

IS
00652

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO

METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO

652

não
circula

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES



658-3124
I 59 cm

652
8936/90



METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO

DEZEMBRO/1985



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Gerson Camata

COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO
Orlando Caliman

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES
Manoel Rodrigues Martins Filho

EQUIPE TÉCNICA

Hugo Júnior Brandão

Marcos Venícius Brandão

Regina Maria Monteiro

Regina Schiavine da Silva

APRESENTAÇÃO

Este documento tem por objetivo explicitar as medidas a serem tomadas para o levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários do Instituto Jones dos Santos Neves, visando o estabelecimento de uma política de treinamento voltada ao Desenvolvimento de seus Recursos Humanos.

SUMÁRIO	PÁGINA
APRESENTAÇÃO	
1. INTRODUÇÃO	07
2. JUSTIFICATIVA	09
3. DIRETRIZES GERAIS	13
4. OBJETIVOS	14
5. METODOLOGIA	15

Constantemente, as organizações se deparam com dificuldade inúmeras na concretização de seus objetivos. Mesmo a despeito de haverem estabelecido um planejamento adequado às suas possibilidades materiais, vê-se enredada numa sucessão infundável de insucessos, atrasos, etapas não cumpridas de projetos e até mesmo, o simples abandono de outros, logo após iniciada a sua execução. Mesmo quando há um real dimensionamento dos recursos materiais disponíveis, as causas dos insucessos podem ser encontradas nas variáveis políticas e/ou na própria adequação dos Recursos Humanos existentes na organização. As causas relacionadas à primeira categoria devem ser sanadas nas esferas específicas. Aquelas oriundas da qualidade dos Recursos Humanos têm sua solução a partir de uma política de treinamento adequada ao seu planejamento e compatível com a capacidade da organização.

Dentro desta perspectiva, a mão-de-obra deve estar preparada para desenvolver o processo de planejamento estabelecido. Para tanto, algumas reflexões devem ser feitas a respeito do papel de mão-de-obra dentro da organização:

- Inicialmente, deve-se considerar que não se deve entender a mão-de-obra como fator de produção no sentido estrito da economia clássica quando a mesma é tratada como outro recurso qualquer - técnico ou econômico.
- Mesmo sendo comum entre os gerentes, convém ressaltar que existem interferências de ordem emocional e social na situação de trabalho.
- Características físicas e mentais da mão-de-obra são tão importantes quanto as características culturais e éticas, as percepções e aspirações.

O planejamento de pessoal é, pois, fundamental ao atingimento pleno dos objetivos da organização e, portanto, só pode ser obtido através de uma definição clara da filosofia de Administração de Pessoal que a orienta. Segundo JUCIUS¹, "para que sejam úteis na prática, os termos gerais de uma filosofia servem para derivar orientações específicas de programas e práticas pertinentes". Obviamente, orientações ou princípios variam segundo exigências estruturais e/ou conjunturais e, portanto, devem ter flexibilidade suficiente para adaptações ou mesmo supressões. Para se definir uma filosofia de administração de pessoal, alguns princípios devem ser obedecidos. Dentre os vários existentes podem ser listados os seguintes:

- Promover a interação do indivíduo à organização;
- Procurar manter alto grau de imparcialidade na adoção de medidas que atinjam o corpo social;
- Suprir os empregados com informação relevante de interesse mútuo;
- Divulgar e promover a discussão da Política de Pessoal da organização.

Estes quatro enunciados refletem axiomáticamente a certeza de que: administram-se os recursos humanos. Os recursos materiais devem ser usados racionalmente. Daí, o planejamento, por ser uma função da administração, deve ser entendido como o planejamento dos recursos humanos para que estes saibam usar adequadamente os recursos materiais.

¹JUCIUS, Michael James. Administração de Pessoal. SP, Saraiva, 1977, p. 8.

2.

