



**FACULDADE ESTADUAL DE CIÊNCIAS
ECONÔMICAS DE APUCARANA**

**ALAN FAILLE SALVADOR
CARLOS ALBERTO FERREIRA
FABIO CÉSAR DO NASCIMENTO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE AGENTES
EDUCACIONAIS DOS ESTABELECIMENTOS DA
EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO
NRE DE APUCARANA**

**Apucarana
2008**

**ALAN FAILLE SALVADOR
CARLOS ALBERTO FERREIRA
FABIO CÉSAR DO NASCIMENTO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE AGENTES
EDUCACIONAIS DOS ESTABELECIMENTOS DA
EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO
NRE DE APUCARANA**

Monografia apresentada à Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, como parte das exigências do Curso de Administração de Empresas para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Rubens de França.

Apucarana

2008

**ALAN FAILLE SALVADOR
CARLOS ALBERTO FERREIRA
FABIO CÉSAR DO NASCIMENTO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE AGENTES
EDUCACIONAIS DOS ESTABELECIMENTOS DA
EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO
NRE DE APUCARANA**

**Monografia de Conclusão de Curso de
Graduação**

Orientador: Profº. Rubens de França

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Rubens de França
Faculdade Estadual de Ciências
Econômicas de Apucarana**

**Profº. Mirian Cristiany Garcia Rosa
Faculdade Estadual de Ciências
Econômicas de Apucarana**

Apucarana, ____ de _____ de 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a princípio a Deus, que nos permitiu a inteligência.

E aos nossos pais pelo apoio irrestrito em todos os momentos de nossas vidas.

Acima de tudo, agradecemos a Deus pela dádiva da vida e por, em muitos momentos aflitivos, proporcionar-nos a sua paz e a serenidade para enfrentar os obstáculos que nos atravessavam e superar os desafios

Aos nossos pais, pelo exemplo e amor, que ajudaram em muito a definir os nossos caráter, e cujas lembranças estarão sempre em nossas vidas.

A nossas famílias por todo apoio prestado.

A nosso orientador Rubens de França, cujo apoio, dedicação e objetividade científica foram fatores essenciais para atingirmos os objetivos propostos.

A professora Cíntia de Paula Choma tutora do curso Profuncionário do Colégio Estadual Nilo Cairo de Apucarana - Paraná, que com sua competência e conhecimento nos auxiliou no desenvolvimento desta monografia, nossa prova de gratidão e reconhecimento.

Aos agentes educacionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para realização deste estudo.

A todos os profissionais, amigos e colegas, que de alguma forma contribuíram neste trabalho e não foram citados, lutando em nossas batalhas, a nossa eterna gratidão.

***O mais valioso entre todos os capitais é
aquele investido em seres humanos.***

Alfred Marshall

***Quanto mais um homem se aproxima de suas metas,
tanto mais crescem as dificuldades.***

Goethe

***Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios
disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem
obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.***

Sun Tzu

FERREIRA, C.A.; NASCIMENTO, F. C; SALVADOR, A.F. **Treinamento e Desenvolvimento de agentes educacionais dos estabelecimentos da Educação Básica da Rede Pública Estadual do NRE de Apucarana.** Monografia (Bacharelado em administração de Empresas). Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Apucarana, 2008.

RESUMO

Determinar em que medida o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), oferecidos através de seminários, cursos, palestras e publicações, são assimilados e aplicados pelos agentes educacionais da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná, no cotidiano de suas funções é o objetivo desta pesquisa. Constituído no referencial teórico construído sobre os temas “Treinamento e Desenvolvimento”, “Desenvolvimento Organizacional” e “Desenvolvimento Humano”, bem como na análise desenvolvida dos dados colhidos por meio da aplicação de um questionário junto aos agentes educacionais, foi elaborada uma análise quantitativa e qualitativa para detecção de correlação efetiva entre questões e variáveis. O trabalho permitirá visualizar a real situação dos agentes educacionais, seu envolvimento, satisfação e motivação em relação ao que é oferecido e às lacunas existentes, bem como seus anseios e perspectivas de treinamentos futuros que deverão ser oferecidos pelo Estado.

Palavras-chave: Agente Educacional, Treinamento e Desenvolvimento, Desenvolvimento Humano.

FERREIRA, C.A.; NASCIMENTO, F. C; SALVADOR, A.F. **Staff Training and Development of the Educational Establishments in the Basic Education Network Public of NRE from Apucarana.** Monograph (Bachelor of Business Management). Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Apucarana,2008.

