é 5,0 (cinco); caso o trabalho não alcance esse grau, fica o Estagiário reprovado no TME I, devendo, no período seguinte, matricular-se, somente, para fazer nova Monografia com a turma que estiver cursando o respectivo período.

§ 5º - A matrícula ao Curso de Preparação à Carreira da Magistratura – CP V ficará condicionada à aprovação do TME I.

§ 6º - O estagiário que não comparecer às atividades programadas e/ou não apresentar as etapas do desenvolvimento do TME I, nas datas previstas, será considerado como incurso no que dispõe o Art. 24, parágrafos 1º e 2º, a, c, d, retro.

Art. 45 - A avaliação do TME II é composta de duas partes:

a . Apresentação, no dia estipulado pelo cronograma, de três exemplares do trabalho datilografados, obedecendo às normas de elaboração do Trabalho Monográfico e encadernados (um em capa dura, dois em brochura);

b . Exposição oral e Sustentação do TME, em dia, hora e local fixados no cronograma, perante Banca Examinadora, composta, no mínimo, pelo Orientador e por um Professor Convidado, indicado pelo Orientador.

§ 1º - A condição para avaliação, nesta fase, é que o Estagiário, obrigatoriamente, tenha cumprido a primeira.

§ 2º - Após o término da 2ª fase, o estagiário terá a sua Monografia submetida a exame, cujo grau mínimo para aprovação é 5,0 (cinco), para ser admitido à Exposição Oral em que o grau 7,0 (sete) é o mínimo para aprovação final.

§ 3º - Não haverá prorrogação das datas previstas para a apresentação e/ou para a Exposição Oral do TME.

Art. 46 - O Estagiário, aprovado nesta fase, receberá o Certificado de Exposição Oral assinado pela Banca Examinadora.

Parágrafo único - O Diretor-Geral da EMERJ é membro nato como Presidente da Banca, podendo indicar para substituí-lo magistrados ou professores de reconhecido saber jurídico.

Art. 47 - Serão considerados reprovados em todo o TME os Estagiários que não obtiverem a nota mínima exigida.

§ 1º - Será admitida a repetição, uma só vez, dos dois semestres do TME, caso em que a monografia versará sobre outro tema, excetuado o interesse da Escola em manter o tema.

§ 2º - Será considerado incurso no que dispõe o Art. 24, parágrafos 1º e 2º, a, c, d, retro, o estagiário que não concluir o TME ou o que, tendo sido aprovado no exame de admissibilidade, não comparecer, injustificadamente, à Exposição Oral.

Seção XII - Das Provas Especiais e Avaliações

-

Art. 48 - Será aplicada uma Prova Especial de avaliação do aproveitamento, no valor de 10 (dez) pontos, para cada Módulo estudado, no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura.

§ 1º - Não haverá 2ª chamada nem revisão de provas, sob qualquer hipótese.

§ 2º - Nenhum estagiário fará prova fora do dia, horário e local fixados.

§ 3º - Observar-se-á o disposto no parágrafo único do art. 18, no que se refere à consulta a Códigos.

Art. 49 - Exigir-se-á, para cada disciplina cursada, inclusive as que integram a área Complementar, um rendimento mínimo valorado no grau 05 (cinco) e média global superior ou igual a 06 (seis).

§ 1º - Na Avaliação Final, serão considerados os aspectos qualitativos depreendidos através da observação individual dos estagiários.

§ 2º - A observação individual engloba a análise da conduta, da postura, da pontualidade e da freqüência do estagiário, de sua atuação como coordenador e relator, de sua integração ao grupo e de sua participação ativa em todos os trabalhos desenvolvidos.

§ 3º - Será considerado aprovado, no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, o estagiário que, além da média mínima exigida, obtiver conceito satisfatório inferido da análise individual.

§ 4º - Aplicar-se-á Prova Especial de Suficiência quando o estagiário não lograr aprovação, relativamente a um só módulo, obedecidos os seguintes itens:

I - A prova realizar-se-á dentro de 05 (cinco) dias a partir do encerramento do semestre letivo, sendo a nota de aprovação, mínima de 06 (seis) pontos.

II - Aprovado na referida prova, o estagiário poderá cursar, no semestre seguinte, “sob condição”, outro módulo em que também não tenha sido aprovado.

Art. 50 - Será de até 03 (três) horas a duração das Provas Especiais do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura.

Art. 51 - Aferir-se-á o desempenho dos estagiários, durante o estágio através de critérios específicos de avaliação, fixados em Ato Normativo próprio.