JUSTIFICATIVA

O Instituto Jones dos Santos Neves desde a sua origem, enquanto Fundação, tem tido o seu quadro de pessoal ampliado de maneira desordenada. As causas desta ampliação estão diretamente relacionadas à diversificação dos projetos que a entidade assumiu, quando as contratações foram feitas sem observar um aproveitamento racional da mão-de-obra já existente na instituição.

Quando da criação da Fundação Jones dos Santos Neves, foi estabelecida uma política de pessoal que procurou delimitar os critérios para contratação, enquadramento e promoção de pessoal de acordo com a estrutura organizacional de tipo matricial implantada àquela época. O primeiro Estatuto dos Servidores da Fundação Jones dos Santos Neves, previa a existência de carreiras entendidas "como o agrupamento de classes de atividades idênticas ou correlatas, com denominação própria". Foram criadas as seguintes carreiras:

1. Carreira de Auxiliar com duas classes AA e AB com 6 e 10 níveis respectivamente.
2. Carreira Administrativa: com duas classes AC e AB com 6 e 10 níveis respectivamente.
3. Carreira Auxiliar Técnica: composta das classes TA e TB ambas com 10 níveis.
4. Carreira Técnica: composta das classes TC e TD com 6 e 10 níveis respectivamente.
5. Carreira Técnica especializada: composta das classes TE, com 10 níveis, TF e TG com 6 níveis ambas.

O provimento para os cargos de qualquer das carreiras do Quadro do Pesoal Permanente da Fundação, segundo o Estatuto, estava previsto para ser feito através de concurso público de provas e títulos, exceto nos casos previstos no próprio Estatuto.

Além de estabelecer os critérios para provimento, o Estatuto dos Servidores previa a realização de Treinamento Introdutório, tratava do Enquadramento e da Promoção por Merecimento, por Antiguidade e Promoção Especial. Porém, a passagem de uma carreira para outra só era possível pelo acesso onde era fundamental a comprovação, pelo candidato, de possuir certificado de conclusão de curso relacionado com a classe à qual concorre.

O afastamento para participação em cursos de formação profissional era previsto e amparado desde que estivessem voltados inteiramente para as exigências dos serviços prestados pela FJSN.

Porém, além do treinamento introdutório, nunca se estabeleceu uma política de treinamento de pessoal clara e abrangente. Os funcionários que se afastaram para freqüentar qualquer tipo de treinamento o fizeram, em sua maioria, por iniciativa própria.

O quadro abaixo apresenta o número de funcionários do Instituto Jones dos Santos Neves que participaram de Treinamento, entre 1977 e 1985, nos níveis de especialização, mestrado e doutorado.

NÚMEROS DE FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO, POR ANO:

ANO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS				TOTAL
		ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO	
76	05				
77	31	01			01
78	52	05	02		07
79	76	03	01		04
80	86	04		01	05
81	120	05			05
82	205	05			05
83	237	05			05
84	255	01			01
85	348	03			03
TOTAL		32	03	01	36

Fonte: Setor de Pessoal do IJSN.

Neste quadro, foram incluídos aqueles funcionários que se afastaram com ou sem remuneração para participarem de treinamento, e não aqueles que já haviam participado de treinamento antes de contratado.

Dada a ausência de comprovação de titulação nas fichas pesquisadas, decidiu-se por contabilizar na coluna Especialização aqueles funcionários que saíram para mestrado cujo grau não foi obtido ou não está comprovado junto o IJSN.

É interessante observar que à medida que o número de funcionários aumenta, diminui o número daqueles que participaram de qualquer tipo de treinamento.

Por outro lado, a grande concentração de cursos de especialização se refere àqueles oferecidos pelo IBAM. Sete funcionários nossos já participaram de seus cursos.

A COPLAN também é responsável pelo treinamento de 8 (oito) funcionários quando, em convênio com a SAREM, realizou entre 80/81 o curso de planejamento governamental.

Para o setor administrativo não foi constatado qualquer tipo de treinamento.

