

BSFEAC

(60)

O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNIICPAL DE FORTALEZA

MARIA NEIVA FERREIRA

FORTALEZA/1989

O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL DE FORTALEZA

MARIA NEIVA FERREIRA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como requisito parcial para obtenção do Grau Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Ceará.

FORTALEZA/1989

Esta monografia foi submetida com parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, Outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta Monografia é permitida desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

MARIA NEIVA FERREIRA

Monografia Aprovada em: 23 / 01 / 90

CRISEIDA ALVES DE LIMA

-ORIENTADORA-

SÉRGIO VITORIANO BEZERRA NOGUEIRA

FCO. SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo estímulo e carinho dedicado a mim nos momentos alegres e difíceis.

A professora Criseida Alves Lima, pelas horas dedicadas na orientação desta Monografia.

Ao Sr. Fco. Elicio Cavalcante Abreu, do Departamento de Diagnose Funcional da FUNDESP, pela ajuda fornecida para a execução do presente trabalho.

A todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

--xx--

Í N D I C E

APRESENTAÇÃO	vi
<u>INTRODUÇÃO</u>	01
1. <u>EMBASAMENTO TEÓRICO</u>	03
1.1. <u>Definição de Treinamento</u>	03
1.1.2. O Treinamento no Contexto da Administração de Re cursos Humanos	04
1.2. <u>Objetivos do Treinamento</u>	06
1.3. <u>O Ciclo do Treinamento</u>	07
1.3.1. Levantamento das Necessidades de Treinamento	07
1.3.2. Planejamento e Programação	09
1.3.3. Implementação e Execução de Treinamento	11
1.3.4. Avaliação dos Resultados de Treinamento	12
1.4. <u>Formas e Técnicas de Treinamento</u>	14
1.4.1. Treinamento de Indução	14
1.4.2. Treinamento de aperfeiçoamento	15
1.4.2.1. Treinamento no local de trabalho...	16
1.4.2.2. Treinamento fora do local de traba- lho	16
1.5. <u>Resistência ao Treinamento</u>	18
2. <u>O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNIICIPAL DE FORTALEZA</u>	20
2.1. <u>Estrutura Organizacional da FUNDESP</u>	22
2.2. <u>Orgonograma da FUNDESP</u>	37
2.3. <u>Pesquisa de Campo</u>	37
2.3.1. Questionários	39
2.3.2. Resultados da Pesquisa	47
3. <u>CONCLUSÃO</u>	59
4. <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	63
5. <u>ANEXOS</u>	64

APRESENTAÇÃO

É incontestável, hoje em dia, a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que a ele se destinarem.

Acima de tudo: o treinamento é um dos mais poderosos instrumentos de gestão. Um programa racional de treinamento, destinado a preparar os empregados para o bom desempenho de suas funções, e mantê-los sempre em condições de executá-las bem, é, talvez, uma das atividades de maior importância, dentre quantas devem compor a política de pessoal de qualquer empresa.

O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas na produtividade e no bem-estar social e econômica do elemento humano. Sendo, então, um recurso da empresa para a empresa.

I N T R O D U Ç Ã O

Toda empresa, seja esta pública ou privada tem responsabilidade de ajudar no desenvolvimento e treinamento de indivíduos que têm o potencial necessário para seu crescimento profissional e/ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

É indiscutível, hoje em dia, a afirmativa de que o treinamento sistemático compensa e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que a ela se destinarem. O treinamento não deve ser considerado pela administração da empresa como uma despesa, mas como um investimento precioso, cujo retorno é altamente compensador, tanto para a organização quanto para o empregado.

O treinamento não deve ser implantado em uma organização como modismo, através de programas sofisticados. Mas movido por necessidades reais e indispensáveis à formação e manutenção de sua força de trabalho, correspondendo a realidade da empresa e a ambiência em que está inserida. Deve-se analisar o conteúdo, o alcance, o custo, o valor de retorno dos programas, antes de tomar qualquer decisão sobre o programa de treinamento a ser utilizado. Como também, verificar a potencialidade o desempenho dos empregados a serem submetidos ao treinamento, para que este seja um investimento real e não uma despesa sem resultados práticos e sem retornos.

Outra preocupação por parte do responsável pelo treinamento em uma empresa, é que não só os empregados subordinados deverão ser treinados. Necessário se faz que os chefes, qualquer que seja seu grau de hierarquia, estejam mentalizados no sentido de que o treinamento é principal responsabilidade, pois o critério para avaliação de boa ou má chefia pode ser oferecido pela produtividade de seus empregados.

Infelizmente, ainda há administradores, principalmente nas pequenas empresas, que tentam minizar, sobre a conveniência de estabelecerem uma política de treinamento para os empregados. Geralmente acomodam-se a uma falsa suposição de que os empregados aprendam novos serviços através, somente de simples observação. Além de ser um processo de treinamento pouco eficiente, torna-se mais oneroso para a organização.

É claro que a manutenção de um setor de treinamento numa pequena empresa é oneroso. Todavia, existem programas menos sofisticados, como o treinamento de novatos, o rodizio, discussão em grupo, além de cursos oferecidos pelo SENAI, SENAC e outras agências especializadas em treinamento que podem resolver o problema de formação e desenvol

vimento de seu pessoal. O que não se deve é subestimar a importância do treinamento.

Diante do exposto, ou seja, da importância do treinamento e desenvolvimento de pessoal como uma das prioridades da Administração de Recursos Humanos, trataremos neste trabalho sobre o treinamento dos empregados da Administração Pública Municipal de Fortaleza.

Pesquisando junto ao órgão responsável pelo treinamento da Prefeitura - FUNDESP (Fundação de Desenvolvimento de Pessoal), como o treinamento é abordado e executado, analisando as vantagens e desvantagens dos programas de treinamento implantados como também verificar as falhas, acrescentar sugestões e críticas que venham alcançar resultados positivos, tanto para a administração quanto para os empregados. Colaborando, assim com que a organização atinja seu objetivo principal, que é o de prestar serviços de alta qualidade à população. Objetivo este que só poderá ser atingido através de pessoas treinadas e competentes no desempenho de suas funções.

1.1. DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO

A palavra treinamento tem muitos significados. Mas é dentro da abordagem que considera o treinamento uma área genérica chamada desenvolvimento que divide educação e treinamento, que se situará o presente trabalho.

Dentro desta abordagem o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Conforme alguns autores, poderíamos definir treinamento como sendo o processo educacional aplicado de maneira sistemático e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades de acordo com suas necessidades e as do órgão no qual trabalha.

Outros autores vão além, como Hoyler, que considera o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Neste sentido, o treinamento é visto como investimento precioso cujo retorno é altamente com pensador para a organização.

O conteúdo do treinamento pode envolver mudanças de comportamento, a saber:

1. Transmissão de informações: informações sobre o trabalho, sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc.
2. Desenvolvimento de habilidades: treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.
3. Desenvolvimento ou modificações de atitudes: mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis entre os empregados aumentando assim, a motivação, desenvolvendo a sensibilidade do pessoal de gerência quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.
4. Desenvolvimento de conceitos: no sentido de aumentar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias.

1.1.2. O TREINAMENTO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está em face de introdução nas organizações brasileiras. O profissional de Recursos Humanos é encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações. Mas a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo e tamanho de organização.

A ARH é uma área interdisciplinar. Os assuntos tratados referem-se a uma gama de conhecimentos, como: Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, etc, formando o aspecto multivariado da ARH. Podendo ainda atuar em diversos níveis, como ao nível individual, do cargo, do departamento, da empresa, do mercado de trabalho e do macroambiente.

A ARH também conciste num processo de caráter contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes, da concepção existente na organização a cerca do homem e de sua natureza, e da quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis. Daí as técnicas usadas pela ARH serem flexíveis e adaptáveis as mudanças constantes que ocorrem nas organizações.

Todos os recursos (materiais, financeiros, mercadológicos e humanos) da organização exige a presença de pessoas para seu processamento. Assim, administrar pessoas é uma tarefa existente em todas as áreas e níveis da organização.

Portanto cada chefe é responsável pelos Recursos Humanos alocados em seu órgão, entretanto deve haver um órgão de staff cuja função é proporcionar a cada chefe duas coisas:

- . políticas e critérios de como administrar pessoas e ainda métodos e procedimentos relacionados com a ARH - como avaliar o desempenho, selecionar, treinar, promover, etc.
- . serviços especializados na área de ARH - registro e administração de pessoas, processamento da folha de pagamento, higiene e segurança do trabalho, etc.

Logo, a ARH é responsabilidade de linha de cada chefe e função de staff oferecida a cada chefe.

A ARH é constituída de cinco subsistemas interdependentes e interrelacionados, sua interação faz com qualquer alteração em um provoque influencias sobre as demais. O treinamento faz parte de

um desses subsistemas e, como tal, sofre influência dos outros. Os subsistemas estão assim divididos:

1. Subsistema de suprimento ou alimentação de Recursos Humanos: consiste na pesquisa de mercado, recrutamento e seleção.
2. Subsistema de aplicação de Recursos Humanos: consiste na análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho e movimentação de pessoal.
3. Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos: consiste na implantação da política salarial, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros e controles de pessoal.
4. Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos: consiste no treinamento e desenvolvimento de pessoal.
5. Subsistema de Controle de Recursos Humanos: consiste na implementação de banco de dados, sistema de informações de recursos humanos e auditoria de recursos humanos.

O treinamento relaciona-se com o subsistema de suprimento ou alimentação na medida em que utiliza-se de um processo seletivo menos rigoroso admite-se as pessoas sem maiores qualificações, resultando numa conseqüente necessidade maior de treinamento, enquanto que num processo mais rigoroso diminui essa necessidade.

O treinamento está muito ligado à administração de cargos, através de um elo, constituído pelas tarefas e requisitos que os ocupantes dos cargos devem possuir para desempenhá-las. Entretanto nem sempre se encontra o empregado pronto para o cargo, fazendo-se necessário adequá-los através de treinamento.

O treinamento também relaciona-se com a avaliação do desempenho, pois o ocupante do cargo, deverá ser acompanhado e avaliado após o treinamento, para que se verifique os resultados que vem obtendo.

A falta ou insuficiência de resultados, comparados com os resultados esperados, poderá ser objeto de diagnóstico e indicar a necessidade de reforçar ou atualizar conhecimentos, técnicos e/ou atitudes em relação ao trabalho.

Concluimos então, que o treinamento estará integrado a outras funções de ARH, entre os quais: recrutamento e seleção, administração de cargos e avaliação do desempenho. E que este é necessário, seja qual for o estágio em que se encontra o empregado dentro da empresa: quando entra, quando já está trabalhando e precisa ser reci-

clado e desenvolvido, ou quando são intrioduzidas inovações e sempre que houver necessidade de atingir desempenhos e resultados.

1.2. OBJETIVOS DO TREINAMENTO

O funcionamento adequado de uma organização requer que seus componentes estejam desempenhando satisfatoriamente e harmoniosamente suas funções.

Salientamos ainda, que todo treinamento deve ser adequado à realidade da empresa e da ambiência em que está inserida. Será uma atividade orgânica, com características próprias, destinada ao atendimento das necessidades e à conciliação dos interesses do binômio: homem-organização.

Os principais objetivos do treinamento podem ser resumidos em:

1. preparar adequadamente o pessoal para o exercício de suas funções;
2. proporcionar oportunidade para que o empregado se desenvolva no empenho, tanto na função em que exerce, como nas que possam eventualmente surgirem preparando assim o candidato à promoção;
3. provocar mudanças de atitudes com várias finalidades, entre as quais a de criar clima satisfatório entre colegas, ou aumentar-lhes a motivação e toná-los mais receptíveis às técnicas de supervisão e gerência;
4. formar e preparar chefes.

