

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANO DE TRABALHO

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

IJ01023
52/2009

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANO DE TRABALHO

1501023
52/2009

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

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANO DE TRABALHO

OUTUBRO/1987

A tarefa de recuperar o papel do IJSN enquanto órgão técnico capaz de dar conta das grandes questões que a modernização capitalista, em curso, está impondo à realidade espiritossantense implica em determinadas ações a nível da dinâmica de funcionamento organizacional que viabilizem tal propósito.

Nesse sentido torna-se imprescindível a implementação de uma política que privilegie, de um lado, o desenvolvimetro dos recursos humanos, e, de outro, introduza mecanismos que facilitem a agilização dos procedimentos e rotinas internas, para que o IJSN adquira dinamismo e flexibilidade necessária à viabilização de tal processo.

Para tanto há que se implementar um conjunto de ações integradas no âmbito organizacional interno que conduza a materialização desses objetivos. Em essência essas ações se consubstanciam na:

- a) Criação/Implantação de um Núcleo de Organização e Métodos;
- b) Criação/Implantação de um Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de um novo Plano de Cargos e Salários e de uma Política de Avaliação de Desempenho;
- c) Criação/Implantação de um Núcleo de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos;
- d) Criação/Implementação de um Núcleo destinado a administrar uma Política de Benefícios e Assistências Social.

2. ESPECIFICIDADES DOS NÚCLEOS/JUSTIFICATIVAS DE IMPLANTAÇÃO

2.1. NÚCLEO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

O Instituto Jones dos Santos Neves, nos últimos anos, vivenciou um crescimento de suas atividades, bem como de sua força de trabalho, sem contudo, aparelhar-se organizacionalmente de forma a atender estas demandas.

Apesar de ter efetuado tentativas neste sentido, com a definição/organização de suas atribuições, consolidadas na estrutura organizacional implementada no período 85/86, verifica-se que esta estrutura foi efetivamente pouco assimilada em termos práticos, e sem nenhuma preocupação quanto aos métodos e procedimentos administrativos de organização do trabalho.

Isto retrata hoje uma organização bastante burocratizada, sem métodos próprios e direcionados aos seus objetivos. Os existentes, que foram criados por força de legislações, esforços pessoais ou por assimilações de outras organizações, não sistematizam de maneira uniforme os procedimentos adotados pelo Órgão.

Assim, o IJSN encontra-se com uma estrutura organizacional inadequada ao seu funcionamento e desprovido de métodos, procedimentos e instrumentos normativos que possibilitem uma atuação mais eficaz de suas ações.

Pelo acima exposto e pela necessidade de se tratar estas questões de forma técnica, justifica-se a criação de um Núcleo de Organização e Métodos que venha assimilar, desenvolver, implantar e acompanhar as ações relativas a estudos, análises, criação, extinção, adaptações de unidades organizacionais, de atribuições e o estabelecimento de procedimentos administrativos, normas, manuais, criação de formulários e demais instrumentos relativos aos métodos de trabalho.

2.2. NÚCLEO DE CARGOS E SALÁRIOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O atual Plano de Cargos e Salários e o Regulamento de Pessoal do Instituto Jones dos Santos Neves, datam de março/81, época de suas criações e implantação.

Nestes sete anos, mudanças estruturais, organizacionais, de atribuições e espaços de trabalho, objetivos e até mesmo de filosofia de atuação foram processadas no órgão, sem que fosse efetuada qualquer solução de adequação do Plano à nova realidade.

Mais agravante que a falta de acompanhamento do Plano, foram as ingerências efetuadas no mesmo, com total desrespeito às normas nele preconizadas, não só no que diz respeito ao recrutamento e seleção de novos servidores, quanto às questões internas de enquadramento e promoção, efetuadas de forma assistemática e sem obediência aos critérios estabelecidos. Soma-se a estes fatores, o incremento de servidores neste período de aproximadamente 290%.

Durante estes anos, também não se atentou para nenhuma avaliação de desempenho dos servidores, nenhuma avaliação da necessidade de servidores seja quantitativa, qualitativa ou por formação, o que gera fatores desestimuladores e problemas gerenciais de recursos humanos.

Como decorrência destes fatores e outros, o Plano tornou-se obsoleto, e, somado às constantes defasagens salariais, impostas a nível Federal e Estadual, tornou-se inadministrável internamente e, pior ainda, distanciou-se do objetivo principal que é a atração e retenção de mão-de-obra necessária ao Instituto.

O esforço, apesar de desordenado, de possibilitar melhor qualificação aos seus servidores através de treinamentos, tem sido sobrepujado pela baixa remuneração e perda constante para outras instituições. Isto tem levado o IJSN a servir de órgão repassador de mão-de-obra qualificada e em consequência, obrigando-o a reter uma mão-de-obra aquém de suas necessidades.

Pelas colocações acima, o IJSN necessita de forma urgente e prioritária da adoção de medidas que viabilizem a elaboração e acompanhamento de um Plano de Cargos e Salários e demais políticas de Recursos Humanos.