Seção XIII - Dos Pagamentos

Art. 52 - Será cobrada uma taxa, para a freqüência no Curso de Preparação à Carreira da Magistratura da EMERJ, que poderá ser paga de uma só vez, no ato da matrícula, com base na UFERJ do mês em curso, ou em 05 (cinco) parcelas mensais iguais, cada qual correspondente a 07 (sete) UFERJ's, sendo a 1ª (primeira), no ato da matrícula e as demais, até o 10º (décimo) dia de cada mês, subsequente à matrícula, diretamente na Divisão de Seleção e Recrutamento da EMERJ.

§ 1º - O pagamento efetuado após o dia 10 (dez) será acrescido de percentual com base na TR e multa de 2% (dois por cento).

§ 2º - Após a matrícula, só poderá ser antecipado o pagamento de, no mínimo 03 (três) parcelas, desde que efetuado até o dia 10 (dez) do mês da referida antecipação.

§ 3º - Não haverá restituição de parcelas pagas em caso de desistência, trancamento ou cancelamento de matrícula.

§ 4º - O cancelamento ou trancamento de matrícula, requerido até o 10º (décimo) dia do mês, implica pagamento proporcional ao número de dias cursados.

§ 5º - Será considerado em débito com a EMERJ, o estagiário que não formalizar o cancelamento ou trancamento de sua matrícula.

Seção XIV - Das Bolsas de Estudos

Art. 53 - Poderão ser concedidas bolsas integrais ou parciais de estudo, a partir do CP II do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, desde que o montante das bolsas não ultrapasse 15% (quinze por cento) da receita média mensal de estagiários-contribuintes, obtida no semestre imediatamente anterior, a estagiários que comprovarem a falta de condições econômico-financeiras de prosseguir os estudos, após detalhada análise do caso, considerados, ainda, numa avaliação global, os aspectos de desempenho, comportamento e adaptação à EMERJ.

§ 1º - Será concedida bolsa parcial de estudos aos estagiários designados para a função de Monitor.

§ 2º - Com base nos arts. 7º e 17, da Lei n.º 1395, de 08/12/88 e publicada no D. O. III, de 09/12/88, poderá ser concedida Bolsa de Estudo a estagiários do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura que ocupem cargo ou exerçam função pública, observando-se o disposto no caput, mediante requerimento do candidato e, após aprovação, requisição de iniciativa do Diretor-Geral.

Seção XV - Dos Calendários

-

Art. 54 - O calendário das atividades a serem desenvolvidas nos períodos letivos será fornecido por ocasião do início do referido período.

Parágrafo único - O período letivo da EMERJ inicia-se com a Aula Inaugural e/ou Módulo de Entrada do Curso de Preparação à Carreira da Magistratura.

CAPÍTULO III

CURSO DE INICIAÇÃO PROFISSIONAL DE MAGISTRADOS

Seção I - Dos Objetivos

Art. 55 - O CURSO DE INICIAÇÃO visa à transmissão de experiências aos candidatos aprovados no Concurso Público de Provas e Títulos para ingresso na Magistratura de Carreira do Estado do Rio de Janeiro, com vistas ao efetivo exercício das funções judicantes, constando de uma parte básica de índole teórico-prática, de estágios em Varas da Capital, painéis e visitas, inclusive a Comarcas do Interior, para o seu desembaraço e desenvolvimento na direção dos processos e na administração da Justiça, de acordo com a grade curricular aprovada.

Parágrafo único - Objetiva-se, também, uma vinculação profícua dos magistrados com a EMERJ, a sua cooperação com a ESCOLA e a assistência desta a eles.

Seção II - Das Diretrizes

Art. 56 – As diretrizes e a regulamentação do Curso de Iniciação Profissional de Magistrados são estabelecidas em Ato Regimental próprio.

CAPÍTULO IV

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS, EM NÍVEL DE ALTOS ESTUDOS

Seção I - Dos Objetivos

Art. 57 - Os Cursos de Aperfeiçoamento de Magistrados, em nível de altos estudos, visam ao aperfeiçoamento e à atualização constante dos Magistrados (Art. 93, II, c, da Constituição Federal), podendo conferir-lhes – a critério do Órgão Especial do Tribunal de Justiça - os títulos necessários às promoções por merecimento, de entrância a entrância.