O treinamento de pessoal, quando bem planejado, coordenado e executado, poderá chegar aos seguintes para a empresa:

1. diminuir o tempo nas operações, em virtude do aumento da eficiência;
2. melhorar a qualidade dos produtos ou serviços e diminuir o desperdício de material;
3. reduzir os acidentes de trabalho;
4. melhorar a adequação de mão-de-obra, em todos os níveis ao trabalho;
5. melhorar o clima de entendimento entre a empresa e o empregado;
6. mais motivação para os empregados, reduzindo o absenteísmo.

para o empregado:

1. desenvolvimento profissional;
2. aumento a segurança e bem-estar do pessoal na organização;
3. reconhecimento social.

1.3. O CICLO DO TREINAMENTO

O treinamento consiste num processo composto de quatro etapas a saber:

1.3.1. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A primeira condição, pois, para se elaborar um programa de treinamento das necessidades que o fundamentam. Só após um levantamento desta natureza é que se torna possível elaborar um programa voltado para as reais necessidades tanto da empresa quanto do empregado.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análises:

- . ao nível da análise da organização como um todo;
- . ao nível da análise dos recursos humanos;
- . ao nível da análise de operações e tarefas.

Análise Organizacional

Este tipo de análise não só envolve um estudo da empresa como um todo seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos - como também o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está inserida.

O treinamento integra profundamente com a cultura organizacional. A medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender as novas demandas organizacionais.

Análise dos Recursos Humanos

Esta análise procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

É importante, também, determinar se os empregados devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através do treinamento, ou se torna necessário a aquisição de mão-de-obra.

Análise das operações e Tarefas

A análise das operações e tarefas é utilizada para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos e as características de personalidade requeridas para o seu desempenho eficaz.

A análise de operações permite a preparação do treinamento para cargo tomado isoladamente, a fim de que o ocupante adquira as habilidades necessárias para o seu desempenho.

Há várias técnicas através das quais o levantamento das necessidades pode ser feito de modo satisfatório, embora nem todas devam ou possam ser utilizadas ao mesmo tempo.

As principais técnicas utilizadas para o levantamento das necessidades de treinamento são:

1. avaliação do desempenho - através desta, pode-se descobrir os empregados que estão executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, como também verificar os setores da empresa que exigem uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento;

2. observação - verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, com excessiva quebra de equipamento, perda excessiva de matéria-prima, alto índice de ausências, turnover elevado etc;

3. questionários - pesquisa através de questionários que coloquem em evidência as necessidades de treinamento;

4. entrevista com supervisores e gerentes-contatos diretos com supervisores e gerente, com referências a possíveis problemas solucionáveis através de treinamento;

5. solicitação de supervisores e gerentes - quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal;

6. reuniões interdepartamentais - discursões interdepartamentais acerca de assuntos relacionados aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos, etc;

7. exame de empregados - teste sobre o conhecimento de trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas;

8. modificações de trabalho - sempre que houver alterações nas rotinas de trabalho, faz-se necessário o treinamento prévio dos empregados para adequá-los aos novos métodos e processos de trabalho;

9. entrevista de saída - no momento em que o empregado está deixando a empresa, é possível conhecer sua opinião sincera sobre a organização. Como também, as razões sinceras que motivam sua saída;

10. análise de cargos;

11. relatórios periódicos da empresa ou de produção.

Além das técnicas descritas acima existem alguns indicadores de necessidades de treinamento, como:

1. Indicadores a priori: são os eventos que - se acontecerem - proporcionarão necessidades futuras de treinamento. Os indicadores a priori são:

- a) expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- b) redução do número de empregados;
- c) mudança de métodos e processos de trabalho;
- d) substituição ou movimentação de pessoal;
- e) faltas, licença e férias do pessoal;
- f) modernização do maquinário e equipamentos;
- g) produção e comercialização novos produtos ou serviços.

2. Indicadores a posteriore: são os problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou o pessoal.

- a) Problemas de produção:
 1. qualidade inadequada da produção;
 2. baixa produtividade;
 3. comunicação defeituoso;
 4. tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
 5. excesso de erros e desperdícios;
 6. elevado número de acidentes;
 7. mau aproveitamento do espaço disponível, etc.
- b) Problemas de pessoal:
 1. relações deficientes entre o pessoal;
 2. número excessivo de queixas;
 3. falta de cooperação;
 4. faltas e substituições em demasia;
 5. tendência em atribuir falhas aos outros, etc.

1.3.2. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO

O planejamento cuidadoso e antecipado de um programa de treinamento constitui condição primordial para a obtenção do êxito esperado.

É na fase de planejamento que a importância do treinamento deve ser colocada de forma objetiva e convincente para todos os interessados no processo. A exposição do que constitui um treinamento seus objetivos e consequências, evitará o surgimento de possíveis resistências à sua execução, tanto por parte da diretoria como dos empregados.

A elaboração do programa de treinamento fundamenta-se sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área?
4. Qual a sua casa?
5. Como resolvê-la: em separado ou combinado com outras?
6. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
7. A necessidade é imediata?
8. A necessidade é permanente ou temporária?
9. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
10. Qual o tempo disponível para o treinamento?
11. Qual o custo provável do treinamento?
12. Quem irá executar o treinamento?

O levantamento das necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

O QUE deve ser ensinado?

QUEM deve aprender

QUANDO deve ser ensinado?

ONDE deve ser ensinado?

COMO se deve ensinar?

QUEM deve ensinar?

Outros pontos que se deve levar em consideração no planejamento de treinamento são:

1. Definição dos métodos e recursos - os métodos e recursos a serem utilizados no processo de treinamento depende basicamente dos objetivos que se pretende atingir. A nível de treinamento individual podemos citar os seguintes métodos: rodízios e transparências, observação, ampliação do cargo, aulas expositivas e simulação. Já a nível de treinamento em grupo podemos destacar os seguintes métodos: aulas expositivas, leituras dirigidas, debates, estudos de casos, dramatização e filmes, outros auxílios visuais.

2. Estabelecimento dos critérios de avaliação - a última fase do planejamento consiste no estabelecimento dos critérios através dos quais todo o processo bem como as pessoas envolvidas no treinamento serão avaliadas, determinando o grau de aproveitamento que o mesmo proporcionou.

1.3.3. IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DE TREINAMENTO

É a terceira etapa do ciclo de treinamento: em função das necessidades diagnósticas e elaborada o planejamento, a próxima etapa é a sua execução.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor x aprendiz. Os aprendizes são as pessoas que necessitam aprender ou melhorar os seus conhecimentos sobre alguma atividade, podem estar situadas em qualquer nível hierárquico da organização. Os instrutores são as pessoas experientes ou especializadas em determinada atividade e que transmitem os seus conhecimentos de maneira organizada aos aprendizes. Também podem ser situados em qualquer nível hierárquico da empresa.

O êxito da execução do treinamento reside, mais acentuadamente, no planejamento e estruturação do que propriamente na sua execução, uma vez que ele se desenvolverá em função do que foi estabelecido no planejamento.

A execução do treinamento dependerá principalmente dos seguintes fatores:

1. A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
2. a qualidade do material de treinamento a ser utilizado - o material de ensino deve facilitar a compreensão do aprendiz, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor, de modo a concretizar a instrução;
3. a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa, contando com apoio e participação dos mesmos em todo o processo de treinamento;
4. a qualidade e preparo dos instrutores - eles deverão reunir certas qualidades pessoais como facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, boa didática, exposição fácil e segurança no conhecimento do assunto em pauta.
5. a qualidade dos aprendizes - os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se chegue a dispor das pessoas mais adequadas para cada atividade.

1.3.4. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE TREINAMENTO

A etapa final do ciclo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos, ou seja, concluída a execução do treinamento, a empresa deseja conhecer os resultados atingidos, comprovação de que seus investimentos em treinamento levaram alguma espécie de retribuição. Neste caso a avaliação é inevitável.

A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
2. demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Existem vários métodos, processos e instrumentos na avaliação que vão desde o preenchimento de formulários ou questionários até a aplicação de provas ou testes seguidos de acompanhamento dos recém-treinados por certo período. Como já foi mencionado anteriormente, os métodos, processos e instrumentos empregados na avaliação de treinamento são estabelecidos na fase de planejamento.

Da mesma forma que as necessidades da empresa podem ser diagnosticadas em três níveis diferentes de análises (organizacional, dos recursos humanos e das operações), a avaliação do desempenho também deve ser feita nestes três níveis, procurando definir a contribuição dada pelo treinamento no atendimento dessas necessidades.

A avaliação ao nível organizacional - a este nível, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional, proporcionar resultados como:

- a) aumento da eficácia organizacional;
- b) melhoria da imagem da empresa;
- c) melhoria do clima organizacional;
- d) melhor relacionamento empresa x empregados.

A avaliação ao nível dos recursos humanos - a este nível, o treinamento pode proporcionar resultados como:

- a) redução da rotação de pessoal;
- b) redução do absenteísmo;
- c) aumento da eficiência individual dos empregados;
- d) mudança de atitudes e de comportamento das pessoas etc.

A avaliação ao nível das tarefas e operações - a este nível o treinamento pode proporcionar resultados como:

- a) aumento de produtividade;
- b) melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- c) redução no fluxo da produção;
- d) redução do índice de acidentes etc.

Depois de terminada a avaliação, é feito um relatório à diretoria informando o resultado da avaliação do treinamento executado, bem como sugestões que poderão melhorar o processo total do treinamento. Feito isto, o ciclo de treinamento pode ser novamente iniciado.

1.4. FORMAS E TÉCNICAS DE TREINAMENTO

Um plano de treinamento só poderá produzir bons resultados se houver uma diagnose antecipada e posteriormente uma escolha e emprego de formas e técnicas de treinamento adequados.

- AS FORMAS

Pode se classificar o treinamento das seguintes formas:

1.4.1. TREINAMENTO DE INTRODUÇÃO

Esta forma de treinamento visa adaptar o novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. Este tipo de treinamento é feito através de uma programação sistemática levada e feito pelo chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega encarregado do assunto.

O treinamento deverá ser bem planejado, pois é através dos primeiros contatos formais com a empresa, que se consegue transmitir ao novo empregado, o espírito da organização, da disciplina, o desejo de trabalhar e fazer parte da empresa. Como também oferece informações concernentes ao seu cargo, sendo-lhe indicado as normas e diretrizes existentes, os direitos a que faz jus, a importância de seu trabalho para a empresa e desta para a sociedade.

O programa de treinamento de indução deve conter informações sobre:

1. a empresa - seu histórico, sua estrutura organizacional, seus objetivos e necessidades, suas normas e regulamentos internos;
2. o produto ou serviço - descrição do(s) produto(s) ou serviço(s) produzido(s) pela empresa bem como a quantidade e o mercado-alvo a que se destina ;
3. os direitos e deveres do pessoal - esclarecimento das atividades a serem desempenhadas pelo empregado bem como das vantagens e benefícios que ele tem direito;
4. Os termos do contrato de trabalho - explicação dos diversos itens do contrato, destacando os principais pontos;
5. as atividades sociais dos empregados - informação das datas comemorativas da empresa, o local

onde os eventos sociais costumam acontecer e ainda se a empresa possui uma associação, grêmio ou clube para os empregados;

6. noções sobre a proteção e segurança do trabalho;
7. o cargo a ocupar - descrever suas atividades e o local que irá ocupar no contexto organizacional;
8. o supervisor do novo empregado - apresentação dos empregados aos seus supervisores gerentes ou diretores;
9. as relações do cargo com outros setores - informações sobre as contribuições que o trabalho do empregado poderá trazer para o andamento das atividades de outros setores e no que o seu trabalho depende dos outros.

