

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ENGENHARIA - PECE
MAGALI CHAMISO CHAMELETTE DE OLIVEIRA
MARTA MARIA CASTRO

**MELHORIA DE DESEMPENHO PROFISSIONAL COM QUALIDADE
NA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

São Paulo
2008

MAGALI CHAMISO CHAMELETTE DE OLIVEIRA
MARTA MARIA CASTRO

**MELHORIA DE DESEMPENHO PROFISSIONAL COM QUALIDADE
NA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo – PECE para conclusão do
curso MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade

São Paulo
2008

MAGALI CHAMISO CHAMELETTE DE OLIVEIRA
MARTA MARIA CASTRO

**MELHORIA DE DESEMPENHO PROFISSIONAL COM QUALIDADE
NA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo – PECE para conclusão do
curso MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade

Orientadora: Profª Drª Johanna Wilhelmina Smit

São Paulo

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos esposos e filhos
que nos incentivaram a participar e concluir o curso
MBA.

AGRADECIMENTOS

A professora Johanna Wilhelmina Smit pela orientação, encontrando um espaço dentre seus diversos afazeres, nos atendendo prontamente e com muita dedicação.

Aos nossos amigos e colegas de trabalho que participaram diretamente em nossas decisões para iniciar e concluir o curso MBA, fora de nossas cidades, auxiliando a realização de nossas atividades durante nossas ausências, permitindo que o setor não fosse prejudicado.

Aos nossos familiares, pela compreensão durante um ano e 8 meses de finais de semanas comprometidos, justificando nossas ausências em compromissos familiares.

A nossa querida amiga Márcia Elisa Garcia De Grandi, bibliotecária da Faculdade de Educação Física e Esporte da USP, que com muito carinho e paciência nos apoiou durante a realização e conclusão deste trabalho, atendendo inúmeros telefonemas e participando de divertidos almoços para esclarecer nossas dúvidas.

A todos os funcionários da Pousada Santa Rita em Ribeirão Preto, que nos acolheu como parte de suas famílias.

Agradeço em especial a secretária Neuza, ao ex-diretor do TUSP, Sr. Abílio Tavares e a todo grupo de atores do TUSP, Andréa, Daniel, Humberto, Isabel, Karina, Kleber, Lafaete, Lucineide, Mosca, Nino, Pablo, Vlamir e Xica, pela força na difícil decisão de iniciar o curso de MBA fora da cidade de São Paulo, em Ribeirão Preto. (Magali).

*Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser
liderar, deve servir. – Jesus Cristo
Citado no livro O Monge e o Executivo – James C. Hunter*

RESUMO

A necessidade de que o treinamento esteja alinhado às estratégias da empresa, que seja capaz de produzir resultados e a importância de um programa de treinamento para proporcionar o aprendizado, resultou este trabalho onde se relata uma experiência cujo objetivo foi diagnosticar necessidades de treinamento, elaborar um programa de treinamento e encontrar soluções para realização dos treinamentos, otimizando a utilização da verba de treinamento. O Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT foi realizado na Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da Universidade de São Paulo – PRCEU, através de um estudo de caso sendo distribuídos questionários para onze órgãos ligados a esta Pró-Reitoria. Após tabulação dos dados foi realizado o planejamento para contratação e realização dos treinamentos que foram apontados com maior demanda. Os resultados alcançados mostraram que o procedimento adotado apresentou algumas limitações no cumprimento dos objetivos traçados, fornecendo bons subsídios para tomada de decisão e ações na área de Treinamento e Desenvolvimento, pois é preocupação o aperfeiçoamento freqüente e adequado dos servidores.

Palavras-chave: Treinamento. Levantamento de necessidades. Planejamento. Execução.

ABSTRACT

The recognized need for training to be aligned with the enterprise's strategies, as well as being capable to produce results, and the importance of a training program to provide learning, motivated this paper that reports an experience aiming training needs assessment. The Training Needs Assessment Survey was carried out in Vice Provost of Culture and University Extension Services of the University of Sao Paulo - PRCEU through a case study based on questionnaires distributed to eleven bodies involved in this Vice Provost. After data tabulation it was planned the hiring and execution of training courses that presented greater demand. The results showed that the procedure adopted showed some limitations in achieving the goals outlined. On the other hand, the survey provided subsidies for good decision-making and actions in the area of Training and Development, as there is a permanent concern with the continuing staff improvement.

Keywords: Training. Needs Assessment. Planning. Implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O treinamento como um sistema.....	20
Figura 2 – O processo de treinamento.....	21
Figura 3 – Relacionamento entre funções de planejamento (P), execução (D), controle (C) e ações corretivas.(A).....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questionários respondidos28

Tabela 2 – Quantidades e solicitações de cursos de Idiomas28

Tabela 3 – Quantidade de solicitações de cursos de Informática.....29

Tabela 4 – Quantidades de solicitações de cursos de Eventos29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPC	Centro de Preservação Cultural
CEUMA	Centro Universitário Maria Antonia
CIENTEC	Parque de Ciência e Tecnologia da USP
CORAL USP	Coral da Universidade de São Paulo
CTRH	Comissão de Treinamento de Recursos Humanos
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EERP	Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto
EP	Escola Politécnica
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
FZEA	Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
IMPACTA	Impacta Tecnologia
KAVANTAN	Kavantán Projetos e Eventos Culturais
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
MULTIFOCO	Multifoco Tecnologia
OSUSP	Orquestra Sinfônica da USP
PRCEU	Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TUSP	Teatro da Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos	14
1.2 Justificativa	15
1.3 Desenvolvimento do trabalho.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Os conceitos de treinamento e <i>benchmarking</i>	16
2.2 O ciclo de treinamento	18
2.3 Treinamento como um sistema.....	19
2.4 Processo de treinamento.....	21
3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO-LNT.....	22
3.1 Meios utilizados para o LNT.....	22
4. ESTUDO DE CASO.....	24
4.1 Designação da Comissão de Treinamento de Recursos Humanos CTRH....	24
4.2 Criação das Diretrizes para utilização da verba de treinamento.....	25
4.3 Implementação do Programa de Treinamento.....	26
4.4 Aplicação do LNT.....	27
5. CONCLUSÕES.....	33
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

O treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje: é por intermédio do treinamento que se adquirem novos conhecimentos, novas habilidades, mudanças de atitudes e comportamentos, sendo uma ferramenta fundamental para a construção da excelência na gestão de pessoas, carreiras e processos.

Para atender um dos objetivos das Diretrizes Orçamentárias da Universidade de São Paulo - USP, é destinado anualmente recurso orçamentário para que as Unidades possam promover cursos de especialização, aperfeiçoamento e reciclagem para treinamento profissional, técnico ou superior, dos servidores não-docentes.

Visando administrar e otimizar a verba destinada a realização de treinamento para os servidores da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária-PRCEU, foi designada pelo Pró-Reitor, através de Portaria Interna, uma Comissão de Treinamento de Recursos Humanos – CTRH composta por representantes de onze órgãos ligados a esta Pró-Reitoria.

Assim, a CTRH estabeleceu a criação de Diretrizes para utilização da verba destinada e desenvolveu um programa de treinamento, iniciando pelo LNT e partir do diagnóstico definir ações para atender as demandas apresentadas.

1.1 Objetivos

Definir diretrizes para utilização da verba de treinamento

Realizar Levantamento das Necessidades de Treinamento

Propor plano de ação para realização dos treinamentos

1.2 Justificativa

Capacitar os servidores da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária – PRCEU visando oferecer conteúdos de formação e preparando-os para o desenvolvimento de suas atividades, ampliando suas capacidades para o trabalho e auxiliando na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição através do cumprimento de suas metas e missões.

1.3 Desenvolvimento do trabalho

Para alcançar os objetivos no presente trabalho abordamos alguns conceitos de treinamento, possibilitando ao leitor integrar-se com o tema proposto.

Abordamos o desenvolvimento das necessidades de capacitação profissional, estabelecendo diretrizes e procedimentos para utilização da verba disponibilizada para treinamento dos servidores não-docentes.

Através do Levantamento de Necessidades de Treinamento será identificada a demanda atual dos diversos órgãos ligados a Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária – PRCEU, por intermédio de pesquisas realizadas por questionários distribuídos aos servidores e aos superiores imediatos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Os conceitos de treinamento e benchmarking

Visando melhor esclarecer a abordagem adotada, iniciaremos pela explicitação de alguns conceitos de treinamento, fundamentais aos nossos propósitos.

A palavra treinamento tem muitos significados.

Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações.

Visando ao treinamento como um “investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos. E ainda num e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido à equipe, com a finalidade de fazer a mesma, atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa”. Nesse sentido, o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

(YODER, 1956. cap. 9)

Outros interpretam mais amplamente, “considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral”. (WAITE, 1952. p. 219-240).

Por outro lado, alguns autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual divide em educação e treinamento: “o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho”.

(WHITEHILL Jr, 1955. p.121-151).

Pode-se ainda considerar que o treinamento: é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo

são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adequação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. (CAMPBELL, 1971, p.565-602).

Treinamento significa também educação especializada. Compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. (MCGEHEE, THAYER, 1961).

Segundo o *National Industrial Conference Board*, o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

No que diz respeito ao **Benchmarking** a bibliografia (MELO, SILVA, CARPINETTI, 2001) o conceitua da seguinte maneira:

O *Benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. Seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações por meio de um processo de aprendizado. Isto é feito de duas maneiras:

1. Identificando resultados excelentes, geralmente mensurados por meio de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia de que, por meio de esforços inteligentes, eles poderão ser igualados.

2. Identificando as chamadas “melhores práticas” que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a melhores resultados.

Face aos conceitos acima arrolados, pode-se afirmar que os principais **objetivos de treinamento** são:

1. preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
2. proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. mudar atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptiva às técnicas de supervisão e gerência.

2.2 O ciclo de treinamento

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las como atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se remove a cada vez que repete.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- entradas (*inputs*), como treinados, recursos organizacionais etc.;
- processamento ou operação (*throughputs*), como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc.;
- saída (*outputs*), como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional etc.;
- retroação (*feedback*), como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

2.3 Treinamento como um sistema

Em nível mais específico, a organização como um sistema aberto recebe determinados recursos humanos, processa-os por meio de influência e procura torná-los mais adequados a seus objetivos, conforme se vê na **Figura 1**.

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas, a saber:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados.