ABSTRACT

Determine to what extent the Training and Development offered through seminars, courses, lectures and publications, are assimilated and applied by agents of educational Basic Education Network Public of NRE from Apucarana, in the daily life of its functions is the goal of this research. Designed in the theoretical framework built on the themes "Training and Development", "Organizational", and "Human development" as well as the analysis of data collected developed by the application of a questionnaire along with education officials, was drawn up a quantitative analysis and for qualitative detection of correlation between effective questions and variables. The work will see the real situation of the educational staff, their involvement, satisfaction and motivation in what is offered and existing gaps, as well as their aspirations and prospects for future training to be offered by the school.

Keywords: Agent Education, Training and Development, Organizational Development, Human Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Agentes Educacionais	46
Gráfico 2 – Escolaridade dos participantes da pesquisa	47
Gráfico 3 – Vínculo com o Estado.....	48
Gráfico 4 – Tempo de serviço	48
Gráfico 5 – Área de atuação.....	49
Gráfico 6 – Faixa Salarial	50
Gráfico 7 – Satisfação salarial.....	50
Gráfico 8 – A área de recursos humanos é atuante e funcional	51
Gráfico 9 – Conhecimento dos benefícios.....	52
Gráfico 10 – Treinamento na admissão	52
Gráfico 11 – Satisfação com o treinamento	53
Gráfico 12 – Existência de treinamentos periódicos	54
Gráfico 13 – Freqüência do treinamento.....	54
Gráfico 14 – Satisfação com o treinamento recebido.....	55
Gráfico 15 – Contentamento com a qualidade e organização do material didático oferecido no treinamento	56
Gráfico 16 – Difusão com os colegas de equipe dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos	56
Gráfico 17 – Oportunidade e disponibilidade de tempo para aplicar no trabalho as habilidades assimiladas no treinamento	57
Gráfico 18 – Satisfação com a assessoria disponibilizada.....	58
Gráfico 19 – Incentivo dos superiores para colocação em prática do treinamento	59
Gráfico 20 – Percepção da habilidade pessoal para executar as tarefas	59
Gráfico 21 – Realização de treinamento com recurso próprio	60
Gráfico 22 – Aceitação de sugestões no ambiente de trabalho pertinentes ao treinamento	60
Gráfico 23 – Oferta de recursos materiais para colocação em prática do treinamento	61
Gráfico 24 – Interesse de participação nas decisões da área de atuação.....	62
Gráfico 25 – Satisfação com o poder de decisão e autonomia relativos às tarefas	62

Gráfico 26 – Sentimento de estimulação e motivação com o trabalho	63
Gráfico 27 – Sensação de reconhecimento de potencial	64
Gráfico 28 – Divisão igualitária de tarefas entre os agentes educacionais.....	64
Gráfico 29 – Manifestação positiva do superior quando da execução de tarefas com qualidade acima do esperado	65
Gráfico 30 – Satisfação com relação as informações prestadas pelos superiores	66
Gráfico 31 – Divulgação com antecedência das mudanças	66
Gráfico 32 – Contentamento em relação as informações que acompanham as ordens	67
Gráfico 33 – Áreas que os agentes sentem necessidade de treinamento.....	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 HISTÓRICO NO BRASIL.....	15
2 SITUAÇÃO ATUAL	17
3 DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	19
4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	21
5 METODOLOGIA	23
6 RECURSOS HUMANOS.....	24
7 FUNCIONAMENTO NO SETOR EDUCACIONAL PÚBLICO.....	25
8 FAMILIARIZAÇÃO, SOCIALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO.....	27
9 DEFINIÇÃO DO QUE É O AGENTE EDUCACIONAL.....	29
10 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
11 ESTRUTURA DO TREINAMENTO.....	33
11.1 DIAGNÓSTICO.....	33
11.2 LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO	34
11.3 ANÁLISE DAS NECESSIDADES	34
12 ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS.....	36
13 DESENHO DO CARGO.....	37
14 TREINAMENTO	39

14.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO.....	39
14.2 PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO.....	40
14.3 ORGANIZAÇÃO DO TREINAMENTO.....	41
14.4 ESTRUTURA DO TREINAMENTO	41
14.5 APLICAÇÃO DO TREINAMENTO	42
14.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	43
15 RESULTADOS	46
15.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS AGENTES EDUCACIONAIS.....	46
CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS.....	70

INTRODUÇÃO

Os agentes educacionais têm papel fundamental no funcionamento dos estabelecimentos da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná, por isso necessitam de treinamento constante e programas de desenvolvimento, procurando estabelecer ambientes de trabalho que tenham profissionais habilitados, não acomodados e que busquem a melhoria contínua do sistema de atendimento ao público.

O fator humano é desconsiderado na decisão de como executar os trabalhos, as instituições norteiam seus trabalhos pela execução de modo burocrático do trabalho, qualidade não é sinônimo de burocracia, o excessivo número de papéis e autorizações, emperram e oneram os cofres públicos. A mudança do modo burocrático de funcionamento é notada claramente na sociedade que se moderniza, o funcionário é um parceiro da instituição onde a satisfação deve ser mútua com o realizar de tarefas, onde por ser rentável aos dois é oferecido um serviço de qualidade aos usuários.