Seção II - Das Diretrizes

Art. 58 - De duração variável, em conformidade com as propostas respectivas, elaboradas pela EMERJ e aprovadas pelo Diretor-Geral, os Cursos de Aperfeiçoamento de Magistrados serão regulados em Ato Regimental próprio.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 59 - Será atribuída pontuação aos certificados conferidos pela EMERJ, referentes à efetiva participação nas atividades de extensão e correlatas, previstas no Art. 13, parágrafos 1º, 3º e 5º, cap. IV e Art. 14 , parágrafo único, cap. V, da Resolução n.º 02/89.

Art. 60 - Os critérios de pontuação referentes às diversas atividades da EMERJ serão fixados em Ato Normativo próprio.

Art. 61 - Os casos omissos e as dúvidas a respeito do presente Ato Regimental serão dirimidas pela Direção-Geral da EMERJ.

Art. 62 - Revogam-se as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 23 de março de 1999.

(a) Desembargador MANOEL CARPENA AMORIM

Diretor-Geral

ANEXO 2

Ato regimental nº 03/97

CRIA NÚCLEOS PROVISÓRIOS DE FUTURAS SUBSEÇÕES DA EMERJ

O Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro - EMERJ, considerando a faculdade contida no art. 4º, parágrafo único, da Lei nº 1395 de 08/12/88, e reiterada no art. 2º do Regulamento aprovado pela Resolução nº 02 do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, publicada a 06/07/89, visando ao atendimento do que dispõe o parágrafo único do art. 14 da mesma Resolução, com base no disposto no art. 28 do Regimento Interno da EMERJ, publicado a 08/11/89, baixa o seguinte

ATO REGIMENTAL

Art. 1º - Ficam criados, na estrutura da EMERJ, os Núcleos Provisórios de futuras subseções da Escola, abaixo enumerados, como partes essenciais do Programa de Interiorização, que tem a finalidade de apoiar, academicamente, os juízes e as comunidades jurídicas do interior do Estado:

1º Núcleo: Sede: Itaboraí

Itaboraí, Maricá, Rio Bonito, Saquarema, Silva Jardim, Araruama, Casimiro de Abreu, Rio das Ostras, São Pedro da Aldeia, Cabo Frio, Iguaba, Búzios, Arraial do Cabo e Cachoeiras de Macacu.

2º Núcleo: Sede: Petrópolis

Petrópolis, Teresópolis, Sapucaia, Três Rios, Paraíba do Sul, Areal, Levy Gasparian, São José do Rio Preto.

3º Núcleo: Sede: Nova Friburgo

Nova Friburgo, Bom Jardim, Cordeiro, Macuco, Cantagalo, São Sebastião do Alto, Santa Maria Madalena, Trajano de Moraes, Duas Barras, Sumidouro e Carmo.

4º Núcleo: Sede: Nova Iguaçu

Nova Iguaçu, Belford Roxo, Duque de Caxias, São João de Meriti, Nilópolis, Paracambi, Queimados, Japeri, Itaguaí, Magé, Guapimirim e Seropédica.

5º Núcleo: Sede: Barra Mansa

Barra Mansa, Volta Redonda, Rio das Flores, Valença, Vassouras, Barra do Piraí, Resende, Itatiaia, Piraí, Pinheiral, Engenheiro Paulo de Frontim, Mendes, Miguel Pereira, Paty do Alferes, Porto Real, Quatis, Angra dos Reis, Paraty, Mangaratiba e Rio Claro.

6º Núcleo: Sede: Campos dos Goytacazes

Campos dos Goytacazes, São João da Barra, São Fidélis, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Italva, Cardoso Moreira, São Francisco do Vale do Itabapuana.

7º Núcleo: Sede: Itaperuna

Itaperuna, Porciúncula, Natividade, Bom Jesus de Itabapoana, Lajes do Muriaé, Miracema, Cambuci, Santo Antonio de Pádua, Itaocara, Varre-Sai e Aperibé.

Parágrafo único: Caracterizada a necessidade e interesse dos magistrados de determinados grupos de comarcas, e havendo condições por parte da EMERJ, os presentes Núcleos Provisórios poderão ser desdobrados, mediante ato do Diretor-Geral da Escola.

Art. 2º Cada Núcleo Provisório será dirigido por um magistrado, titular de uma das comarcas da região por ele compreendida, que será o representante da EMERJ junto aos colegas e destes junto à EMERJ.

Parágrafo único: O magistrado representante será designado pelo Diretor Geral da EMERJ, mediante prévia indicação dos colegas da região.