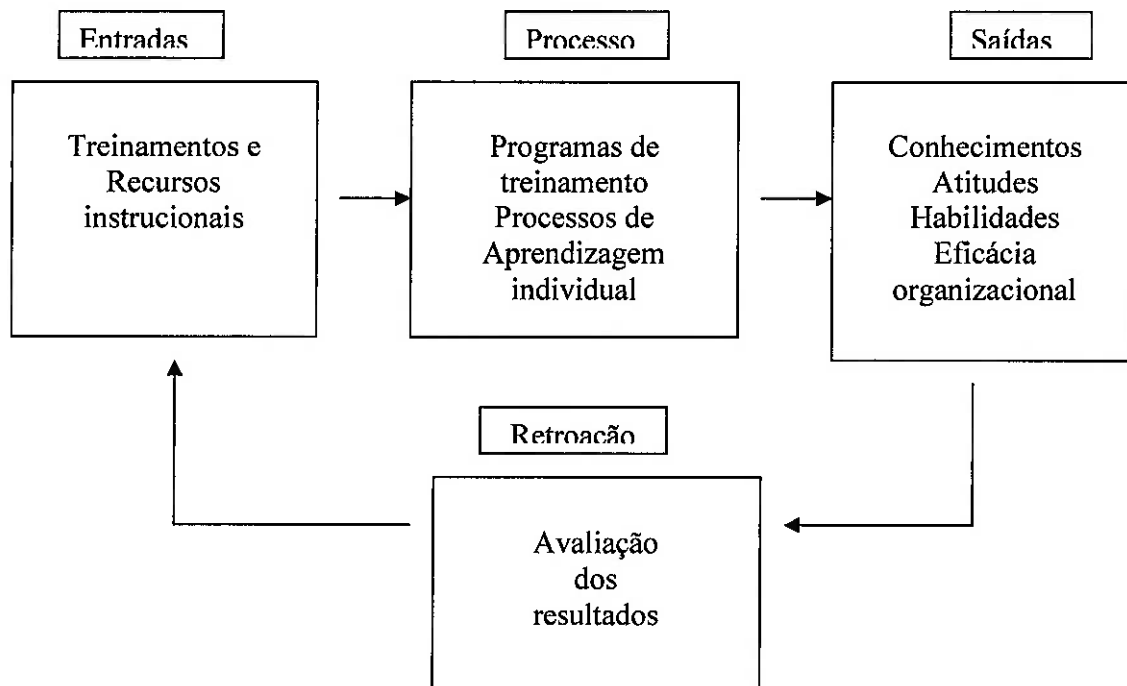


Figura 1 - O treinamento como um sistema.

2.4 Processo de treinamento

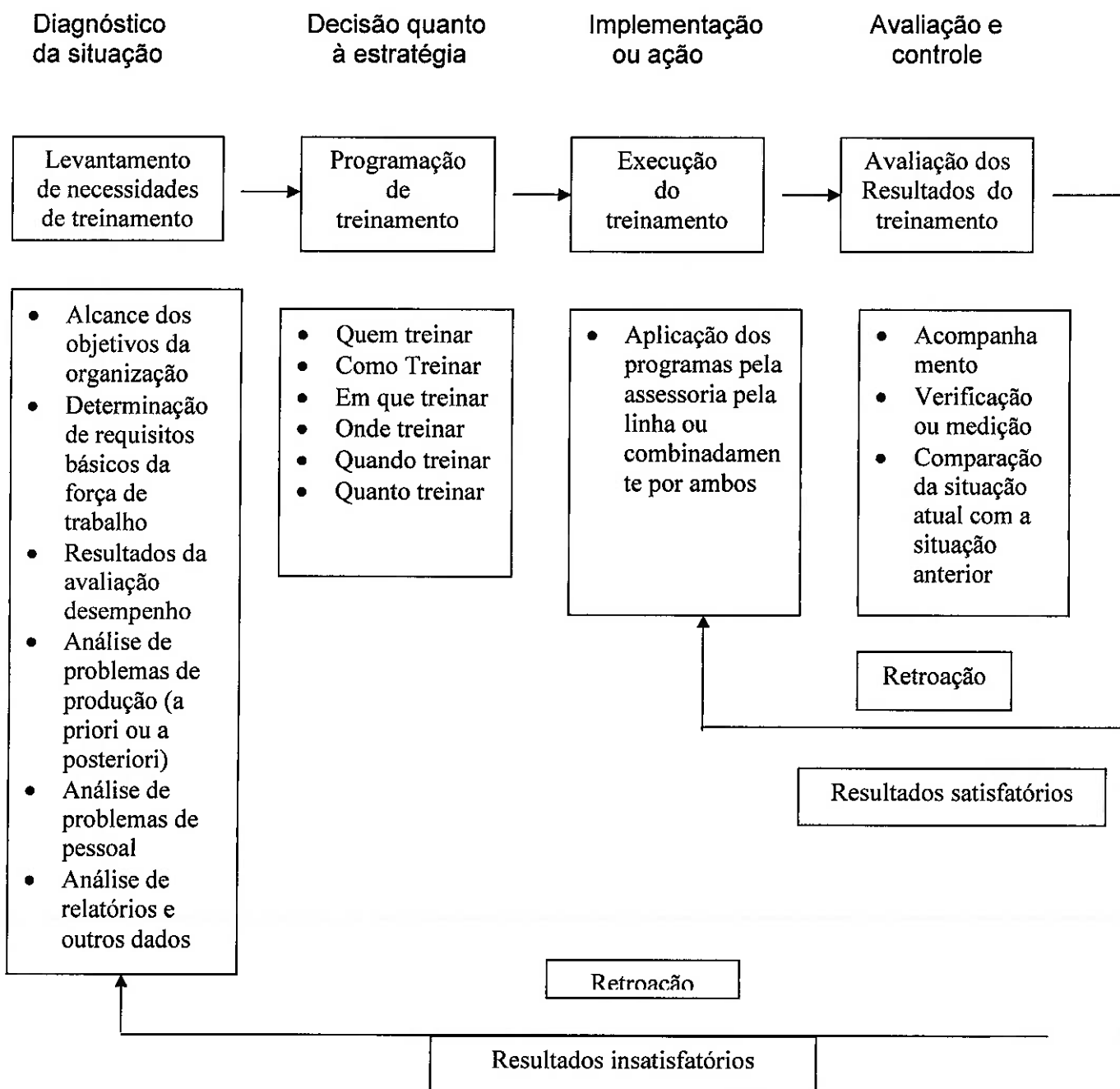


Figura 2 - Processo de treinamento.