Com introdução correta do empregado no seu novo trabalho é possível conseguir vantagens, como:

- a) redução do tempo perdido pelo empregado - ao ingressar, ele recebe várias informações como, normas e regulamentos que o afetam e sobre o cargo que irá ocupar, torna do seu ajustamento o mais rápido possível.
- b) redução no número de demissões - graças ao conhecimento dos regulamentos da empresa e das penalidades advindas de sua violação;
- c) fornecimento de uma arma segura ao novo empregado para vencer o medo do desconhecido.

1.4.2. TREINAMENTO DE APERFEIÇOAMENTO

Este tipo de treinamento é aplicado a empregados que já exercem suas funções e que precisam de reciclagem periódica.

Atualmente, devido as transformações ocorridas na tecnologia, nos métodos e processos operacionais, existe uma necessidade urgente em familiarizar os empregados com o que há de novo relativo aos seus encargos, e só se consegue atualizá-los das novas práticas e procedimentos através do treinamento.

O treinamento de aperfeiçoamento poderá ser levado a efeito sob dois aspectos:

1. treinamento no local de trabalho;
2. treinamento fora do local de trabalho.

1.4.2.1. TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO

Esta forma de treinamento é mais utilizada pelas empresas de pequeno e médio porte. O empregado recebe as instruções enquanto executa suas atividades normais, sem interrupção ou prejuízo no andamento do trabalho. Não requer acomodações ou equipamentos especiais e poderá ser ministrado tanto a empregados como a supervisores, através de empregados, supervisores ou especialistas de staff.

O treinamento no local de trabalho pode ser feito através de mesas redondas, seminários, cursos teóricos-práticos etc.

VANTAGENS:

- a) o empregado aprende naquilo que será o seu trabalho real;
- b) redução de problemas de adequação ao trabalho.

DESVANTAGENS:

- a) poderá trazer perda econômica para a empresa, devido o uso, pelos ' treinados, dos equipamentos e instrumentos da própria produção;
- b) quanto a avaliação e ao acompanhamento de rendimento do treinando, esta forma apresenta certas dificuldades.

1.4.2.2. TREINAMENTO FORA DO LOCAL DE TRABALHO

Esta forma de treinamento tanto pode ser realizada em instalações da própria empresa, como de outras organizações. Geralmente, só as empresas de grande porte possuem os seus próprios centros de treinamento, onde toda atividade, ou grande parte é desenvolvida.

A maioria dos programas de treinamento, realizados fora do serviço, não é tão diretamente relacionados ao trabalho, sendo preciso suplementá-los com o treinamento em serviço.

VANTAGENS:

- a) a maior atenção e dedicação por parte do treinando ao que estar sendo-lhe ensinado;
- b) facil acompanhamento do processo e controle dos resultados.

DESVANTAGENS:

- a) os chefes podem não concordar com que o treinando aprendeu e pretender modificar, causando assim um bloqueio, tornando o treinamento ' inútil.

- AS TÉCNICAS

Os resultados do treinamento também depende das técnicas empregadas na realização dos cursos. Em princípio não existem técnicas melhores do que outra, mas apenas, técnicas mais adequadas a cada tipo de curso.

Vários fatores podem influir na escolha das técnicas, tais como o nível dos treinandos, forma do treinamento, objetivando a duração do curso, recursos humanos e didáticos disponíveis etc.

As técnicas mais empregadas são:

AULAS EXPOSITIVAS - constituem uma das técnicas mais usadas na transmissão de informações, apesar das limitações. Tendo como aspecto positivo a possibilidade de transmitir informações a um nº relativamente grande de pessoas ao mesmo tempo. Por outro lado consiste em um tipo de comunicação em um único sentido.

TREINAMENTO VESTIBULAR - consiste em treinar o novo empregado, com equipamentos e materiais idênticos aos usados em seu trabalho, porém em local apropriado. Evitando assim, os perigos de acidentes materiais e pessoais, envolvidos numa situação de trabalho.

FILMES DIAPOSITIVOS (SLIDES) E TELEVISÃO - filmes, vídeo-tape e gravações em fitas magnéticas apresentam inúmeras vantagens para a transmissão de informações, associando à informação verbal as imagens que podem constituir fator preponderante para entendimento do conteúdo.

DISCUSSÃO EM GRUPOS - é particularmente utilizada quando o objetivo é criar ou modificar atitudes. Não há professores ou instrutores, mas coordenadores de debates, que propõem questões e criam condições para que os participantes cheguem a soluções ou respostas para os problemas existentes. A comunicação se faz em dois sentidos, favorecendo maior motivação por parte dos treinados, capacitando-o a verificar não só suas idéias como também as dos demais componentes do grupo. Todos os convidados participam em nível de igualdade.

ESTUDO DE CASO - consiste num processo, onde o treinando recebe por escrito um caso concreto que descreve um problema organizacional. Juntamente com o caso, prescrevem-se varias soluções para que o grupo eleja conveniente

Existem ainda, **outras técnicas empregadas, como:**

PALESTRAS;

PAINEL;

SEMINÁRIOS;

DEBATES;

SIMPÓSIO, ETC.

1.5. RESISTÊNCIA AO TREINAMENTO

O processo de treinamento, embora esteja comprovada suas inúmeras vantagens, tanto para a empresa quanto para o empregado, pode ocasionalmente ser alvo de resistência desses mesmos beneficiários.

A resistência por parte do empregado se dá quando não existe um esclarecimento pleno do que venha a ser o treinamento e vantagens que este pode proporcionar. Nesta caso o raciocínio utilizado pelo empregado menos avisado é o de que a exigência ou a sugestão para participar de um treinamento soa como um insulto, ou então, como indício de falta de confiança em seu trabalho. A solução para este tipo de resistência deve ser feita em torno de uma campanha no órgão a fim de conscientizar os empregados dos benefícios do treinamento.

Já a resistência por parte do supervisor pode ocorrer em função do medo que o treinando possa adquirir conhecimentos superiores aos seus e venha a acusar-lhes embaraços ou mesmo tomar o seu lugar. Além disso, alguns chefes alegam que não podem liberar seus empregados para participarem de cursos de treinamento. A solução para este tipo de resistência consiste em treinar os próprios chefes em técnicas de administração que poderá despertar-lhes a conscientização para as necessidades de treinamento como fator de melhoria da mão-de-obra e da eficiência dos seus colaboradores.

O treinamento a nível de chefia deve estar voltado para o desenvolvimento em assuntos humanos. A aptidão para relacionar-se com pessoas e a disponibilidade interior para esse fim são qualificações indispensáveis, para quem vai exercer um cargo de chefia, seja qual for o grau hierárquico.

Dentre os inúmeros aspectos que contribuem para o desenvolvimento de um supervisor, em assuntos humanos, três parecem fundamentais:

1. Comunicação: a comunicação no cargo de chefia, é definida pelo relacionamento para cima, para baixo e para os lados. O contato pessoal com colegas, sócios, colaboradores, clientes e supervisores é essencial. Embora exista a comunicação escrita esta não têm a vitalidade da comunicação pessoal e não a substitui, já que a comunicação pessoal não é feita somente através de palavras, mas também através de gestos, expressões e mesmo silêncios.

- D S F E A C
2. Delegação: o supervisor precisa aprender a delegar, ou seja, atribuir responsabilidades, poder de decisão e autoridade a uma pessoa. Isto, entretanto não exime de responsabilidade aquele que delega.
 3. Motivação: as pessoas serão tanto mais produtivas quanto mais estiverem motivadas pelo seu trabalho e satisfeitas com seu desempenho e gozarem de confiança mútua, em relação a seus supervisores e companheiros de trabalho.

Um supervisor que não se preocupa com o desenvolvimento e/ou a aquisição de habilidades pessoais de seus colaboradores no processo técnico de execução do trabalho, nunca será um bom supervisor.

Todo chefe tem o dever de prever as necessidades de treinamento de seus colaboradores e estabelecer planos para que tais necessidades sejam atendidas; deve organizar os trabalhos de seu setor, distribuindo-os ou redistribuindo-os racionalmente entre os colaboradores, de forma que, quando do afastamento temporário de alguns empregados para a participação em cursos de treinamento, as atividades do setor não sofram solução de continuidade. Por fim, exercendo a supervisão, o chefe coordena os esforços dos agentes, acompanha o andamento dos trabalhos que se realizam no setor e apura os resultados finais.

2. O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

MUNICIPAL DE FORTALEZA

A administração de Pessoal sempre existiu no Serviço Público Municipal de Fortaleza, é que de maneira precária, já que não existia uma preocupação em recrutar, selecionar e treinar pessoas capacitando-as para o desempenho de suas funções. Logo, surgiu uma máquina administrativa inchada e emperrada, onde não se conseguia atingir o objetivo principal, ou seja, prestar serviço eficiente à população.

O que existia na Administração Pública Municipal de Fortaleza até 1989, em termos de política de recursos humanos, deixava muito a desejar na concretização do desenvolvimento de pessoal.

Na Administração direta, eram realizados cursos de treinamento de maneira aleatória, sem nenhuma programação prévia fundamentada nas necessidades de treinamento existentes, ou seja, na real necessidade de treinamento dos serviços. Os participantes dos cursos eram indicados pelo próprio chefe, sem nenhum critério.

A Administração de Pessoal era relatada, quase que na sua totalidade, unicamente para registros e controles de servidores, elaboração da folha de pagamento sem nenhuma implantação de uma política salarial. Em 1988, tentou-se elaborar um plano de cargos e salários para todo o pessoal da administração direta, procurando atender não só a questão salarial mas, também a progressão por titulação e tempo de serviço, as disfunções existentes, o ingresso de pessoas na administração pública só se tornaria possível através de concursos e outras reivindicações dos servidores. Este plano chegou a ser implantado com várias modificações, trazendo danos para os serviços, principalmente no que se refere a questão salarial.

Na administração indireta havia alguma preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos, embora de maneira ineficiente. Existia setores voltados em promover cursos de acordo com as necessidades dos servidores. Em 1988, houve um avanço nesta área com a implantação de planos de higiene e segurança do trabalho, como também a elaboração de um plano de cargos e salários, onde se pretendia estabelecer uma política salarial mais justa indo de encontro com a realidade do mercado de trabalho, o que não chegou a se concretizar em sua totalidade, já que não foi respeitado a questão salarial.

Em suma, concluímos que os recursos humanos no Serviço Público Municipal de Fortaleza, sempre foi relegado a segundo plano, não sendo dada a atenção merecedora por parte dos dirigentes dos órgãos que compõem à Administração Pública.

Paralelo a todo esses acontecimentos, existia a Fundação Educacional de Fortaleza - FUNEFOR, cujo objetivo específico consistia em melhorar os recursos humanos da Secretaria de Educação do Município, tendo mais tarde ampliado seu raio de ação para outros órgãos da Prefeitura. Mas ainda não atendia de maneira satisfatória as necessidades urgentes de desenvolvimento de pessoal. Diante de tal situação extinguiu-se a FUNEFOR, criando-se através do Decreto nº 8032 de 31 de julho de 1989, a Fundação de Desenvolvimento de Pessoal - FUNDESP, que tem como finalidade executar a política municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos e de Recrutamento, Seleção e Redistribuição de Pessoal, bem como o ensino da língua nacional estrangeira. Este órgão encontra-se ainda em fase de implantação dentro da realidade da Administração de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

A FUNDESP é responsável pela política de desenvolvimento de todos os servidores do município, seja da administração direta ou indireta. O que houve foi uma centralização no que tange a política de recursos humanos do Município. Extinguiu-se Departamentos existentes nas Secretarias, Empresas e Autarquias do Município voltados para esta atividade, criando-se um único órgão responsável por todo desenvolvimento de pessoal.