2.3. NÚCLEO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A eficácia da ação do IJSN, como órgão voltado ao estudo e pesquisa nas áreas sócio-econômica, cultural e ambiental do Estado, está na dependência direta da qualificação de seus recursos humanos.

Para o alcance de um grau elevado de qualificação e a manutenção deste grau é necessário que se sistematize medidas que garantam a aplicação de uma política de recrutamento e seleção, de forma a normatizar o ingresso no Órgão, e de treinamento, que vise o desenvolvimento contínuo e objetivo de seu pessoal.

Conforme foi citado anteriormente, o IJSN sofreu um incremento excepcional em seu quadro de pessoal. A partir da transformação do órgão de Fundação para Instituto, adotou-se uma política de contratação de servidores para atender necessidades de outros setores da administração pública e aqueles contratados para o próprio órgão não foram submetidos a nenhum critério de recrutamento e seleção.

No que diz respeito à capacitação, o órgão, desde a sua criação, tem investido em numerosas atividades de treinamento. Este investimento, entretanto, vem ocorrendo de forma desordenada, desestruturada e sem nenhum planejamento.

A distribuição das oportunidades de treinamento vem sendo feita de modo a privilegiar alguns servidores no acesso ao seu desenvolvimento profissional, enquanto alija a maioria. A escolha dos treinandos é feita com

base na capacidade de pressão dos servidores ou dos chefes que os indi
cam. Assim, quem não tem uma indicação forte fica sem atendimento de
suas necessidades.

Além disso, uma parcela considerável dos treinamentos realizados, por falta
de uma preocupação maior com os fins aos quais se propuseram, resultaram-
-se praticamente inúteis ao trabalho desenvolvido no Órgão, servindo ape
nas para o enriquecimento dos currículos individuais dos treinados.

Pelos problemas acima diagnosticados, vê-se como urgente a criação de um
Núcleo de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos para o
IJSN, estruturado e com uma equipe técnica qualificada.

2.4. NÚCLEO DE BENEFÍCIOS E ASSISTÊNCIA SOCIAL

Considerando-se a atual realidade vivida pelos servidores do IJSN, veri
fica-se que é grande a insatisfação gerada de uma certa forma pela defa
sagem salarial e pela falta de incentivos adequados, contribuindo para a
evasão de profissionais qualificados e de peso para o órgão, assim como
para ^{uma} ~~a~~ baixa produtividade no trabalho.

Por outro lado, as situações-problemas que surgem com certa regularidade
a nível individual e grupal são resolvidas (mal resolvidas a maioria das
vezes), apenas com os próprios recursos dos servidores, sem uma orienta
ção de profissionais especializados para solucioná-los.

Tendo em vista as considerações acima, conclui-se que, no atual momento,
é imprescindível a implementação de uma política de benefícios e serviço
social pois contribuirá para:

- um maior estímulo e incentivo para os servidores;
- uma maior atração e retenção dos servidores no órgão;
- a solução de situações-problemas de maneira mais rápida e eficaz.

A soma dos esforços, associada aos interesses e desejos dos servidores, deve conjugar-se na idealização e prática desta política. A participação de todos na sua elaboração e implantação será valiosa à medida que contribuirá para uma maior motivação tanto à nível individual como em equipe de trabalho, garantindo uma maior eficiência organizacional.

3.

ATRIBUIÇÕES BÁSICAS DOS NÚCLEOS

3.1. NÚCLEO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

- A organização, promoção e acompanhamento de estudos e mudanças necessárias na estrutura organizacional do órgão, objetivando uma distribuição racional das ações e atividades;
- O estudo da distribuição do poder decisório nos escalões hierárquicos da organização;
- O estudo de leiautes e distribuição do espaço físico da organização;
- A racionalização/criação de métodos de trabalho visando o aumento da eficiência dos serviços e a eficácia da organização;
- A elaboração de estudos organizacionais e funcionais, de forma a definir a estrutura organizacional, as responsabilidades, autoridades, os métodos e procedimentos que possam garantir a uniformidade operacional e prevenir as disfunções;
- A programação, execução e acompanhamento da implantação de soluções organizacionais;
- A elaboração e manutenção de manuais de procedimentos e manual organizacional;
- A promoção, acompanhamento e controle da criação, utilização, racionalização e impressão de formulários;
- Outras atividades correlatas com as atribuições de organização e métodos de trabalho da organização.