Hoje os agentes educacionais atuam mantendo a estrutura por trás dos estabelecimentos de ensino, têm um papel de *staff* perante aos docentes, segundo as informações da SEED em seu site, possuem diversas formas de vínculo empregatício com o Estado, sendo os números os seguintes:

Totais de Funcionários Por Vínculo		Mês de Referência: Setembro / 2008						
Núcleo Regional de Educação	Total de Pessoas	Vínculos						
		PEAD	CCSV	CLAD	MUNS	OORG	QPPE	READ
01 - APUCARANA	711	92	1	100			446	72
02 - AREA METROP.NORTE	1484	171		70	4		939	300
03 - AREA METROP.SUL	1490	154		66	5		981	284
04 - ASSIS CHATEAUBRIAN	235	31	1	55	1		130	17
05 - CAMPO MOURAO	662	78		114			381	89
06 - CASCAVEL	1025	220	1	186			534	84
07 - CIANORTE	378	52	1	66			221	38
08 - CORNELIO PROCOPIO	661	87	1	180			347	46
09 - CURITIBA	3639	532	104	435	96	5	1978	489
10 - DOIS VIZINHOS	235	45	1	33	1		138	17
11 - FOZ DO IGUACU	926	92		87	4		595	148
12 - FRANCISCO BELTRAO	665	94		79			416	76
13 - GOIOERE	314	48		69			178	19
14 - GUARAPUAVA	619	81	1	54			397	86
15 - IRATI	454	84	1	64			268	37
16 - IVAIPORA	433	50	2	85			247	49
17 - JACAREZINHO	600	52		183			331	34
18 - LONDRINA	1606	300	3	300	18	5	844	136
19 - MARINGA	1348	206	2	274		1	766	99
20 - LOANDA	313	39	1	44			188	41
21 - PARANAGUA	638	89		77			380	92
22 - PARANAVAI	478	70		74			285	49
23 - PATO BRANCO	639	93	1	66	1		395	83
24 - PITANGA	266	44		39			161	22
25 - PONTA GROSSA	1171	169	2	123	1		722	154
26 - TELEMAGO BORBA	386	49		57			211	69
27 - TOLEDO	822	95	1	122			500	104
28 - UMUARAMA	636	40		144	1		399	52
29 - UNIAO DA VITORIA	385	53		19	1		255	57
30 - WENCESLAU BRAZ	323	41		74			173	35
31 - LARANJEIRAS DO SUL	363	52		21			230	60
32 - IBAITI	264	34		41	1		160	28
Total do Estado	24169	3337	124	3401	134	11	14196	2966

Descrição dos Vínculos:

- PEAD - FUNCIONARIOS PARANA EDUCACAO
- CCSV - CARGO EM COMISSAO SEM VINCULO
- CLAD - FUNCIONARIOS CLT
- MUNS - FUNCIONARIOS MUNICIPAIS
- OORG - FUNCIONARIOS DE OUTROS ORGAOS
- QPPE - FUNCIONARIOS EFETIVOS DO QUADRO GERAL
- READ - REGIME ESPECIAL ADMINISTRATIVO

Fonte: SEED, 16/10/2008

Quadro 1 – Vínculo Empregatício com o Estado

Na situação analisada o Núcleo Regional de Educação de Apucarana tem o seguinte número de agentes educacionais, separados segundo seu vínculo empregatício:

Totais de Funcionários do Núcleo de APUCARANA por Vínculo						
Mês de Referência: Setembro / 2008						
Município	Total de Pessoas	Vínculos				
		PEAD	CCSV	CLAD	QPPE	READ
0140 - APUCARANA	286	37	1	34	188	26
0150 - ARAPONGAS	170	23		21	108	18
0320 - BOM SUCESSO	11	1		2	7	1
0330 - BORRAZOPOLIS	22	1		7	12	2
0350 - CALIFORNIA	18	1			17	
0380 - CAMBIRA	17	1		4	11	1
0684 - CRUZMALTINA	11	2		3	4	2
0760 - FAXINAL	39	5		10	18	6
1220 - JANDAIA DO SUL	41	6		4	27	4
1320 - KALORE	13	1		2	7	3
1500 - MARILANDIA DO SUL	20	1		5	14	
1560 - MARUMBI	12	3			9	
1587 - MAUA DA SERRA	17	2		3	5	7
1747 - NOVO ITACOLOMI	8	1		2	4	1
2230 - RIO BOM	11	3		1	7	
2290 - SABAUDIA	15	4		2	8	1
Total do Núcleo	711	92	1	100	446	72

Descrição dos Vínculos:

PEAD - FUNCIONARIOS PARANA EDUCACAO
 CCSV - CARGO EM COMISSAO SEM VINCULO
 CLAD - FUNCIONARIOS CLT
 QPPE - FUNCIONARIOS EFETIVOS DO QUADRO GERAL
 READ - REGIME ESPECIAL ADMINISTRATIVO

Fonte: SEED, 16/10/2008.