O treinamento na Administração Pública Municipal é de caráter urgente, devendo-se destacar dois pontos, os quais assumem importantes. O primeiro refere-se ao fato de que certas funções só são encontradas na Administração Pública, havendo carência de pessoal qualificado no mercado de trabalho, aumentando assim a necessidade de treinamento. O segundo diz respeito ao ingresso de servidores no órgão público sem a prestação do concurso, tornando o treinamento o problema nº 01 na Administração de Recursos Humanos.

Diante do exposto e mediante a situação de implantação do órgão de desenvolvimento de pessoal a etapa que necessita de maior ênfase é a que se refere ao diagnóstico das necessidades de treinamento. Só após um levantamento desta natureza é que se torna possível elaborar um programa voltado para às reais necessidades de treinamento do servidor. Até o presente momento, o Departamento de Diagnose Funcional, atendeu dois pedidos de levantamento das necessidades de treinamento. Um na Guarda Municipal de Fortaleza e outro na própria FUNDESP, tendo iniciado em dezembro/89 a diagnose funcional da Superintendência do Serviço Social, ainda em fase de conclusão. O planejamento para o ano de 1990 prevê o atendimento de 06 (seis) órgãos municipais. O que ainda deixa muito a desejar, pois o universo a ser atingido corresponde a vinte e seis órgãos.

2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDESP

Art. 3º - A estrutura organizacional da FUNDESP, é a seguinte:

- I - DIREÇÃO SUPERIOR - Presidente
- II - AÇÃO GERENCIAL - Assessor do Titular
- III - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO
 - 1. Procuradoria Jurídica
 - 2. Assessoria de Planejamento e Coordenação
- IV - ÓRGÃOS DE ATUAÇÃO PROGRAMÁTICA
 - 3. Diretoria Técnica
 - 3.1. Divisão de Recrutamento e Seleção
 - 3.2. Divisão de Controle de Lotação e Redistribuição
 - 4. Departamento de Diagnose Funcional
 - 4.1. Unidade de Pesquisa Funcional
 - 4.2. Unidade de Atendimento Social
 - 5. Departº de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - 5.1. Divisão de Programação e Avaliação de Treinamento
 - 5.2. Divisão de Execução de Treinamento
- V - ÓRGÃO DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL
 - 6. Departamento Administrativo - Financeiro
 - 6.1. Serviço de Pessoal
 - 6.2. Serviço Financeiro
- VI - ÓRGÃO DESCENTRALIZADO
 - 7. Centro de Linguas
 - 7.1. Seção de Apoio Administrativo

ÓRGÃOS -DE ASSESSORAMENTO

PROCURADORIA JURIDICA

Art. 4º - Compete à Procuradoria Jurídica:

- I - defender em juízo ou fora dele, os direitos e interesses da FUNDESP;
- II - emitir parecer em matéria jurídica submetida a sua apreciação;
- III - realizar estudos quanto à adoção de medidas de natureza jurídica, em decorrência de legislação geral ou especial ou de jurisprudência firmada;
- IV - elaborar ou revisar projetos de leis, decretos e atos de interesse da FUNDESP;
- V - elaborar minutas de contrato, convênios e acordos;
- VI - acompanhar as publicações de natureza jurídica e man-

- ter atualizado o repositório das jurisprudências judiciária e administrativa, especialmente as ligadas às atividades da FUNDESP;
- VII - articular-se com a Procuradoria Geral do Município, com vistas ao cumprimento e execução dos atos normativos;
 - VIII- diligenciar sobre outros assuntos de natureza jurídica que forem cometidos pela FUNDESP;
 - IX - articular-se com os demais segmentos jurídicos do município, visando à conformidade da orientação jurídica da FUNDESP;
 - X - exercer outras atividades que lhe forem cometidas pela FUNDESP.

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO

Art. 5º - Compete à Assessoria de Planejamento e Coordenação:

- I - prestar assessoramento ao Presidente no estabelecimento de diretrizes e políticas de ação, fornecendo alternativas de solução para o aperfeiçoamento dos sistemas administrativos da FUNDESP;
- II - elaborar o plano de trabalho da assessoria de planejamento e coordenação.
- III - orientar a elaboração dos Planos de Trabalho das demais Unidades da Presidência, objetivando a elaboração do Plano Operativo;
- IV - dar acompanhamento aos Planos de Trabalho dos diversos Departamentos, visando ao desempenho conjunto e integrado das metas estabelecidas;
- V - encaminhar ao órgão central do sistema de Planejamento as informações solicitadas, bem como os relatórios referentes à elaboração e execução dos projetos e atividades da FUNDESP;
- VI - proceder a análise dos relatórios das Unidades integrantes da FUNDESP, objetivando corrigir possíveis distorções e efetivar a consolidação dos mesmos;
- VII - prestar assessoramento técnico aos órgãos da administração orientando-se para o eficiente desempenho das funções das funções básicas;
- VIII- promover estudos, seminários e palestras, tendo em vista o aperfeiçoamento dos sistemas administrativos;
- IX - coordenar o nível interno, as ações de organização e

procedimentos administrativos, visando ao aperfeiçoamento e racionalização das atividades da FUNDESP, observando às diretrizes do Órgão Central de Modernização;

- X - promover a produção de dados estatísticos em articulações com os órgãos setoriais da FUNDESP, no sentido de facilitar a elaboração do planejamento e a tomada de decisão.
- XI - coordenar, e consolidar a elaboração da proposta orçamentária da FUNDESP, e dar acompanhamento a sua execução;
- XII - articular-se com o Órgão Central do Sistema de Planejamento do Município ;
- XIII- elaborar, reformular e acompanhar planos, programas e projetos no âmbito da FUNDESP;
- XIV - acompanhar a execução de acordos e convênios;
- XV - orientar os órgãos da FUNDESP, no sentido de manterem constantemente atualizadas as informações, estatísticas e gerenciais necessárias ao planejamento e à decisão superior.

ÓRGÃOS DE ATUAÇÃO PROGRAMÁTICA

DIRETORIA TÉCNICA

Art. 6º - compete a Diretoria Técnica:

- I - Planejar juntamente com a Assessoria de Planejamento e Coordenação, as atividades anuais referentes ao Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos da FUNDESP;
- II- elaborar projetos que atendam às necessidades do servidor, no tocante a sua capacitação e formação de uma consciência crítica da postura do servidor público;
- III-estabelecer metodologia de Acompanhamento, Avaliação e Controle dos Planos e Projetos desenvolvidos na área de Recursos Humanos;
- IV- realizar estudos visando implementar as tecnologias utilizadas na área de Recursos Humanos da FUNDESP, objetivando atualizá-las e aperfeiçoá-las;
- V - manter contatos com instituições Municipais, Estaduais, Nacionais e Estrangeiras, visando firmar convênios, ajustes acordos, contratos e outras formas de colaboração mútua com vistas a otimizar a atuação no desenvolvimento de Recursos Humanos;
- VI - elaborar plano de Marketing, visando divulgar a imagem da FUNDESP, no âmbito Nacional e Internacioanl;

- VII - orientar a organização e atualização do cadastro de instrutores, treinandos, Instituições afins, conveniados e colaboradores;
- VIII- realizar sistematicamente Encontros, Seminários, Congressos, Mesas Redondas, Simpósios, etc, visando profissionalizar o servidor Municipal;
- IX - proporcionar condições de desenvolvimento, qualificação, e aperfeiçoamento aos Gerentes da FUNDESP;
- X - participar de Cursos, Congressos, Seminários, etc, objetivando atualizar e modernizar as práticas exercidas no âmbito da Administração de Recursos Humanos;
- XI - participar de reuniões com a Presidência e órgão de Assessoramento, bem como realizar reuniões periódicas com os Diretores do Departamento, Divisões e Unidades;
- XII- representar legalmente o Presidente, em seus impedimentos eventuais, nos assuntos diretamente relacionados ao Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XIV- elaborar em conjunto com os demais departamentos, propostas para prestação dos serviços da FUNDESP a Instituições Públicas e Privadas;
- XV - estabelecer políticas de captação de recursos, junto as demais Instituições;
- XVI- assessorar à Presidência nos assuntos relacionados ao Desenvolvimento de Recursos Humanos da FUNDESP.

DIVISÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Art. 7º - compete a Divisão de Recrutamento e Seleção:

- I - Planejar , implantar e coordenar programas de trabalho referentes a políticas de recrutamento e seleção de pessoal da Prefeitura Municipal de Fortaleza-PMF, bem como de Instituição Públicas e Privadas no âmbito Municipal e Estadual;
- II - estabelecer as diretrizes para maximizar os resultados dos planos adotados na área de recrutamento e seleção;
- III - elaborar editais, anúncios, cartazes, folhetos para ampla divulgação na abertura de concursos e provas de habilitação;
- IV - cumprir as normas estabelecidas quanto a execução e controle de concursos e provas de habilitação;
- V - providenciar a impressão de provas para a aplicação em concursos e todo material necessário;

- VI - definir locais para a realização dos concursos e de provas de habilitação;
- VII - encaminhar a Diretoria Técnica os resultados dos concursos;
- VIII - participar de reuniões com a Diretoria Técnica, bem como realizar reuniões periódicas com os funcionários da Divisão;
- IX - manter registros de Recrutamento e Seleção de Pessoal;
- X - elaborar relatórios periódicos das atividades executadas;
- XI - manter organizado banco de provas e gabaritos;
- XII - coordenar a execução de processos seletivos tais como: avaliação de desempenho, concursos, provas de título, entrevistas, etc;
- XIII - manter contato com instituições de Recrutamento e Seleção;
- XIV - manter arquivo com livros, publicações, Intercâmbio e outras informações inerentes a Divisão;
- XV - manter cadastro com informações que atendam as necessidades da FUNDESP no tocante a profissionais liberais, qualificados e outros.

DIVISÃO DE CONTROLE DE LOTAÇÃO E REDISTRIBUIÇÃO

Art. 8º - Compete a Divisão de Controle de Lotação e Redistribuição:

- I - planejar, organizar e coordenar as atividades de lotação e redistribuição;
- II - realizar levantamento e manter atualizado aos dados referentes a todos os servidores municipais ocupante de cargos e funções, com suas respectivas aptidões;
- III - estabelecer normas e critérios para processamento da lotação e redistribuição de pessoal;
- IV - articular-se com os órgãos Municipais a fim de identificar suas necessidades referentes a pessoal;
- V - adotar politica de integração com os Departamentos, Divisões e Unidades da FUNDESP a fim de obter subsídios para melhor desenvolvimento de suas atividades;
- VI - prestar atendimento direto aos dirigentes dos diversos órgãos do Município, bem com aos servidores que necessitem de lotação e/ou redistribuição;
- VII - realizar estudos sistemáticos a fim de detectar desvios de funções, carências e excessos de pessoal junto aos órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza - P.M.F.
- VIII - elaborar projetos que visem facilitar o processo de solução dos problemas funcionais do servidor municipal.