Art. 3º Os Núcleos Provisórios, através do magistrado representante, com a colaboração dos colegas e da comunidade da região, envidarão esforços para apoiar o Programa de Interiorização da EMERJ, através da organização, na sede ou em outra comarca de conveniência, os locais de reuniões para interação com a

EMERJ, através de diversos meios de comunicação: canais de televisão, computadores, "fax", telefone etc.

Parágrafo único: Poderão, ainda, propor e organizar eventos locais, como seminários, painéis, conferências, ciclos de conferências, solicitando, previamente, o apoio e a participação da EMERJ.

Art. 4º - A atividade dos Núcleos Provisórios será, na EMERJ, coordenada pelo Departamento Geral de Estudos e Ensino, que requisitará, quando necessário, o apoio do Departamento Administrativo.

Art. 5º - Os casos omissos, quanto ao funcionamento dos referidos Núcleos e suas interações com a EMERJ, serão resolvidos pelo Diretor-Geral da Escola.

Art. 6º - O presente Ato Regimental entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 09 de setembro de 1997.

(a) Desembargador MANOEL CARPENA AMORIM

Diretor-Geral

ANEXO 3

ATO REGIMENTAL Nº 04/98

CRIA NOVOS NÚCLEOS PROVISÓRIOS DE FUTURAS SUBSEÇÕES DA EMERJ

O Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ, considerando a faculdade contida no art. 4º, parágrafo único, da Lei nº 1395 de 08/12/88, e reiterada no art. 2º do Regulamento aprovado pela Resolução nº 02, do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, publicada a 06/07/89, visando ao atendimento do que dispõe o parágrafo único, do art. 14 da mesma Resolução, com base no disposto no art. 28, do Regimento Interno da EMERJ, publicado a 08/11/89, baixa o seguinte:

Art. 1º Ficam criados, na estrutura da EMERJ, os Núcleos Provisórios de futuras subseções da Escola, abaixo enumerados, que se acrescentam aos enumerados no Art. 1º do Ato Regimental nº 03/97:

8º Núcleo: Sede: Niterói

Niterói, São Gonçalo e Magé.

9º Núcleo: Sede: São João de Meriti

São João de Meriti, Duque de Caxias e Nilópolis.

Art. 2º O presente Ato Regimental entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 1998

Desembargador MANOEL CARPENA AMORIM

Diretor-Geral

ANEXO 4

ATO REGIMENTAL N º 01/2001

DISPÕE SOBRE O CURSO DE INICIAÇÃO DE MAGISTRADOS.

O Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 8º, XIV, da Resolução nº 2/89, do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e de acordo com Deliberação do Conselho Consultivo,

Resolve:

Art. 1º - O Curso de Iniciação de Magistrados será ministrado na EMERJ nos quatro primeiros meses da carreira do Magistado, dividido em uma parte teórica e outra prática.

Art. 2º - A parte teórica, ministrada em 95 sessões de três horas cada uma, no total de 285 horas, abordará, através de palestras, conferências, painéis, seminários e estudos de casos concretos, temas institucionais, profissionalizantes, administrativos e éticos, assim distribuídos:

- I - Temas Institucionais : 5 sessões;
- II - Temas profissionalizantes : 45 sessões;
- III - Administração Judiciária : 7 sessões;
- IV - Deontologia do Magistado : 10 sessões;
- V - Estudos de casos concretos : 17 sessões;
- VI - Metodologia Jurídica : 3 sessões
- VII - Seminários : 8 sessões.

Art. 3º - As primeiras 20 sessões serão realizadas nas duas primeiras semanas do curso, em regime integral, no horário das 9h às 12h e das 14h às 17h. As sessões restantes terão lugar apenas no horário da manhã.

Art. 4º - A parte prática será realizada no exercício efetivo da judicatura em Varas Cíveis, Criminais e de Família, com a orientação dos Juizes Titulares.

Art. 5º - O Juiz Substituto Estagiário, ainda nas duas primeiras semanas, deverá prolatar o mínimo de 05 sentenças, em processos variados, escolhidos pelo Juiz Orientador.

Art. 6º - A partir da terceira semana, o Juiz Substituto Estagiário atuará como auxiliar em Vara Cível, Criminal e de Família, sob a orientação do Juiz Titular. A ordem de estágio nas Varas Cíveis, Criminais e de Família será estabelecida pela Coordenação do Curso.

Art. 7º - Durante os meses de auxílio, as atribuições do Juiz Substituto Estagiário consistirão em presidir as audiências um dia na semana, nelas prolatando as decisões e sentenças, bem como despachar e sentenciar os processos de numeração ímpar.