3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

O levantamento de necessidades de treinamento constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três níveis de análise:

1. no nível da análise da organização total: o sistema organizacional;
2. no nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;
3. no nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve se basear em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos dos administradores de linha. A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

3.1 Meios utilizados no LNT

Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são de acordo com sistematização proposta por CARELLI (1973, p.20-21).

1. **Avaliação do desempenho** – Através da avaliação de desempenho, é possível descobrir os empregados que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório e averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.

2. **Observação** – Verificar onde há evidência de trabalho ineficiente, como quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, rotatividade elevada etc.
3. **Questionários** – Pesquisa através de questionários e listas de verificação (*check list*) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
4. **Solicitação de supervisores e gerentes** – Quando a necessidade de treinamento atinge um nível mais alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.
5. **Entrevistas com supervisores e gerentes** – Contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a problemas solucionáveis através do treinamento, surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores.
6. **Reuniões interdepartamentais** – Discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.
7. **Exame de empregados** – Resultados dos exames de seleção de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.
8. **Modificação do trabalho** – Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o reinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.

9. **Entrevista de saída** – Quando o empregado está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer sua opinião sincera sobre a organização e as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície.
10. **Análise de cargos** – proporciona um quadro das tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir.
11. **Relatórios periódicos** da empresa ou de produção, mostrando possíveis deficiências passíveis de treinamento.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Designação da Comissão de Treinamento de Recursos Humanos - CTRH

Em 14 de março de 2002 foi designada uma Comissão pelo Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária, através de portaria interna da PRCEU, composta por representantes dos órgãos ligados a PRCEU e um representante do Gabinete da PRCEU, tendo como finalidade planejar a aplicação da verba de treinamento de servidores da PRCEU, e analisar as solicitações, de forma a melhor atender as necessidades do serviço.

Em março de 2007 foram designados novos membros da comissão de treinamento, representando os dez órgãos ligados à Pró-Reitoria e um representante do Gabinete da PRCEU. Estes órgãos eram:

Biblioteca Brasileira Guíta e José Mindlin

Centro de Preservação Cultural da USP - CPC

Centro Universitário Maria Antonia - CEUMA

CINUSP "Paulo Emílio"

Coral da USP – CORAL USP

Estação Ciência

Museu de Ciências

Orquestra Sinfônica da USP - OSUSP

Parque de Ciência e Tecnologia da USP - PARQUE CIENTEC

Teatro da USP – TUSP

Gabinete da PRCEU.

4.2 Criação das Diretrizes para utilização da verba de treinamento

Esta nova comissão decidiu elaborar as Diretrizes para Utilização de Verba de Treinamento pelos servidores não-docentes da PRCEU, utilizando-se o resultado do trabalho realizado durante o curso de MBA - Gestão da Tecnologia da Qualidade, por uma equipe composta por funcionários de cinco Unidades da USP, sendo que um membro desta equipe é uma das autoras deste trabalho.

Durante o curso de MBA, foi realizado um trabalho para avaliação da disciplina EQ-12 – Gestão da Qualidade em Serviços, ministrada pelo Prof.Dr. Moyses Szajnbok, sobre aplicação do processo de *benchmarking*.

A pesquisa realizada nesse trabalho relata ao estudo de caso na gestão do controle dos recursos destinados ao treinamento dos servidores não-docentes da Universidade de São Paulo, objetivando o desenvolvimento de estudos que comparassem suas atividades, metodologias, processos e o desempenho entre algumas Unidades da USP, visando atingir uma posição de liderança em qualidade com referenciais de excelência.

O grupo desenvolveu a pesquisa aplicando o *benchmarking*, uma das mais antigas ferramentas de gestão, nas cinco Unidades da USP, relacionadas abaixo:

1. EERP – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto

2. PRCEU/TUSP – Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária -Teatro da USP
3. ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
4. FZEA – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
5. EP – Escola Politécnica.

Os dados coletados foram tabulados e analisados os resultados obtidos, permitindo comparações de processos, procedimentos e práticas desenvolvidas entre as Unidades para a mesma atividade. Destacou-se desta forma a Unidade FZEA – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, com rotinas e procedimentos mais elaborados, decidindo-se adotá-la como Unidade Padrão para a aplicação do processo de *benchmarking*. As Diretrizes elaboradas pela Comissão de Treinamento da PRCEU utilizou como modelo as Diretrizes utilizadas pela Faculdade de Zootécnica e Engenharia de Alimentos, ANEXO A.

4.3 Implementação do Programa de Treinamento

Em outubro de 2006, a CTRH decidiu elaborar o planejamento de treinamento para o ano de 2007, iniciando um Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT na Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da Universidade de São Paulo-USP, cujo objetivo era diagnosticar necessidades de treinamento e otimizar a verba disponibilizada para treinamento dos servidores e atender tanto as demandas globais presentes no órgão quanto a demandas específicas ou localizadas, onde o meio utilizado para o levantamento foi através de questionários.