DEPARTAMENTO DE DIAGNOSE FUNCIONAL

Art. 9º - Compete ao departamento de Diagnose Funcional:

- I - elaborar com a Diretoria Técnica o plano de trabalho do Departamento baseado nas Diretrizes e Políticas de ação da FUNDESP;
- II - estabelecer com a Diretoria Técnica a priorização dos projetos a serem desenvolvidos pelo Departamento;
- III - planejar e coordenar a elaboração, aplicação e interpretação de instrumentais específicos de diagnóstico organizacional para órgãos da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Fortaleza - P.M.F.;
- IV - elaborar plano de trabalho em conjunto com as unidades que compõem a Departamento para a manutenção da Filosofia Políticas e Diretrizes traçados;
- V - contactar com órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza para viabilizar a atuação da Unidade de Pesquisa Funcional e de atendimento social;
- VI - desenvolver um trabalho conjunto com o Departamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e com as Divisões de Recrutamento e Seleção e Controle de Lotação e Redistribuição, visando oferecer informações sobre a necessidade de Treinamento, Recrutamento e Seleção e Redistribuição dos servidores da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F.;
- VII- convocar sempre que se fizer necessário, servidores dos órgãos da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F., para atuarem nas atividades inerentes ao Departamento;
- VIII-acompanhar e avaliar os programas e projetos elaborados pelo Departamento;
- IX - estabelecer o calendário de reuniões com Unidades de Pesquisa Funcional e de Atendimento Social;
- X - prestar informações sobre o Departamento à Diretoria Técnica, sempre que solicitado;
- XI - promover a integração organizacional, no âmbito da FUNDESP;
- XII- propor uma política de capacitação permanente para os servidores da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F.;
- XIII-avaliar conjuntamente com as Unidades de desempenho dos Recursos Humanos do Departamento;
- XIV- coordenar, Programas, Projetos e Atividades relacionadas ao desenvolvimento técnico-profissional e gerencial dos Recursos Humanos do Departamento;

- XV - manter contato com Instituições de Desenvolvimento de Recursos Humanos, visando o enriquecimento e troca de experiências;
- XVI - prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento dos trabalhos do Departamento;
- XVII- apresentar relatórios das atividades desenvolvidas pelo Departamento à Diretoria Técnica;
- XVIII-executar outras atividades correlatas quando solicitado pela Diretoria Técnica.

UNIDADE DE PESQUISA FUNCIONAL

Art.10º - compete a Unidade de Pesquisa Funcional:

- I - Planejar, executar e avaliar as atividades da Unidade prevista no Plano de Trabalho do Departamento de Diagnose Funcional;
- II - elaborar crónograma das atividades a serem desenvolvidas pela Unidade;
- III - oferecer subsídios, sempre que solicitada, à Divisão de Programação e Avaliação, para a elaboração da programação de Eventos destinados aos servidores Públicos Municipais;
- IV - promover a pesquisa funcional nos órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F.;
- V - elaborar, executar e analisar dados relativos à projetos de pesquisa;
- VI - desenvolver metodologia de pesquisa, no sentido de maximizar os trabalhos a serem desenvolvidos pela estrutura de Recursos Humanos da FUNDESP;
- VII - apresentar os resultados das pesquisas realizadas ao Departamento, para que tome as providências cabíveis;
- VIII - participar com a direção do Departamento de Diagnose funcional das reuniões de contatos com os órgãos da municipalidade a serem atendidas pelo Departamento;
- IX - desenvolver um trabalho integrado com a Unidade de Atendimento Social;
- X - manter contatos com outras instituições atuantes na área de pesquisa, para troca de experiências;
- XI - promover o intercâmbio interprofissional quando da elaboração de Projetos de Pesquisas;
- XII - contribuir para manter um bom relacionamento entre os recursos humanos da Unidade de pesquisa Funcional; com as demais unidades e divisões;

- XIII- promover sessões de estudo, visando o aprimoramento pro fissional dos componentes da Unidade de Pesquisa Funcio nal;
- XIV - prestar informações sobre a Unidade de Pesquisa Funcional sempre que solicitada pela direção do Departamento;
- XV - participar juntamente com a Unidade de Atendimento so cial de reuniões com a Diretoria do Departamento de Diag nose Funcional;
- XVI - apresentar relatórios das atividades da Unidade de Pesqui sa Funcional à Diretoria do Departamento de Diagnose Fun cional;
- XVII- prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento das atividades da Unidade;
- XVIII-executar outras atividades correlatas quando solicitadas pela Diretoria os Departamento de Diagnose Funcional.

UNIDADE DE ATENDIMENTO SOCIAL

Art.11º- compete à Unidade de Atendimento Social

- I - Planejar, executar e avaliar as atividades da Divisão pre vista no plano de trabalho do Departamento de Diagnose ' Funcional;
- II - elaborar cronograma das atividades a serem desenvolvidas' pela Unidade de Atendimento Social;
- III - promover o atendimento ao servidor Público Municipal no que tange ao aspecto social;
- IV - intervir a partir do atendimento individual ou grupal nas situações Psico-sociais ligadas ao servidor Municipal, ' tais como, inadaptação funcional, desajustamento disfun - ções organizacionais e outras;
- V - estabelecer contato com as Unidades de Serviços Sociais' dos órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F., vi sando detectar so problemas atinentes á àrea específica ' de Recursos Humanos;
- VI - desenvolver um trabalho conjunto com a Divisão de Contro le de Lotação e Redistribuição, nos casos de redistribui ção por disfunção organizacional;
- VII - desenvolver um trabalho integrado com a Unidade (Atendi - mento Social), Pesquisa Funcional;
- VIII- promover o intercâmbio interprofissional dos membros que compõem a Unidade;

- IX - contribuir para manter um bom relacionamento entre os recursos humanos da Unidade de Atendimento Social, com as demais Unidades e Divisões;
- X - promover sessões de estudo, visando o aprimoramento profissional dos componentes da Unidade de Atendimento Social;
- XI - prestar informações sobre a Unidade sempre que solicitada pela Direção do Departamento;
- XII - apresentar relatórios das atividades da Unidade de Atendimento Social à Diretoria Técnica sempre que solicitada;
- XIII - prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento das atividades da Unidade;
- XIV - executar outras atividades correlatas quando solicitada pela Diretoria do Departamento de Diagnose Funcioanl .

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSSO HUMANOS

Art.12º- compete ao Departamento de Recursos Humanos:

- I - elaborar com a Diretoria Técnica o Plano de Trabalho do Departamento baseado nas Diretrizes Políticas de Ação ' da FUNDESP;
- II - estabelecer com a Diretoria Técnica a priorização dos eventos a serem desenvolvidos pela FUNDESP;
- III - promover Eventos Regulares e Ocasionais de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tais como: Cursos , Seminários, Congressos, Encontros e outros, solicitados pela Adminstração Pública Municipal, Administração Privada e/ou oferecidas pela FUNDESP;
- IV - divulgar os Eventos programados pelo Departamento, visando atingir a clientela particular que procura os serviços da FUNDESP;
- V - contactar com os Órgãos Usuários da Prefeitura Municipal de Fortaleza e outros para determinação da finalidade, ' objetivos e estrutura dos Eventos a serem desenvolvidas ' pela FUNDESP;
- VI - desenvolver um trabalho conjunto com o Departamento de Diagnose Funcional, objetivando colher informações sobre as Necessidades de Treinamento dos Servidores da Adminis_{tr}ação Pública Municipal;

- VII - solicitar ao Departamento de Diagnose Funcional e Divisões de Recrutamento e Seleção e de Controle de Lotação e Redistribuição, participação dos Técnicos em Treinamento, como Instrutores dos Eventos a serem desenvolvidas pela FUNDESP, levando em consideração suas experiências e especializações;
- VIII- convocar sempre que se fizer necessário Servidores dos Órgãos da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Fortaleza-P.M.F. e de outras Entidades para atuarem como Instrutores dos Eventos desenvolvidos pela FUNDESP;
- IX - garantir o acompanhamento e avaliação da clientela atendida pela FUNDESP, após treinamento;
- X - estabelecer o calendário de reuniões com as Divisões de Programação e Avaliação e Execução de Treinamento;
- XI - prestar informações sobre o Departamento sempre que solicitadas pela Diretoria Técnica;
- XII - apresentar relatório das atividades desenvolvidas pelo Departamento à Diretoria Técnica;
- XIII- contribuir para manter um bom relacionamento entre, os Recursos Humanos dos Órgãos de Atuação Programática da FUNDESP;
- XIV - avaliar conjuntamente com as Divisões o desempenho dos Recursos Humanos do Departamento;
- XV - coordenar programas, projetos e atividades relacionadas ao desenvolvimento técnico-profissional e gerencial dos recursos humanos do Departamento;
- XVI - proporcionar a participação dos recursos humanos do Departamento em Cursos, Seminários, Simpósios e outros Eventos, visando atualização técnica;
- XVII- manter intercâmbio com Entidades Públicas e Privadas no que se refere as atividades do Departamento de recursos visando enriquecimento e troca de experiências;
- XVIII-prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento dos trabalhos do Departamento;
- XIX - executar outras atividades correlatas quando solicitadas pela Diretoria Técnica.

DIVISÃO DE PROGRAMAÇÃO E AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Art.13º - compete à Divisão de Programação e Avaliação:

- I - Planejar, executar e avaliar as atividades da Divisão , prevista no Plano de Trabalho do Departamento de Recursos Humanos;
- II - elaborar cronograma das atividades a serem desenvolvidas pela divisão;
- III - articular-se sempre que necessário com a Unidade de Pesquisa para obter subsídios necessários à elaboração da Programação de Eventos, destinados aos servidores públicos municipais;
- IV - programar e avaliar Eventos destinadas às diversas Organizações que procurem os trabalhos da FUNDESP;
- V - participar conjuntamente com a Diretora do Departamento de Recursos Humanos, das reuniões de contatos com os Órgãos Usuários dos Eventos a serem desenvolvidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- VI - desenvolver um trabalho integrado com a Divisão de Execução de Treinamento;
- VII - definir juntamente com os instrutores: programação, metodologia, estratégia instrucional, avaliação de redação de atitudes, habilidades e conhecimento a serem desenvolvidas nos Eventos previstos;
- VIII- estabelecer critérios para avaliar o desempenho da equipe envolvida nos treinamentos;
- IX - avaliar após a realização dos eventos, conteúdo, metodologia, carga horária, material didático e outros;
- X - elaborar instrumental de avaliação e acompanhamento;
- XI - avaliar e acompanhar por amostragem os treinandos após o retorno aos trabalhos, nos seus Órgãos de Origem;
- XII - contribuir para manter um bom relacionamento entre os recursos humanos da Divisão de Programação e Avaliação, com as demais divisões e unidades;
- XIII- promover sessões de estudo, visando o aprimoramento profissional dos componetes da Divisão de Programação e Avaliação;
- XIV - prestar informações sobre a Divisão de Programação e Avaliação sempre que solicitadas pela direção do Departamento de Desenvolvimento de recursos Humanos;

- XV - participar juntamente com a Divisão de Execução de Treinamento de reuniões com a Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XVI - apresentar relatórios das atividades desenvolvidas pela Divisão de Programação e Avaliação, à Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XVII- executar outras atividades correlatas, quando solicitatadas pela Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XVIII- prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento das atividades da Divisão.