Art. 8º - O Juiz Substituto Estagiário encaminhará à Coordenação do Curso cópia de suas decisões de mérito e interlocutórias de relevância para serem avaliadas por um colegiado constituído na forma prevista no § 2º, do art. 4º da Resolução nº 01/97 do Conselho da Magistratura.

Art. 9º - O Curso de Iniciação de Magistrados será Coordenado por cinco Juízes escolhidos pela Diretoria-Geral da EMERJ, aos quais caberá:

I - Programar os módulos do Curso de acordo com a temática estabelecida neste Ato Regimental.

II - Escolher os palestrantes, conferencistas e painelistas que atuarão em cada sessão, dentre os integrantes do corpo de palestrantes da EMERJ.

III - Assistir às sessões, pelo menos um Juiz cada vez, elaborando relatório sobre o desenvolvimento geral da atividade. Sempre que não houver alguém designado, caberá ao Juiz Coordenador abrir a sessão no horário previsto e conduzir os trabalhos.

VI - Sugerir o nome dos Juízes Titulares Orientadores que poderão receber Juízes Substitutos Estagiários na função de auxiliar.

VII - Acompanhar a atividade prática dos Juízes Substitutos Estagiários durante o Curso de Iniciação, orientando-os no que se fizer necessário e elaborando relatório minucioso no final do curso, sobre a presença, pontualidade, interesse, aproveitamento e outros aspectos relevantes.

V - Avaliar a atuação dos Juízes Titulares Orientadores.

Art. 10º - A programação de cada módulo do Curso de Iniciação de Magistrados será submetida à aprovação da Direção-Geral da EMERJ.

Art. 11 - O Diretor-Geral da EMERJ encaminhará mensalmente ao Presidente do Tribunal de Justiça, a título de sugestão, a relação dos Juízes Titulares e das respectivas Varas, nas quais os Juízes Substitutos Estagiários prestarão auxílio.

Art. 12 - Nos casos previstos no art. 18, parágrafo único, e no art. 19, da Resolução nº 02/89 do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de

Janeiro (Regulamento da EMERJ), será feita a comunicação respectiva ao Conselho da Magistratura.

Art. 13 – O Curso de Iniciação será documentado em procedimento específico para cada Juiz Substituto Estagiário, que, após o seu encerramento, será encaminhado à autoridade mencionada no art. 1º, da Resolução nº 01/97 do Conselho da Magistratura, instruído com relatório versando o comportamento e o aproveitamento acadêmico do Magistrado, atendendo aos critérios de assiduidade, pontualidade, produtividade, qualidade do trabalho, conduta e dedicação, referindo, ademais, qualquer observação que julgue oportuna relativamente ao exercício da função jurisdicional.

Art. 14 - A programação da parte teórica do curso, respeitado o número de sessões para cada área, observará o temário em anexo.

Art. 15 - Fica revogado o Ato Regimental nº 01/98.

Art. 16 - O presente Ato Regimental entrará em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 19 de junho de 2001.

Desembargador SERGIO CAVALIERI FILHO

Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro

ANEXO 05

ATO REGIMENTAL N º 02/2002

DISPÕE SOBRE O CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS.

O Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 3º da Resolução nº 8/2002, do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e de acordo com Deliberação do Conselho Consultivo,

Resolve:

Art. 1º – O presente Ato tem por objetivo regulamentar o Curso de Aperfeiçoamento, instituído pela Resolução nº 8/2002 do Órgão Especial, como condição para a remoção, pelo critério de merecimento, e para a promoção, por igual critério, de Juiz de Direito de entrância do interior para entrância especial e desta para Desembargador.

Parágrafo único – As normas estabelecidas no presente Ato não se aplicam a juízes em estágio de vitaliciamento.

Art. 2º – Para o fim de promoção por merecimento, o Curso consistirá na participação do magistrado em eventos sob a forma de seminários, congressos, conferências, palestras, painéis e outras atividades voltadas ao aprimoramento intelectual dos magistrados, e na elaboração de trabalho escrito.

§ 1º – O Curso terá a duração total de 220 (duzentas e vinte) horas, assim divididas:

a) 160 (cento e sessenta) horas de participação do magistrado em eventos, não computado o tempo excedente;

b) 60 (sessenta) horas atribuídas a trabalho escrito, com o mínimo de vinte páginas, no qual seja abordado tema jurídico ou de interesse para o exercício da função jurisdicional.