Considerando que hoje o Instituto Jones dos Santos Neves conta com 354 funcionários e que destes, somente 36 (+ 10%) participaram de treinamento após contratados é necessário que se estabeleça uma política de treinamento abrangente. Caso contrário a obsolescência contribuirá para a caracterização de uma situação onde a instituição não consiga fugir ao processo entrópico, característico de todas as organizações.

3.

DIRETRIZES GERAIS

1. Contribui para o fortalecimento da função planejamento do IJSN, capa citando os Recursos Humanos internos, de modo a prepará-los para uma efetiva participação no processo.
2. Estabelecer as condições básicas para a elaboração de uma programação de treinamento adequada às necessidades do Instituto.
3. Promover o aperfeiçoamento institucional e a racionalidade administra tiva da entidade.
4. Promover a absorção e a difusão de novos conhecimentos na área de a tuação do Instituto.

4.

OBJETIVOS

-
- Capacitar o pessoal do IJSN para atuar eficaz e eficientemente nos projetos que compõem a programação da entidade e executada por seus departamentos.
 - Estabelecer uma programação de treinamento, segundo as necessidades levantadas pelos Departamentos.
 - Apoiar o intercâmbio entre o IJSN e outras instituições de áreas de atuação semelhantes.

5.

METODOLOGIA

Dentre as atribuições do Programa de Capacitação de Recursos Humanos, instituído pela Instrução de Serviço nº 43 - P, de 11 de setembro de 1985, estão a realização do levantamento das necessidades de treinamento do órgão, o estabelecimento de prioridades e critérios para a realização dos treinamentos, bem como, manter um sistema de informações que possibilite à instituição atender suas necessidades de treinamento.

Para tanto, o grupo de trabalho decidiu-se por uma estratégia onde procurar-se-á fazer um levantamento das necessidades de treinamento a partir da programação de trabalho 85/87 da autarquia, um cadastro das instituições de treinamento e estabelecer o perfil profissional dos funcionários do Instituto.

A primeira etapa deste trabalho concentra-se, basicamente, na coleta de dados e informações necessárias a uma posterior análise que, espera-se, forneça indicativos da política de treinamento a ser adotada, cuja metodologia é a seguinte:

- Articulação com os departamentos:

Serão utilizados dois instrumentos:

1. Questionário a ser enviado às chefias dos Departamentos acompanhado de expediente informando sobre as atribuições do Grupo de Trabalho, suas finalidades.

Do questionário deverão ser coletados informações sobre:

a) Programação:

Listagem dos projetos

Cronograma de execução

Produto Final

(Ficha I modelo para discussão)

b) Necessidade de Treinamento para o Projeto:

- Tipo de Treinamento:

Estágio
Especialização
Mestrado
Doutorado etc.

≡ Área de Treinamento:

- Instituição
- Época do Afastamento
- Nome do Funcionário
(Ficha II modelo para discussão)

2. Perfil Profissional dos Funcionário por Departamento:

Levantamento dos treinamentos já realizados pelos funcionários, buscando as seguintes informações:

- Departamento
- Nome do Funcionário
- Treinamento realizado (nome do curso)
- Instituição
- Carga Horária
- Período
- Programa do curso
- Titulação obtida

(Ficha III modelo para discussão)

3. Entrevista, quando necessário, para esclarecer dúvidas e obter informações complementares.

FICHA I
PROGRAMAÇÃO DO DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO:

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

PROJETOS	INÍCIO	TÉRMINO	PRODUTO FINAL

FICHA II

NECESSIDADES DE TREINAMENTO

DEPARTAMENTO:

PROGRAMA/PROJETO	TIPO DE TREINAMENTO	ÁREA	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	NOME DOS FUNCIONÁRIOS

FICHA III
PERFIL PROFISSIONAL

DEPARTAMENTO:

NOME DO FUNCIONÁRIO:

TREINAMENTO REALIZADO	INSTITUIÇÃO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO	PROGRAMA DE CURSO	TÍTULO OBTIDO