DIVISÃO DE EXECUÇÃO DE TREINAMENTO

Art.14º- compete à Divisão de Execução de Treinamento:

- I - Planejar, executar e avaliar as atividades da Divisão' prevista no Plano de Trabalho do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- II - elaborar cronograma das atividades a serem desenvolvidas pela Divisão de Execução de Treinamento;
- III - planejar, coordenar e avaliar os eventos destinados ' aos servidores públicos municipais e clientelas diversificadas que solicitarem os trabalhos da FUNDESP;
- IV - responsabilizar-se pela preparação do material didático solicitado pelos instrutores de acordo com a programação dos eventos a serem ministrados;
- V - controlar e zelar pela correta utilização dos divesos equipamentos e instrumentais pedagógicos;
- VI - informar o local e convocar o pessoal de Apoio necessário à realização dos eventos;
- VII - avaliar os Recursos Humanos envolvidos nos eventos realizados: coordenador, instrutor, apoio e clientela;
- VIII- preparar, arquivar e manter organizadas as pastas dos eventos realizados;
- IX - manter atualizado o quadro demonstrativo da participação dos técnicos em treinamento nos eventos realizados , visando uma distribuição equânime dos mesmos;
- X - manter atuslizado os dados de um Banco de Recursos Humanos;
- XI - contribuir para manter um bom relacionamento entre os Recursos Humanos da Divisão de Execução de Treinamento com as demais Divisões e Unidades;

- XII - promover sessões de estudo visando o aprimoramento profissional dos componentes da Divisão de Execução de treinamento;
- XIII- prestar informações sobre a Divisão de Execução de Treinamento sempre que solicitadas pela Direção do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XIV - participar juntamente com a Divisão de Programação e Avaliação de reuniões com a Diretoria do Departamento' de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XV - apresentar relatório das atividades desenvolvidas pela Divisão de Execução de Treinamento à Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- XVI - prever o material de consumo necessário ao desenvolvimento das atividades da Divisão;
- XVII- executar outras atividades correlatas quando solicitadas pela Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO INSTRUMENTAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIROS

Art.15º - compete ao Departamento Administrativo Financeiro:

- I - Planejar, programar, executar e controlar as atividades relacionadas com a administração financeira, contábil' e orçamentária, articulando-se com as Secretarias de Finanças e do Planejamento Urbano e Meio Ambiente;
- II - desenvolver atividades relativas à administração de Pessoal, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Órgão Central do Sistema;
- III - manter articulação com o Sistema Central de Material e de Patrimônio, com a finalidade de obter informações e cooperação para o aperfeiçoamento do desempenho da política de Administração de Material e Patrimônio;
- IV - coordenar, normatizar e controlar a Administração do Sistema de Atividades Auxiliares, envolvendo os servidores de transporte, manutenção, vigilância, zeladoria' e protocolo;

SERVIÇO PESSOAL

Art.16º - compete ao Serviço de Pessoal :

- I - Organizar e manter atualizada as anotações funcionais e financeiras dos servidores da FUNDESP;

- II - organizar a documentação quanto à admissão, exoneração, dispensa e demissão dos servidores da FUNDESP;
- III - elaborar a escala anual de férias dos servidores, em acordo com os demais Órgão da FUNDESP;
- IV - elaborar atos de concessão de diárais e ajudas de custo;
- V - controlar a frequência diária dos servidores;
- VI - controlar e fornecer informações sobre a frequência dos servidores posto à disposição;
- VII - proceder a concessão de direitos e vantagens dos servidores da FUNDESP, tais como: férias, licenças, salário-família, quinquênio e aposentadoria;
- VIII - enviar ao Departamento Central de Pessoal da Secretaria de Administração do Município relatório das atividades discriminadas no início anterior (VII), anexando cópias dos atos concessórios;
- IX - manter atualizados os registros das fichas funcionais dos servidores da FUNDESP;
- X - fornecer declaração e/ou certidão de tempo de serviço para fins de prova junto à Órgãos/entidades públicos ou privados;
- XI - instituir processos sobre servidores quando solicitado;
- XII - expedir certidões negativas de vencimentos;
- XIII - elaborar e proceder alterações da folha de pagamento;
- XIV - preparar e manter atualizadas as fichas individuais;
- XV - executar outras tarefas correlatas que lhe forem cometidas.

SERVIÇO FINANCEIRO

Art. 179 - Compete ao Serviço Financeiro:

- I - executar os procedimentos contábeis, orçamentários e financeiros;
- II - elaborar de acordo com o Código de contabilidade do Ceará e a Lei 4320, os balancetes mensais das despesas, receitas, os financeiros e demonstrativos dos Programas e Categorias Econômicas, dentro dos prazos determinados pela Lei Orçamentária;
- III - emitir e/ou cancelar e anular Empenhos, ordens bancárias, cheques nominativos e outros documentos equivalentes, juntamente à tesouraria;
- IV - registrar e controlar o recebimento e a emissão de

- de qualquer documento de natureza financeira-orçamentária;
- V - elaborar segundo a Lei, à Proposta Orçamentária da FUNDESP, para cada exercício;
 - VI - elaborar quadros e ofícios com justificativas de suplementação c/ou contenções de recursos;
 - VII - fazer a abertura do Plano de Contas Orçamentária de cada exercício pela Receita e Despesa fixada;
 - VIII - elaborar licitação, acompanhando cada fato ou ato administrativo em relação a Empenhos;
 - IX - elaborar Relatórios Mensais e/ou Trimestrais das atividades ocorridas com saldo atuais de cada Programa nos seus elementos de Despesa;
 - X - apresentar Relatório sobre a Gestão Financeira e Patrimonial em 31 de dezembro de cada exercício;
 - XI - providenciar a elaboração das Partidas Dobradas, em cada balanço de Encerramento;
 - XII - desenvolver outras atividades com a operacionalização de rotinas na área financeira-contábil e orçamentária, sem consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Órgão central do Sistema.

Órgão DESCENTRALIZADO

CENTRO DE LÍNGUAS

Art.18º - compete ao Centro de Línguas:

- I - Coordenar as atividades do Centro de Línguas, em consonância com a finalidade básica da FUNDESP, no que tange, a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- II - coordenar, planejar, executar o ensino e treinamento da língua nacional e estrangeira;
- III - acompanhar as atividades desenvolvidas pelo Plantão, no que concerne, as questões relativas à língua nacional;
- IV - realizar outras atividades correlatas.

DO APOIO ADMINISTRATIVO

Art.19º - compete ao Apoio Administrativo:

- I - Planejar com a Direção do Centro, as atividades inerentes ao apoio administrativo;
- II - coordenar e acompanhar as atividades do Centro de Línguas, no tocante à parte administrativo burocrática;
- III - executar outras atividades correlatas.

2.2. ORGONOGRAMA DA FUNDESP (ver anexo nº 01)

Mediante a nova estruturação da FUNDESP, o que se pode dizer em termos de inovação é que houve uma preocupação em estruturar o órgão de acordo com sua atividade fim, ou seja, desenvolver os recursos da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

O que antes existia eram Departamentos, Divisões e Serviços voltados para as atividades meios, esquecendo-se sua atividade fim, tornando-se uma estrutura sobrecarregada e inoperante.

2.3. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo objetivando detectar a situação dos recursos humanos da Prefeitura Municipal de Fortaleza com relação ao desempenho, a coerência entre o cargo ocupado e o mal exercício das funções, foi realizada na Guarda Municipal de Fortaleza, na tentativa de responder a solicitação formal efetuada por aquele Órgão junto a FUNDESP.

- HISTÓRICO

Através da Lei nº 6038 de 05 de dezembro de 1985, foi extinto o Departamento de Vigilância Municipal, criando-se a Guarda Civil de Fortaleza. Sendo, mais tarde reformulada pelo Decreto nº 8031 de 31 de julho de 1989, recebendo a denominação de Guarda Municipal de Fortaleza passando a ser subordinada à Secretaria de Administração do Município e tendo por finalidade:

- . Defender e preservar os bens que constituem o patrimônio municipal;
- . executar serviços de vigilância noturna;
- . atuar como quadro de voluntários para o combate a incêndio;
- . prestar socorro em época de calamidade pública e em situações de emergências;
- . manter a vigilância dos logradouros, praças e jardins públicos;
- . executar serviços de apoio às promoções de incentivo ao turismo local;
- . executar os serviços de orientação e salvamento de banhistas praias e parques;
- . auxiliar no controle das filas de usuários nos terminais de transportes coletivos.

- ORGONOGRAMA DA GUARDA MUNICIPAL DE FORTALEZA (ve anexo nº 01)

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PESQUISA DE CAMPO

O instrumental utilizado na pesquisa foi composto de questionários para servidores e chefias de uma entrevista ao Diretor Geral do Órgão.

Os questionários foram estruturados com perguntas fechadas e abertas, voltadas para os seguintes aspectos:

. QUESTIONÁRIOS DAS CHEFIAS

- detectar o grau de escolaridade;
- detectar o tempo de exercício da chefia;
- saber o nº de servidores sob sua liderança;
- detectar a maneira de distribuição das tarefas;
- detectar os problemas emergenciais do setro;
- detectar o grau de envolvimento na solução dos problemas;
- verificar os cursos solicitados, horário e período de realização.

2.3.1- Questionários

- Questionários para chefia

1. IDENTIFICAÇÃO

Setor de trabalho:

Cargo que ocupa:

Função atual:

2: DADOS PESSOAIS:

2.1. Sexo M() F ()

2.2. Idade

() 18 -25

() 26 -33

() 34 -41

() 42 -49

() 50 -ou mais

2.3. Estado Civil

() solteiro

() casado

() viúvo

() desquitado

() divorciado

() outros

2.4. Numero de dependentes

() Nenhum

() 01 - 03

() 04 - 06

() 07 - 09

() mais de dez

2.5. Grau de Escolaridade

() 1º Grau completo

() 2º Grau incompleto

() 2º Grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo

Área de formação:-----

3. DADOS FUNCIONAIS:

3.1. Tempo de chefia

3.1. Tempo de chefia

- () menos de 01 ano
- () 01 - 05
- () 06 - 10
- () 11 - 15
- () 16 - 20
- () mais de 20 anos

3.2. Você está satisfeito com seu desempenho na chefia ?

- () Sim
- () Não

Justifique:-----

3.3. Sente necessidade treinamento para exercício das chefias ?

- () Sim
- () Não

Quais?-----

3.4. Finalidade do seu setor de trabalho ?

3.5. Como é distribuído o trabalho entre os servidores do seu setor?

- () Igualmente para todos
- () De acordo com a especialização de cada
- () Não é necessário distribuir, pois a equipe sabe o que fazer
- () Não dar serviço para quem não quer trabalhar
- () Outros (especificar)

3.6. Quais são os problemas do seu setor, em relação ao desempenho das tarefas ?

- () Falta de compromisso profissional
- () Insatisfação profissional devido desigualdade de salários no mesmo cargo
- () Instalações inadequadas
- () Relacionamento Equipe x Chefia
- () Relacionamento Chefia x Equipe
- () Falta profissionais especificados
- () Falta de equipamento
- () Insatisfação por redução de gratificação

4. O grau de envolvimento dos seus servidores para a solução de problemas do setor, situa-se no nível:

- () Insatisfatório
- () Pouco satisfatório
- () Satisfatório

4.1. Quais as sugestões que você daria para solucionar o problema de falta de deveres dos servidores desta Instituição?

5. Assinale os cursos que irão contribuir para um melhor desempenho dos servidores do seu setor.

- () Comportamento Humano no Trabalho
() Primeiros Socorros
() Comunicação Oral e Atendimento ao Público
() Orientação Prática para Funcionários dos Serviços de Limpeza e Vigilância
() Datilografia
() Redação Oficial
() Secretarias Executivas
() Outros (especificar)

6. Período de Realização dos Cursos:

- () 2º Semestre/89
() 1º Semestre/90

6.1 Turno de Funcionamento

- () Manhã () Tarde

- QUESTIONÁRIOS PARA SERVIDORES

1) Identificação:

Órgão em que trabalha: _____

Sector de trabalho: _____

Função atual: _____

Cargo que ocupa: _____

Chefia imediata: _____

2) Dados Pessoais:

2.1. Sexo

M

F

2.2. Idade:

18 a 25

26 a 33

34 a 41

42 a 49

50 anos ou mais

2.3. Estado Civil:

Solteiro

Casado

Viúvo

Desquitado

Divorciado

Outros

2.4. Número de Dependentes:

Nenhum

01 a 03

04 a 06

07 a 09

10 a 12

Mais de 12

2.5. Grau de Escolaridade:

Analfabeto

Alfabetizado

1º Grau incompleto

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Área de Formação:

2.6. Você fez algum curso de extensão e especialização:

Sim

Não

Especificar:

2.7. Você já participou de algum treinamento ?

Sim

Não

Identifique quais:

Onde:

2.8. Assinale os cursos que irão contribuir para o melhor desempenho da sua função:

Relações Interpessoais

Primeiros Socorros

Curso de aperfeiçoamento para o desempenho de suas funções.