O ciclo abaixo demonstra o planejamento realizado

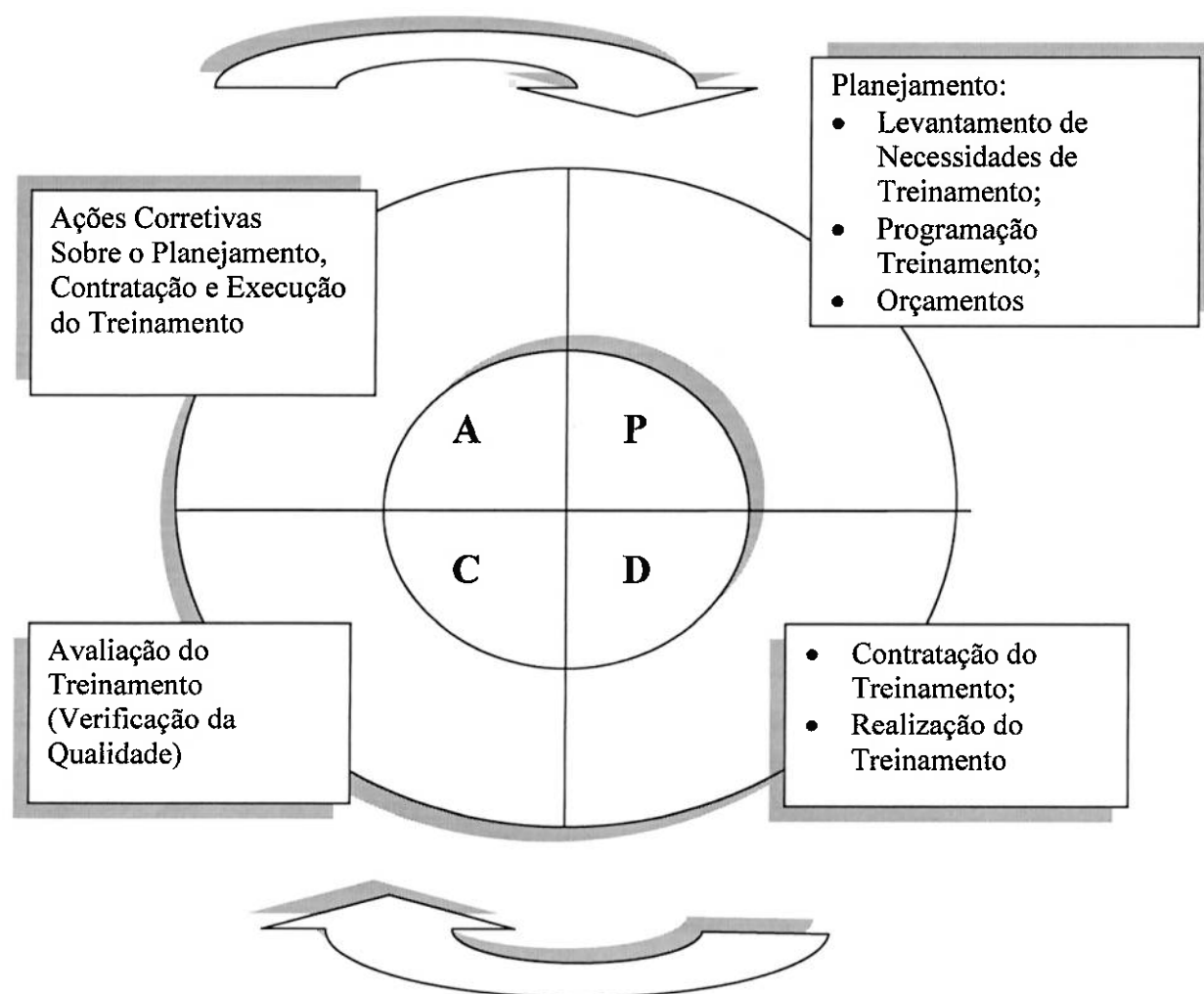


Figura 3 - Relacionamento entre as Funções de Planejamento (P), Execução (D), Controle (C) e Ações Corretivas (A).

4.4 Aplicação do LNT

O método aplicado para o Levantamento de Necessidades de Treinamento-LNT baseou-se em questionários (ANEXO B) para serem respondidos pelos funcionários e superiores dos respectivos órgãos. Foram distribuídos

aproximadamente noventa e cinco questionários, sendo respondidos e devolvidos para a Comissão de Treinamento setenta e dois questionários.

ÓRGÃO	QUANTIDADE RESPOSTAS
BIBLIOTECA MINDLIN	2
CEUMA	16
CINUSP	4
CORALUSP	9
CPC	4
ESTAÇÃO CIÊNCIA	11
MUSEU DE CIÊNCIA	2
OSUSP	0
PARQUE CIENTEC	15
TUSP	8
GABINETE DA PRCEU	1
TOTAL	72

Tabela 1 – Questionários respondidos

A aplicação dos questionários construídos resultou respostas que após tabuladas verificou-se uma demanda em três segmentos distintos: idiomas, informática e eventos.

IDIOMAS	
NOME DO CURSO	QUANTIDADE SOLICITADA
Inglês Básico	14
Português – textos/redação	12
Espanhol Básico	9
Inglês Intermediário	6
Francês Básico	6
Espanhol Avançado	3
Português – regras gramaticais	3
Inglês Avançado	2
Italiano Básico	2
Alemão Instrumental	1
Japonês	1

Tabela 2 - Quantidade de solicitações de cursos de Idiomas

INFORMÁTICA	
NOME DO CURSO	QUANTIDADE SOLICITADA
Básico de Informática	9
Photoshop	7
Excel Básico	6
Excel Avançado	4
Access	4
Corel Draw Básico	4
PowerPoint	2
Page Maker	2
Delphi	2
Corel Draw Avançado	1

Tabela 3 – Quantidades de solicitações de cursos de Informática

EVENTOS	
NOME DO CURSO	QUANTIDADE SOLICITADA
Organização/Apoio de Eventos	5
Captação de Recursos	5
Produção de Eventos Artísticos e Culturais	5
Cerimonial	5
Concepção e Projetos p/montagem de exposição de Arte	3
Planejamento Marketing Cultural e Social	2
Gestão de Eventos/Projetos Culturais	1

Tabela 4 – Quantidade de solicitações de Cursos de Eventos

O LNT forneceu subsídios para viabilizar a efetivação do presente trabalho, analisando os três segmentos que foram apontados com maior necessidade.