§ 2º – Somente serão computadas as horas do magistrado que tiver freqüência integral em cada evento em que se inscrever.

§ 3º – A EMERJ poderá conferir determinado número de horas a evento jurídico externo que seja reputado relevante e de que tenha participado o magistrado.

§ 4º – O Curso de Aperfeiçoamento conterà um ou mais eventos obrigatórios, conforme indicado em aviso publicado pela EMERJ.

Art. 3º – Os eventos tratarão de temas relevantes para o aperfeiçoamento do exercício das funções judicantes, abrangendo, dentre outras, as seguintes matérias:

- a) Planejamento e Administração da Justiça;
- b) Novos Rumos do Direito;
- c) Hermenêutica Jurídica;
- d) Aspectos e Características do Julgamento Colegiado;
- e) Ética e Justiça;
- f) Temas Nacionais;
- g) Reformas Legislativas.

Art. 4º – A EMERJ publicará, com a antecedência necessária, aviso sobre a realização de cada evento, indicando tema, local, data e horário, número de horas atribuídas à atividade e quantidade de vagas para inscrição.

Parágrafo único – Os magistrados interessados deverão fazer previamente sua inscrição na EMERJ, em locais, datas e horários indicados.

Art. 5º – O trabalho escrito, que deverá observar as normas técnicas estabelecidas em regulamento da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), será submetido à avaliação por Comissão indicada pela EMERJ.

§ 1º – Será aceito como trabalho escrito monografia, dissertação, tese, artigo ou qualquer outro trabalho elaborado pelo magistrado durante o Curso de Aperfeiçoamento.

§ 2º – A avaliação positiva conferirá 60 (sessenta) horas ao trabalho.

§ 3º – A Comissão poderá decidir:

a) pela necessidade de correções no trabalho, caso em que deverá ser reapresentado;

b) pela apresentação de trabalho distinto.

Art. 6º – Para o fim de remoção por merecimento, o Curso consistirá na participação do magistrado em evento considerado obrigatório, conforme indicado em aviso publicado pela EMERJ.

Art. 7º – O Diretor-Geral da EMERJ comunicará ao Presidente do Tribunal de Justiça os nomes dos magistrados que tiverem de se afastar de suas funções para participar do Curso de Aperfeiçoamento ou para realizar atividade deste integrante.

Art. 8º – A conclusão, com aproveitamento, pelo magistrado, do Curso de Aperfeiçoamento será imediatamente comunicada ao Conselho da Magistratura.

Art. 9º – As horas excedentes dos eventos de que participar o magistrado não serão computadas para remoção ou promoção por merecimento posterior.

Art. 10 – Nos primeiros 20 (vinte) meses a partir da entrada em vigor do presente Ato, será suficiente, para a promoção por merecimento, a participação em eventos correspondentes a 8 (oito) horas por mês. O trabalho escrito de que trata o art. 5º não será exigido nos primeiros 10 (dez) meses.

Art. 11 – O presente Ato Regimental entrará em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 05 de junho de 2002.

Desembargador SERGIO CAVALIERI FILHO

Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro

ANEXO 06

Hierarquia das necessidades.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, Robert E. *Comportamento assertivo: um guia de auto-expressão*. Traduzido por Jane Maria Corrêa. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- ALLAN, Jane. *Como identificar e resolver problemas em sua equipe*. São Paulo: Nobel, 1992.
- BERNE, Eric. *O que você diz depois de dizer olá*. São Paulo: Nobel, 1990.
- BALLOU, Ronald H. *Business logistics management*. 4. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- BONO, Edward de. *Seis chapéus*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.
- CREMA, Roberto. *Análise transaccional centrada na pessoa e mais além*. São Paulo: Ágora, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto C. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP, 1984.
- KRAUSZ, Rosa. *Homens e organizações: adversários ou colaboradores?* São Paulo: Nobel, 1981.
- MONTEIRO, J. A. *Qualidade total no serviço público*. Brasília: QA & T Consultores Associados, 1991.
- MORITZ, Fleischmann et al. *The impact of product recovery on logistics network design: production and operations management*. Muncie: Summer, 2001.
- OLIVEIRA, Marco Antônio G. *Análise transaccional na empresa*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. *Going backwards: reverse logistics Practice*; Il.: Reverse Logistics Executive Council, 1999.
- STOCK, James R. *Development and implementation of reverse logistics programs*. Oak Brook, Il.: Council of Logistics Management, 1998.
- STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.