Defesa Pessoal

Orientação Religiosa

Comunicação Oral e Atendimento ao Público

Orientação prática para funcionários do serviço de vigilância.

Outros

Especificar:

2.9. Período de realização dos cursos:

2º semestre de 89

1º semestre de 90

Turno de Funcionamento:

Manhã

Tarde

03. DADOS FUNCIONAIS:

3.1. Situação Funcional

C.L.T.

Estatutário

Contratado

Prestação de Serviços

Estagiário

Outros

3.2. Tempo de Serviço:

Menos de 01 ano

01 a 05 anos

06 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

Mais de 20 anos.

3.3. Salário Mensal:

Menos de 01 a S.M.

01 a 02 S.M.

03 a 04 S.M.

05 a 06 S.M.

07 a 08 S.M.

08 ou mais S.M.

4. DADOS SOBRE O SETOR DE TRABALHO

4.1. Qual a finalidade deste Órgão?

4.2. Qual a finalidade do seu setor?

4.3. Enumere suas tarefas diárias:

4.4. Você foi treinado para exercer sua função atual?

Sim

Não

4.5. Você está lotado no setor adequado a sua função?

Sim

Não

4.6. Você se sente satisfeito na função atual?

Sim

Não

4.7. Quais as dificuldades que você enfrenta para executar suas tarefas diárias no trabalho?

Falta de definição de tarefa

Falta de conhecimento do seu cargo

Falta de treinamento

Falta de condições físicas

Falta de recursos materiais

Insegurança no trabalho

Outros

4.8. Quais as alterações que acha necessárias em sua função atual para que tenha um melhor desempenho?

4.9. Você está satisfeito com seu horário de trabalho?

Sim

Não

Por que?

5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

5.1. Relacionamento dirigente x funcionário

Ótimo

Bom

Regular

Insuficiente

5.2. Relacionamento chefia x funcionário

Ótimo

Bom

Regular

Insuficiente

5.3. Relacionamento funcionário x funcionário

Ótimo

Bom

Regular

Insuficiente

5.4. Como você classifica seu chefe?

Autoritário

Democrata

Ausente

Outros

Especifique:

2.3.2- RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa efetuada na Guarda Municipal de Fortaleza demonstrou a seguinte distribuição dos servidores - segundo algumas características sócio-profissionais.

Chefias

- sexo

De acordo com os dados obtidos, foi detectado o percentual de 67% de chefes do sexo feminino.

- Idade

A faixa etária do quadro de chefia varia de 34 a 41 anos.

- Estado Civil

63% dos chefes são casados.

37% dos chefes são divorciados

- Número de dependentes

Constatou-se que 100% dos chefes possuem de 1 a 3 dependentes.

- Grau de Escolaridade

67% Superior completo

33% 2º Grau completo

- **Tempo de Chefia**

A pesquisa detectou que 100% dos chefes tem menos de 1 ano de chefia.

- **100% dos chefes estão satisfeitos com seu desempenho na chefia.**

- **Necessidade de Treinamento**

67% sente necessidade de treinamento

33% não sente necessidade de treinamento

- **Finalidade do seu setor de trabalho**

33% escalar e orientar os guardas nas suas respectivas funções.

33% organização e orientação administrativa financeira

31% execução de serviço inerente a pessoal

- **Distribuição do trabalho entre os funcionários do setor:**

67% igualmente para todos

33% de acordo com a especialização de cada um.

- **Problema de seu setor, com relação ao desempenho das tarefas**

40% insatisfação profissional devido desigualdade de salário

20% falta de compromisso profissional

20% instalações inadequadas

20% falta profissionais especializados.

- **O grau de envolvimento dos funcionários para a solução de problemas do setor é de 100%**

- **As sugestões apontadas pelos chefes para solucionar os problemas da instituição foram:**

. equiparação salarial;

. disciplina

. treinamento para que o servidor entenda a importância de seu envolvimento no serviço público.

- **Foram pedidos os seguintes cursos:**

30% Redação Oficial

21% Datilografia

10% Primeiros Socorros

12% Comunicação Oral e Atendimento ao Público

17% Comportamento Humano no Trabalho

10% Outros - Dinâmica de Grupo, Administração de Pessoal

- **Período de realização dos cursos:**

100% 1º semestre/90

- **Regime de funcionamento:**

100% tempo parcial

- Turno de funcionamento:

33% Manhã

67% Tarde

SERVIDORES BUROCRÁTICOS**- Sexo**

Feminino..... 63%

Masculino..... 37%

- Idade

26 a 33 anos.....38%

34 a 41 anos.....29%

18 a 25 anos.....25%

42 a 49 anos.....08%

- Estado Civil

Solteiro..... 54%

Casado..... 37%

Viúvo..... 05%

Divorciado..... 04%

- Número de Dependentes

01 a 03 dependentes 62%

Nenhum dependente 33%

04 a 06 dependentes 05%

- Grau de Escolaridade

2º Grau completo.....42%

1º Grau completo.....13%

2º Grau incompleto...12%

Superior completo....08%

Alfabetizados.....05%

Respostas em branco..08%

- Curso de extensão e especialização

100% dos servidores responderam que não fizeram curso de extensão e especialização.

- Participação em Treinamento

não participou..... 54%

participou em algum treinamento...46%

- **Cursos que irão contribuir para a melhor desempenho na função:**
 - . Curso de Aperfeiçoamento para o desempenho de suas funções..39%
 - . Relações Interpessoais
 - . Comunicação Oral e Atendimento ao Público.....14%
 - . Primeiros Socorros.....05%
 - . Defesa Pessoal.....05%
 - . Orientação Prática para funcionários do serviços de vigilância..08%
- **Período de realização dos cursos**
 - . Prefere no 1º semestre de 1990.....54%
 - . Prefere no 2º semestre de 1989.....13%
 - . Não responderam ao item.....33%
- **Turno de Funcionamento**
 - Prefere o período da tarde.....38%
 - Prefere o período da manhã.....33%
 - Não responderam ao item.....29%
- **Situação Funcional**
 - 100% dos servidores são regidos pela CLT
- **Tempo de Serviço**
 - 01 a 05 anos.....46%
 - 06 a 10 anos.....42%
 - 16 a 20 anos.....08%
 - 11 a 15 anos.....04%
- **Salário Mensal**
 - 01 a 02 salários mínimos.....96%
 - 03 a 04 salários mínimos.....04%
- **Finalidade do Órgão**
 - 100% respondeu que a finalidade do Órgão é proteger o Patrimônio Público.
- **Finalidade do Setor de Trabalho**
 - Divulgação e Comunicação.....20%
 - Falar pelos interesses dos servidores.20%
 - Limpeza dos setores.....20%
 - Proteger guardas.....10%
 - Mandar e receber correspondência.....10%
 - Fiscalização em Posto de Saúde.....10%
 - Alterar e executar a folha de pagamento.10%

- Tarefas Diárias	
Sabe quais são suas tarefas diárias.....	80%
Não sabe quais são suas tarefas diárias.....	20%
- Treinamento para exercício da função	
Não foi treinado.....	58%
Foi treinado.....	42%
- Lotação adequada da função	
Está lotado de acordo com a função.....	71%
Não está lotado de acordo com a função.....	29%
- Satisfação na função que exerce	
Está lotado de acordo com a função.....	71%
não está satisfeito com sua função atual.....	21%
- Dificuldades enfrentadas na execução das tarefas	
Apontou falta de recursos materiais.....	50%
Apontou insegurança no trabalho.....	21%
Apontou falta de treinamento.....	13%
Apontou falta de conhecimento do seu cargo.....	08%
Apontou falta de condições físicas.....	08%
- Alterações necessárias para um melhor desempenho na função	
Solicitou melhor remuneração.....	50%
Solicitou curso de especialização.....	20%
Solicitou mudança de setor.....	10%
Solicitou mudança de cargo.....	10%
Solicitou isonomia salarial.....	05%
Solicitou melhores condições de trabalho.....	05%
- Satisfação com o horário de trabalho	
Satisfeito com o horário.....	67%
Não está satisfeito com o horário.....	33%
- Relacionamento Interpessoal	
Dirigente x servidor	
Ótimo.....	50%
Bom.....	25%
Regular.....	25%
- Chefia x Servidor	
Ótimo.....	46%
Bom.....	33%
Regular.....	21%

- **Servidor x Servidor**
 - Ótimo.....66%
 - Bom.....29%
 - Regular.....05%

- **Classificação da Chefia**
 - Democrata.....79%
 - Autoritária.....21%

- **Guardas**

- **Sexo**
 - Masculinos.....99%
 - Feminino.....01%

- **Idade**
 - 18 a 25 anos.....30%
 - 26 a 33 anos.....35%
 - 34 a 41 anos.....23%
 - 42 a 49 anos.....04%
 - acima de 50 anos....08%

- **Estado Civil**
 - Solteiros.....41%
 - Casados.....54%
 - Viúvos.....03%
 - Desquitados.....02%

- **Número de Dependentes**
 - Não tem dependentes.30%
 - Tem de 01 a 03 dependentes....47%
 - Tem de 04 a 06 dependentes....14%
 - Tem de 07 a 09 dependentes....04%
 - Tem mais de 12 dependentes....01%
 - não responderam.....03%

- **Grau de Escolaridade**
 - Analfabetos.....10%
 - Alfabetizados.....07%
 - 1º Grau completo.....12%
 - 1º Grau incompleto.....20%
 - 2º Grau incompleto.....18%
 - 2º Grau completo.....30%
 - Superior incompleto.....01%
 - Superior completo.....02%

- **Participação em Treinamento**
 - Participou de algum treinamento.....60%
 - Não participou de treinamento.....40%
- **Cursos que irão contribuir para o melhor desempenho de sua função.**
 - Solicitou o curso de defesa pessoal.....20%
 - Solicitou o curso de primeiros socorros.....16%
 - Solicitou os cursos de Aperfeiçoamento para o de
sempenho de suas funções.....15%
 - Solicitou o curso de Relações Interpessoais.....12%
 - Solicitou o curso de Orientação Religiosa.....04%
 - Solicitou os cursos de Datilografia e Processamen
to de Dados.....03%
- **Período de Realização dos Cursos**
 - 2º semestre de 89.....59%
 - 1º semestre de 90.....22%
 - não respondeu.....19%
- **Turno de Funcionamento**
 - Prefere os cursos no período da manhã.....49%
 - Prefere os cursos no período da tarde.....36%
 - Não respondeu.....15%
- **Situação Funcional**
 - C.L.T.....97%
 - Estatutários.....03%
- **Tempo de Serviço**
 - Tem de 01 a 05 anos de serviço.....66%
 - Tem de 06 a 10 anos de serviço.....24%
 - Tem de 11 a 15 anos de serviço.....07%
 - Acima de 20 anos de serviço.....03%
- **Salário Mensal**
 - Recebe de 01 a 02 Salários Mínimos.....96%
 - Recebe de 03 a 04 Salários Mínimos.....04%
- **Finalidade da Guarda Municipal de Fortaleza**
 - Respostas nulas.....06%
 - Respondeu que a finalidade do órgão é preservar e proteger o patri
mônio público.....69%
 - Não respondeu ao item.....25%

- Finalidade do seu Setor de Trabalho

Oferecer segurança.....	50%
Não respondeu a questão.....	27%
Respostas nulas.....	08%
Combater o Comércio Ambulante.....	05%
Dar informações e manter a ordem.....	02%
Fiscalizar logradouro municipal.....	02%
Proteção dos bens imóveis.....	02%
Proteção das escolas públicas.....	02%

- Tarefas Diárias

Não respondeu a questão.....	40%
Dar segurança as repartições, escolas, creches, etc....	40%
Atender ao público.....	05%
Respostas nulas.....	05%
Manter a ordem.....	05%
Formar filas.....	02%