Eventos: a filosofia da atual gestão da Diretoria de Recursos Humanos da Reitoria da Universidade de São Paulo – USP (2005-2009), diverge da autorização de cursos de idiomas para os funcionários, uma vez que no seu entendimento, caso o curso de idiomas fosse necessário ao desenvolvimento das atividades, a despesa

com este treinamento deveria ser de responsabilidade do setor e ainda ser exigida esta qualificação nas novas admissões.

A Comissão de Treinamento de Recursos Humanos-CTRH comunicou aos órgãos que responderam ao questionário a posição do DRH sobre as solicitações de treinamento em idiomas.

Informática e Eventos: a CTRH providenciou o andamento dos cursos, elaborando a programação e orçamentos dos treinamentos para contratação, realização e avaliação.

Durante a programação para contratação e realização dos treinamentos as condições mais assertivas para realização dos treinamentos foram definidas : utilizar as dependências da USP - campus universitário- , formar equipes maiores, onde os custos seriam menores e períodos menores com maior carga horária/dia.

Algumas dificuldades surgiram com esta decisão da CTRH:

- Servidores locados em setores externos ao campus universitário teriam dificuldades no acesso ao local do curso;
- Falta de disposição dos servidores no treinamento durante longos períodos diários;
- Setores com quadro de reduzido de servidores, inviabilizando seus superiores dispensá-los de suas atividades.

Cabe ressaltar que, os funcionários possuíam grande expectativa com os possíveis resultados do LNT, acreditando que a realização dos treinamentos solicitados podia gerar melhorias em suas atividades.

Considerando a importância em atender as expectativas dos servidores e dentro da perspectiva de aplicação dos resultados obtidos no LNT, tendo como meta realizar a capacitação necessária, a comissão – CTRH entendeu

ser importante a continuidade do planejamento e passou para a fase de orçamentos, mesmo com as dificuldades apresentadas.

Diversas instituições de ensino do segmento foram consultadas (ARTCULTURA, IMPACTA, KAVANTAN, MULTIFOCO, SENAC e SENAI,) e elaboraram programas específicos e respectivos custos para os treinamentos solicitados, contendo:

- Objetivo;
- Conteúdo do curso (programa detalhado);
- Carga horária;
- Pré-requisitos;
- Número de participantes por turma;
- Infra-estrutura oferecida;
- Valor do curso nas dependências da USP e valor nas dependências da empresa.

Com os programas e orçamentos em mãos, a CTRH analisou em parceria com o setor de contratos da USP as possíveis formas de contratação dos cursos.

Logo, é necessário mencionar a legislação para contratação de bens e serviços nas empresas da administração pública, a fim de se entender algumas limitações para concretização das necessidades levantadas.

Nas empresas da administração pública a forma para aquisição de bens e serviços comuns, é regulamentada pelas Leis nº 8.666 de 21 de junho de 1993, nº 8.883 de 8 de junho de 1994, nº 9.032 de 28 de abril de 1995 e nº 9.648 de 27 de maio de 1998. Para aquisição de bens e serviços comuns com valor de até R\$8.000,00 a administração poderá contratar com dispensa de licitação, sendo necessário para formalização da contratação no mínimo três orçamentos.

Para aquisição de bens e serviços comuns com valor superior a R\$8.000,00 a administração pública deverá realizar a modalidade de pregão, regida pela Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002, Decreto nº 47.297 de 06 de novembro de 2002, Decreto nº 47.945 de 16 de julho de 2003, Decreto nº 48.405 de 06 de janeiro de 2004, Decreto nº 49.722 de 24 de junho de 2005 e Decreto nº 50.589 de 16 de março de 2006.

Para contratação dos cursos na área de Informática orçamos as empresas: IMPACTA, MULTIFOCO, SENAC e SENAI. A empresa SENAC apresentou a maior carga horária e a melhor programação, apesar de orçar o maior valor (superior a R\$8.000,00), inviabilizando a contratação direta com a mesma.

Para contratação dos cursos na área de Eventos, orçamos as empresas: ARTCULTURA, KAVANTAN e SENAC. Todas as empresas orçaram valores acima de R\$8.000,00, impossibilitando sua contratação direta.

Diante das dificuldades encontradas e devido à burocracia na administração pública para formalização das contratações, a Comissão solicitou ao Departamento de Recursos Humanos - DRH, setor de treinamento, orientação para contratação.

Em parceria com o DRH decidiu-se montar equipes compostas de servidores que tenham prioridade na capacitação e realizou-se o treinamento divididos por módulos de menor duração e em períodos diferentes. Com esta decisão, foi possível viabilizar os treinamentos, pois os servidores se afastariam do local de trabalho com menor frequência e os superiores poderiam disponibilizar os servidores durante a realização dos treinamentos sem comprometer o andamento das atividades do setor.

5. CONCLUSÕES

Deve-se esclarecer que a experiência aqui relatada não atingiu totalmente seu objetivo sendo prejudicada em função das dificuldades encontradas para contratação dos treinamentos levantados como necessários para os órgãos da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária – PRCEU. Duas fases que compõem o programa de treinamento não foram abordadas: execução (D) e avaliação e controle (C).