3.2. NÚCLEO DE CARGOS E SALÁRIOS

- A elaboração, implantação e acompanhamento do Plano de Cargos e Salários do IJSN;
- A elaboração, implantação e acompanhamento de políticas de avaliação de desempenho;
- A determinação de valores relativos dos cargos, através da sua avaliação, bem como a correção de distorções salariais;
- O desenvolvimento/participação em estudos sobre enquadramento, promoções e outros;
- A promoção de pesquisas salariais;
- A elaboração de normas visando assegurar tratamento equitativo, no processo de classificação de cargos e salários;
- O estudo e acompanhamento das relações funcionais;
- A utilização de controles para examinar tendências, antecipar, corrigir e auferir as vantagens inerentes ao cargo;
- A promoção e acompanhamento de análises, descrições e avaliações de cargos;
- A promoção/execução das atualizações necessárias ao Plano de Cargos e Políticas Salariais;
- A promoção de orientação a gerentes e supervisores;
- Outras atividades correlatas com funções relativas a manutenção de um Plano de Cargos e Salários e Políticas de Avaliação de Desempenho.

3.3. NÚCLEO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO

3.3.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- a) Planejamento das necessidades de pessoal:
 - Criação de banco de dados com informações sobre as fontes de recrutamento;
 - Estudos sobre movimentação de pessoal;
 - Estudos das políticas e mudanças organizacionais.
- b) Avaliação das necessidades de pessoal.
- c) Atividades ligadas à atração de candidatos.
- d) Seleção.
- e) Treinamento introdutório e alocação do profissional.

3.3.2. TREINAMENTO

- a) Levantamento das necessidades de treinamento:
 - Utilização de mecanismos de detecção e classificação de problemas de desempenho que possam ser resolvidos através de treinamento;
 - Levantamento de necessidades de treinamento em função de projetos novos ou em andamento.
- b) Identificação das formas ou tipos de atividades de treinamento indicadas de acordo com as necessidades levantadas.
- c) Elaboração de Programas de Treinamento por Setor (CAF) e por Área de Estudo (C. Técnica).

d) Operacionalização dos programas juntamente com as equipes dos setores/ áreas.

e) Avaliação das atividades de treinamento.

3.4. NÚCLEO DE BENEFÍCIOS E ASSISTÊNCIA SOCIAL

A - BENEFÍCIOS

Os benefícios propostos aos servidores são:

- creche e pré-escola;
- vale transporte;
- vale refeição;
- carnê de compras e
- convênios com farmácias

Para a operacionalização dos mesmos é necessário a realização das seguintes atividades:

- Estabelecer normas para a celebração de convênios que permitam a realização do programa proposto;
- Estabelecer critérios e procedimentos quanto aos servidores beneficiários;
- Alocar os recursos necessários à execução do programa de benefícios;
- Estabelecer atividades de supervisão, coordenação e orientação das atividades relacionadas ao núcleo;
- Estimular e garantir a participação de todos os servidores no programa de benefícios, visando seu aperfeiçoamento e melhor atendimento.

B - SERVIÇO SOCIAL

Atividades inerentes:

- Promover ações que objetivem a participação dos servidores, através de reuniões periódicas e/ou contatos individuais visando uma avaliação constante dos serviços prestados;
- Assessorar na elaboração das diretrizes assistenciais do IJSN;
- Desenvolver atividades em que as ações sejam voltadas na identificação de situações-problemas;
- Prevenir problemas de relações interpessoais;
- Apoiar profissionalmente o servidor portador de problemas, intervindo no seu normal desenvolvimento psico-social;
- Elaboração de diagnósticos considerando as demandas da clientela-alvo;
- Realizar uma praxis criadora e elaborar teorias a partir do conhecimento prático adquirido.

4.

EQUIPE TÉCNICA A CONTRATAR

| NÚCLEO | Nº DE TÉCNICOS | CARGO/ESPECIALIZAÇÃO | FORMAÇÃO CONTRATAÇÃO |
|--|----------------|---|----------------------|
| 1. Organização e métodos | 01 | Administrador com especialização ou experiência em O & M | Prest. Serv. |
| | 02 | Administradores com experiência em O & M | CLT |
| | 01 | Auxiliar Técnico | CLT |
| 2. Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho | 01 | Administrador com especialização na área de Cargos e Salários | CLT |
| | 02 | Administradores com experiência e/ou participação em elaboração de Plano de Cargos e Salários | Prest. Serv. |
| | 01 | Auxiliar Técnico | CLT |
| | 02 | Estagiários de Administração | Estágio |
| 3. Recrutamento Seleção e Treinamento | 01 | Administrador com experiência na área de RH | CLT |
| | 01 | Auxiliar Técnico | Prest. Serv. |
| 4. Benefícios e Assistência Social | 01 | Assistente Social | CLT |
| | 01 | Auxiliar Administrativo | CLT |
| | 01 | Auxiliar Técnico | CLT |

QUADRO RESUMO

| Nº | CARGO | FORMA DE CONTRATAÇÃO |
|-------|-------------------------|-----------------------|
| 7 | Administradores | CLT, Prest. Serv. |
| 1 | Assistente Social | CLT |
| 4 | Auxiliares Técnicos | 3 CLT, 1 Prest. Serv. |
| 1 | Auxiliar Administrativo | CLT |
| 2 | Estagiários | Estágio |
| <hr/> | | |
| TOTAL | 15 | |