- Treinamento para exercer a função atual

Respondeu que não foi treinado.....	55%
Respondeu que foi treinado.....	36%
Não respondeu ao item.....	09%

- Lotação no setor adequado a função

Sim	65%
Não	35%

- Satisfação na função atual

Sim.....	55%
Não.....	35%
Não respondeu..	10%

- Dificuldades enfrentadas para exercer suas tarefas diárias no trabalho

Falta de recursos materiais.....	28%
Insegurança no trabalho.....	27%
Falta de treinamento.....	17%
Falta de conhecimento do cargo.....	11%
Respostas em branco.....	11%
Falta de definição de tarefas.....	06%

- Alterações necessárias na função atual para ter um melhor desempenho

Melhores condições de trabalho.....	40%
-------------------------------------	-----

Melhor Salário.....	30%
Treinamentos.....	15%
Melhor relacionamento com a chefia.....	15%
- Satisfação com o horário de trabalho	
Sim.....	73%
Não.....	20%
Respostas nulas.....	07%
- Relacionamento Interpessoal	
Dirigente x Servidor	
Ótimo.....	26%
Bom.....	48%
Regular.....	17%
Insuficiente.....	4,5%
Branco.....	4,5%
Chefia x Servidor	
Ótimo.....	20%
Bom.....	48%
Regular.....	22%
Insuficiente.....	04%
Branco.....	06%
Servidor x Servidor	
Ótimo.....	32%
Bom.....	47%
Regular.....	16%
Insuficiente.....	01%
Branco.....	04%
- Classificação da Chefia	
Democrata.....	41%
Autoritária.....	32%
Ausente.....	13%
Não respondeu.....	14%
- SALVA VIDAS	
- Sexo	
100% Masculino	
- Idade	
26 a 33 anos.....	50%

34 a 41 anos.....	20%
42 a 49 anos.....	20%
18 a 25 anos.....	10%
- Estado Civil	
Casados.....	60%
Solteiros.....	20%
Desquitados.....	10%
Viúvos.....	10%
- Número de Dependentes	
01 a 03 dependentes.....	50%
Não tem dependentes.....	30%
04 a 06 dependentes.....	10%
Não respondeu.....	10%
- Grau de Escolaridade	
1º Grau incompleto.....	50%
1º Grau completo.....	20%
2º Grau completo.....	20%
Não respondeu.....	10%
- Participação em Treinamento	
100% participou de algum treinamento	
- Solicitação de cursos para um melhor desempenho da função	
Solicitou o curso de primeiros socorros.....	30%
Solicitou o curso de aperfeiçoamento p/suas funções....	20%
Solicitou o curso de Relações Interpessoais.....	15%
Solicitou o curso de Defesa Pessoal.....	15%
Solicitou o curso de Orientação Prática para Funcionários do serviço de vigilância.....	10%
- Período de Realização dos Cursos	
1º Semestre de 1990.....	60%
2º Semestre de 1989.....	10%
Não respondeu.....	30%
- Turno de Funcionamento dos Cursos	
Manhã.....	40%
Tarde.....	60%
- Situação Funcional	
C.L.T.....	80%
Estatutários.....	20%

- **Tempo de Serviço**

06 a 10 anos de trabalho.....	40%
01 a 05 anos de trabalho.....	20%
11 a 15 anos de trabalho.....	10%
16 a 20 anos de trabalho.....	15%
Mais de 20 anos de trabalho.....	15%

- **Faixa Salarial**

01 a 02 Salários Mínimos.....	90%
03 a 04 Salários Mínimos.....	10%

- **Finalidade da Guarda Municipal de Fortaleza:**

100% não sabe a finalidade do órgão

- **Finalidade do seu setor**

Salvamento de banhistas.....	70%
Não respondeu a questão.....	30%

- **Tarefas Diárias**

Sabem as tarefas que devem exercer diariamente....	30%
Não sabem as tarefas que devem exercer diariamente.	20%
Não respondeu a questão.....	50%

- **Treinamento para exercício da função**

Foi treinado.....	60%
Não foi treinado.....	40%

- **Lotação adequada à função**

Está lotado de acordo com a função.....	60%
Não está lotado de acordo com a função.....	40%

- **Satisfação na função que exerce**

Sim:.....	80%
Não:.....	10%
Respostas em branco.....	10%

- **Dificuldades enfrentadas na descrição das tarefas**

Falta de recursos materiais.....	47,4%
Insegurança no trabalho.....	36,8%
Falta de conhecimento do cargo.....	10,6%
Não respondeu a questão.....	05,2%

- **Alterações necessárias para um melhor desempenho na função**

Solicitação de equipamento de trabalho.....	47,2%
Solicitação de melhoria salarial.....	26,3%

Solicitação de que chefe imediato seja um Salva Vida.....10,6%
Não respondeu ao item.....15,9%

- Satisfação com o horário de trabalho

100% respondeu que está satisfeito com o horário

- Relacionamento Interpessoal

Dirigentes x Servidor

Ótimo.....40%

Bom.....30%

Regular.....30%

Chefia x Servidor

Ótimo.....30%

Bom.....30%

Regular.....40%

Servidor x Servidor

Ótimo.....20%

Bom.....60%

Regular.....20%

- Classificação da Chefia

Autoritário.....40%

Democrata.....60%

Após a realização da Pesquisa, a fim de detectar as necessidades de treinamento existentes no Órgão. São elaborados relató - rios das necessidades de treinamento e propostas de intervenção.

Dependendo dos problemas diagnósticos o Departamento ' de Diagnose Funcional faz o seguinte encaminhamento:

- 1- Promover um melhor desempenho dos servidores através ' de cursos encaminha-se ao Departamento de Desenvolvi- mento de Recursos Humanos.
- 2- Suprir as necessidades de pessoal especializado e re distribuição de pessoal dirige-se a Divisão de Contro le de Lotação e Redistribuição.
- 3- Atender individualmente ou em grupo aos servidores ' com problemas de inadaptação funcional, desajustamento e disfunções encaminha-se a Unidade de Atendimento So cial.

CONCLUSÃO

As organizações existem a partir do momento que duas ou mais pessoas, não conseguindo atingir seus objetivos isoladamente devido suas limitações individuais, passam a trabalhar em harmonia entre si como também, com o ambiente em que a organização está inserida.

Como as organizações só existem porque as pessoas as formam logo, o elemento intrínseco às organizações são as pessoas. Daí a preocupação em estudá-las tanto como recursos dotados de capacidade e conhecimentos, como pessoas dotadas de personalidades e objetivos individuais.

Compete aos especialistas em recursos humanos manter o equilíbrio organizacional, tentando harmonizar os conflitos existentes no ambiente de trabalho levando em conta as necessidades humanas que variam de indivíduo para indivíduo, como também no próprio indivíduo conforme o tempo.

De todos os recursos organizacionais, os únicos capazes de autodireção e de auto-desenvolvimento são os recursos humanos. São recursos vivos e como tal têm uma enorme aptidão para o crescimento, justificando assim, a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos.

Portanto, nossa proposta com este trabalho, consiste na tentativa de mostrar o que está sendo feito na Administração Pública Municipal de Fortaleza, no que se refere ao desenvolvimento dos recursos humanos desta organização. E pessoalmente ofereceu subsídios para um trabalho técnico e consistente, baseado num projeto que use planejamento e ferramentas apropriadas.

Como o diagnóstico das necessidades de treinamento compreende a primeira condição para elaboração de um programa de treinamento, foi dada maior ênfase a esta etapa do ciclo de treinamento.

Levando em conta que a preocupação com pessoal na Administração Pública Municipal de Fortaleza só começou a ser levada a efeito, obedecendo toda uma estrutura organizacional, recentemente, mencionamos o que se tem feito de concreto nesta área.

Foram realizados atendimentos junto aos Órgãos Municipais, por parte da FUNDESP à partir de solicitações feitas pelos Dirigentes dos Órgãos que se encontram preocupados em desenvolver e investir no potencial de seus recursos humanos.

Obedecendo ao processo de treinamento, a primeira etapa realizada pela FUNDESP consistiu em diagnosticar as necessidades de treinamento existentes na Guarda Municipal de Fortaleza.

A partir desta diagnose constatou-se que os problemas com pessoal são muitas onde as necessidades mais prementes são:

- falta de preparação (treinamento) para o cargo;
- defasagem salarial;
- falta de recursos materiais;
- informação inadequada sobre o órgão e suas políticas;
- inadaptação funcional e
- disfunções.

Diante dos problemas existentes foram feitas orientações ao Dirigente do Órgão, objetivando sanar as deficiências do desempenho dos executores, encaminhando-os no sentido de atingirem uma determinada eficiência a qual por sua vez vai resultar na eficácia do órgão.

Entre as orientações dadas, destacaremos algumas, como:

- treinamento, tanto para os chefes quanto para os colaboradores, através de cursos;
- encaminhamento à Divisão de Controle de Lotação e Redistribuição, no sentido de corrigir as necessidades existentes;
- encaminhamento à Unidade de Atendimento a fim de solucionar problemas ligados a inadaptação funcional, desajustamento e outros.

No que se refere aos servidores submetidos a este processo de diagnóstico funcional, o que ocorreu de positivo no que diz respeito a atitude dos mesmos, foi a aceitação e participação efetiva de todos os servidores. Inclusive, após alguns dias da realização da pesquisa foi detectado pelas chefias, uma mudança para melhor no comportamento das pessoas, justificando-se assim, a participação dos servidores no processo de criar oportunidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento e proporcionar orientação.

Deu-se portanto, suposte a Teoria Y que defende o homem como um ser que gosta de trabalhar desde que seja em condições favoráveis; aceita e procura responsabilidades; é criativo e deve exercitar a autodireção e autocontrole.

A política de recursos humanos da Administração Pública Municipal de Fortaleza deu um grande avanço no que se refere ao desenvolvimento de seu pessoal, capacitando-se para o desempenho de suas funções.

Vale ressaltar que o órgão responsável por esta atividade ainda não está operando em toda sua plenitude, por encontrar-se ainda em fase de implantação. No que tange a diagnose das necessidades está ocorrendo de maneira satisfatória. Porém, ainda não ocorreram de forma efetiva as intervenções no sentido de sanar as deficiências existentes.

Concluimos que é de suma importância para um eficaz desenvolvimento organizacional, a preocupação por parte da empresa, em desenvolver seus recursos humanos obedecendo um processo de treinamento elaborado dentro da realidade das necessidades individuais em combinação com os objetivos da organização. Assim, os programas de treinamento, orientação e acompanhamento, visando a corrigir desvios, ou a sanar deficiências de desempenho dos executores, são encaminhados no sentido de atingirem determinada eficiência e eficácia desejável, a qual, por sua vez, val resultar na eficácia da empresa. Tais programas são, portanto, partes do planejamento geral da organização, ao qual não podem faltar a previsão e a indicação dos meios que possibilitem a melhor utilização dos recursos humanos da empresa.

O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas à produtividade e do bem-estar social e econômico do elemento humano, sendo viável na organização Pública seja Federal, Estadual e Municipal.

--xx--

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto - Administração de Recursos Humano
Ed. Atlas, 2ª ed. São Paulo, 1980, V.3

- FERREIRA, Ernando Monteiro - Manual de Levantamento de Ne-
cessidades de Treinamento, Rio
de Janeiro - CNI/DAMPI, 1989

- FERREIRA, Paulo Pinto - Treinamento de Pessoal, Ed. Atlas, 4ª
ed. São Paulo, 1985

- SERSON, José - Curso Básico de Administração de Pessoal ,
ed. Ltda, 6ª ed. São Paulo, 1980.

-----xxx-----

ANEXOS