Cabe ressaltar que funcionários e superiores identificaram suas necessidades, reconhecendo suas limitações e deficiência no desenvolvimento de suas atividades e propondo capacitação, uma vez preocupados com melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, a experiência relatada foi muito positiva e teve uma importância fundamental na medida em que os resultados foram obtidos, fornecendo parâmetros para CTRH refletir criticamente sobre sua atuação e dessa reflexão concluir que:

- o meio utilizado no estudo de caso, questionários, traz alguns resultados individuais, onde o servidor pensou em suas habilidades pessoais, sem agregá-las aos resultados da organização;
- o instrumento mais acertado para realizar o diagnóstico do setor é através de entrevistas com os superiores imediatos e funcionários, acompanhando pessoalmente o desenvolvimento de suas atividades, detectando os problemas que estão comprometendo o cumprimento das metas e missões de cada órgão;

- A comissão de treinamento criada pela PRCEU é um órgão de *staff*, não reúne todas as habilidades, competência e responsabilidades para isoladamente concluir todo o processo do programa de treinamento;
- é necessário o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos em todo o processo de planejamento e implantação no programa de treinamento e desenvolvimento, o qual dispõe de quadro de profissionais capacitados para desenvolver esta tarefa em parceria com CTRH.
- Recomenda-se um estudo para agilizar os procedimentos de contratação de treinamentos, desenvolvendo mecanismos para que se possa efetivamente executar um plano de capacitação. As demandas de treinamento são pontuais e necessitam ser realizadas continuamente.

Convém lembrar que o treinamento é um processo contínuo de aprendizagem elaborado e planejado pelos profissionais de Recursos Humanos com total apoio da alta gerência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo. Makron Books, 2007.

CAMPBELL, J.P. *Personnel training and development*. Annual review of psychology, V.22,Nº 1, P.565-602, 1971.

CARELLI, ANTONIO . **Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa**. MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVV, META IV, 1973, P.20-21.

CARVALHO. A.V. & NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos** (vol.1). São Paulo. Pioneira, 1997.1v.

CHIAVENATO, IDALBERO. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 2004 – 8ª edição.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1999, 4ª. edição.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo. Atlas, 2004.

FERRIERA, PAULO PINTO. **Administração de Pessoas: Relações Industriais**. São Paulo, Atlas, 1992.

FONTES, LAURO BARRETO. **Manual de Treinamento na Empresa**. São Paulo. Atlas, 1975.

MCGEHEE, W.; THAYER, P.W. *Training in business and industry*. New York. Wiley Interscience, 1961.

MELO, A.M.; SILVA, W.T.S.; CARPINETTI,L.C. **Proposta de Metodologia para Identificação de Objeto de Estudo de Benchmarking**. Artigo publicado nos anais do XX ENEGEP, São Pualo, 2001

SPENDOLINI, M.J. **Benchmarking**. Tr. Kátia Aparecida Roque. São Paulo. Makron Books, 1992.

Universidade de São Paulo. **Diretrizes Orçamentárias**.
www.recad.usp.br/codage.

WAITE, WILLIAN W. *Personnel administration*. New york. Ronald Press, 1952. P. 219-240.

WHITEHILL JR., ARTHUR M. *Personnel relations*. New York. Mcgraw-Hill, 1955. P.121-151.

YODER, DALE, *Personnel, mangement and industrial relation. Englewood cliffs*. Prentice Hall, 1956. CAP. 9

ANEXO A - DIRETRIZES PARA UTILIZAÇÃO DA VERBA DE TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. CONCEITO

A verba de treinamento de Recursos Humanos destina-se à promoção do treinamento profissional dos servidores não docentes através de cursos de especialização, aperfeiçoamento e reciclagem. É um dos itens integrantes das diretrizes orçamentárias da Universidade de São Paulo, submetidas à aprovação do Conselho Universitário anualmente. O repasse da referida verba à Unidade é feito por meio de doze parcelas mensais, no período de janeiro a dezembro.

2. GESTÃO

A Comissão de Treinamento de Recursos Humanos - CTRH/PRCEU, designada pelo Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária, tem por finalidade assessorar a PRCEU no planejamento e aplicação da verba de treinamento de seus servidores, analisando as solicitações formuladas pelos Diretores e servidores de forma a melhor atender as necessidades de serviço, emitindo pareceres e submetendo-os à apreciação do Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária para deliberação final. A Comissão é constituída por representantes da PRCEU e dos seguintes órgãos: CPC, OSUSP, Estação Ciência, CORALUSP, CEUMA, Biblioteca Mindlin, TUSP, CINUSP, Parque CienTec, Museu de Ciências.

3. FLUXO DE SOLICITAÇÕES DE AUXÍLIO FINANCEIRO PARA TREINAMENTO

- 3.1 O interessado encaminha o pedido de auxílio à Diretoria do órgão no qual o mesmo está lotado, através de formulário específico (**Anexo C**).
- 3.2 A Diretoria encaminha à PRCEU, através de ofício, para análise e manifestação da Comissão de Treinamento de RH.

- 3.3 Após análise e emissão de parecer, a Comissão de Treinamento de RH devolve o documento à PRCEU para deliberação final.
- 3.4 A PRCEU devolve a documentação para a Diretoria do órgão envolvido para conhecimento do resultado pelo interessado.
- 3.5 Em caso de aprovação a documentação também será encaminhada, pela Diretoria, para a área financeira do órgão para providências.

4 CRITÉRIOS PARA APLICAÇÃO DA VERBA DE TREINAMENTO

- 4.1 Usar prioritariamente a verba para treinamento profissional que atinja a necessidade da maioria dos servidores não docentes.
- 4.2 Treinamentos para grupos específicos serão propostos pela Comissão de Treinamento de RH.
- 4.3 Solicitações individuais de treinamentos específicos deverão estar relacionadas com as atividades desenvolvidas pelo servidor, no seu cotidiano, com manifestação favorável das chefias e serão atendidas de acordo com a disponibilidade orçamentária.
- 4.4 A concessão do recurso estará condicionada à apresentação, do relatório referente ao benefício anteriormente concedido.
- 4.5 Quando se tratar de cursos de longa duração, separados por módulos, a concessão não implicará no pagamento dos próximos níveis, sendo necessário, para tanto, nova solicitação por parte do servidor.
- 4.6 A verba não deverá ser utilizada para pagamento de cursos do ensino médio, superior ou similares, uma vez que o valor disponibilizado anualmente à Unidade, pela COP, é limitado e destina-se ao pagamento de treinamento profissional de seus servidores.
- 4.7 As solicitações devem ser protocoladas junto à PRCEU com, no mínimo, 30 dias de antecedência da data do início do treinamento.

- 4.8 Caso a demanda seja maior que a verba disponível será verificada:
- 1) relação do curso com a área de atuação e enquadramento na carreira;
 - 2) importância institucional;
 - 3) tempo do servidor na função atual.
- 4.9 A verba não financiará despesas extras, tais como: alimentação, transporte, alojamento/hospedagem e material.
- 4.10 Casos que exigirem o afastamento das funções deverão ser observados a legislação vigente.
- 4.11 Não há limite de idade dos funcionários para solicitação de apoio financeiro para realização de cursos.
- 4.12 A Unidade suspenderá o pagamento do curso em casos de rescisão de contrato de trabalho ou aposentadoria do funcionário.
- 4.13 O servidor terá um prazo de 15 (quinze) dias após o término do curso para preencher o Relatório de aplicação da verba de treinamento (**Anexo D**), anexar cópia do certificado/atestado e encaminhá-lo à chefia imediata.
- 4.14 A chefia imediata deverá vistar o referido Relatório (**Anexo D**) e preencher a parte destinada ao Superior Imediato e encaminhá-lo à PRCEU em 30 dias.
- 4.15 Nos casos de desistência ou percentual de frequência abaixo da exigida, o servidor se tornará inelegível para futuras solicitações, pelo prazo de 1 (um) ano, salvo justificativa devidamente comprovada pela PRCEU.
- 4.16 Os critérios poderão ser revistos conforme a necessidade.
- 4.17 Casos que não se enquadram nos critérios estabelecidos neste documento, deverão ser analisados pela PRCEU e Comissão de Treinamento.

ANEXO B - Levantamento de Treinamento para Servidores

[illegible]

ANEXO C - Solicitação de Verba para Treinamento de Servidor não docente

**ENCAMINHAR COM, NO MÍNIMO, 30 DIAS DE ANTECEDÊNCIA DA DATA DO
INÍCIO DO TREINAMENTO**

ÓRGÃO

DIRETORIA

SERVIDOR

Nº USP

FUNÇÃO

BÁSICO ()

TÉCNICO ()

SUPERIOR ()

TREINAMENTO SOLICITADO

CURSO () CONGRESSO () SEMINÁRIO () SIMPÓSIO () PALESTRA ()

INSTITUIÇÃO QUE PROMOVERÁ O TREINAMENTO

PERÍODO (DIAS/MESES)

CARGA HORÁRIA

HORÁRIOS E DIA DA SEMANA

CIDADE

ESTADO

PAÍS

CUSTO TOTAL DO TREINAMENTO

R\$

TAXA DE INSCRIÇÃO R\$

ATIVIDADE ONDE O CONTEÚDO DO TREINAMENTO SERÁ APLICADO

Justificativa do Servidor

ANEXAR A DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR REFERENTE AO TREINAMENTO (PROGRAMA, PROSPECTO, PROPOSTA DA EMPRESA ETC)

DECLARO ESTAR CIENTE DAS NORMAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS E COMPROMETO-ME A APRESENTAR O CERTIFICADO, DEVENDO EM CASO CONTRÁRIO RESSARCIR A UNIVERSIDADE.

Justificativa do Superior Imediato

SÃO PAULO ____ DE ____ DE ____

ASSINATURA DO SERVIDOR

De acordo

do Superior imediato

REPRESENTANTE DO ÓRGÃO NA COMISSÃO DE TREINAMENTO

ANEXO D - Relatório de aplicação da verba de treinamento - PRCEU

Este questionário deverá ser entregue em até 15 dias após a realização do treinamento ao Superior Imediato para posterior encaminhamento à PRCEU

Parte a ser preenchida pelo servidor

NOME DO SERVIDOR

TREINAMENTO REALIZADO

Apresentar comentários sobre o treinamento (conteúdo, avaliação de qualidade, benefícios alcançados, aplicação prática, outras informações relevantes), caso necessário acrescente folhas anexas.

ASSINATURA DO SERVIDOR

ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO

Relatório de aplicação da verba de treinamento - PRCEU

Parte a ser preenchida pelo Superior Imediato

Este questionário deverá ser encaminhado após 30 dias da conclusão do treinamento à PRCEU

1) Como o setor foi beneficiado pelo treinamento?

2) Houve melhoria no desempenho do funcionário, após a realização do treinamento?

3) O funcionário repassou aos seus pares o conteúdo do treinamento?

SÃO PAULO, XX DE XXXXXXXX DE XXXXX.

Diretor/Superior Imediato