Quadro 2 – Número de agentes educacionais em Apucarana

O desafio é trabalhar dentro da estrutura treinamento e desenvolvimento do NRE de Apucarana, alterando o estado atual do serviço prestado e desenvolvendo, além de dar conhecimento para a execução das tarefas, no qual existirá a adoção de sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, maior delegação no processo de tomada de decisões pela garantia da qualificação dos funcionários.

Treinar o agente educacional deve ser feito sobre dois pontos, deixar o novo colaborador inteirado sobre quais serão suas funções e seu papel, outro é que com

o passar do tempo a estrutura da instituição é modificada, novos métodos são adotados, equipamentos são adquiridos e o treinamento vem para dar o conhecimento, comportamento e motivação necessários para os funcionários com mais tempo de trabalho e despreparados para as inovações, serem orientados e focados.

É importante também desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que deixem a individualidade de lado e necessitam do trabalho coletivo, seja em pequenas ou em grandes equipes, e por fim, desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, fortalecendo a responsabilidade profissional, fazendo com que o agente educacional possa desempenhar seu papel dentro do estabelecimento com mais autoridade e confiança

O fator político influi fortemente no modo que o trabalho é realizado, em que a falta de continuidade de uma política de melhorias atrapalha o ambiente da instituição, e a variância no modo como os funcionários são tratados e mudanças constantes nas tarefas que devem estes desempenhar impede o desenvolvimento de treinamentos.

Trazer para o setor educacional público métodos já aplicados no setor privado é uma iniciativa que visa modificar as condições existentes, partindo do principio de que cada um destes setores tem suas peculiaridades que devem ser respeitadas e nunca deixadas de lado, pois, as instituições escolares públicas têm dinâmica própria, podendo a capacitação ter efeito nulo ou piorar o estado atual, sendo usada para se evitar isto uma linguagem próxima e específica dentro das necessidades que a organização e o agente tenham.

Tudo isso se faz necessário para que as pessoas que necessitem dos serviços públicos sejam bem atendidas quando solicitem. São como clientes e não querem apenas ser atendidas, todas querem ser bem atendidas e por profissionais qualificados que realmente resolvam o seu problema.

1 HISTÓRICO NO BRASIL

A história do agente educacional não se inicia conjuntamente com o descobrimento do Brasil por Portugal:

Porque não eram necessárias. Como praticamente não vieram crianças portuguesas nas expedições exploradoras de pau-brasil e nas que tentaram implantar as vilas das capitanias hereditárias, não havia clientela escolar. (MONLEVADE, 2005, p. 35)

As crianças existentes no território brasileiro eram as indígenas que ficavam submetidas à educação de cada tribo e as crianças que vinham conjuntamente com os pais nos navios negreiros não tinham necessidade da escrita e leitura, pois seu trabalho era somente braçal.

“Em 1550, com a chegada das famílias que vieram nas caravelas de Tomé de Souza, o primeiro governador-geral, começou a funcionar em Salvador, BA, o Colégio dos Meninos Jesus” (MONLEVADE, 2005, p. 35)

Ali trabalhavam seis religiosos jesuítas: quatro professores e dois irmãos coadjutores (...) Como o colégio funcionava em regime de internato, os religiosos eram responsáveis não somente pelo ensino, mas por toda a vida dos alunos: alimentação, saúde, lazer, religiosidade, desenvolvimento corporal e psicológico – em uma palavra toda a educação. Os dois coadjutores e os que vieram depois para o Colégio dos Jesuítas de Salvador e dos outros que se seguiram, trabalhavam como cozinheiros, enfermeiros, sacristães, horticultores, bibliotecários, vaqueiros, administradores de fazendas, pilotos de navio, construtores, pintores e em outras ocupações mais ou menos relacionadas a processo de ensino. (MONLEVADE, 2005, p. 44)

A educação era vinculada aos religiosos e o servidor não-docente trabalhava para a manutenção e continuidade do funcionamento das escolas.

Em 1759 o rei Dom José ordenou a expulsão de todos os Jesuítas dos territórios do reino de Portugal, para substituí-los no ensino foi criada a aula régia onde qualquer indivíduo que demonstrasse interesse, fosse alfabetizado ou que dominasse gramática e aritmética poderia ser credenciado a ministrar aula, bastando se apresentar ao presidente da Câmara de vereadores. A educação sofreu uma alta

queda no número de alunos devido à recusa de se aprender em condições precárias como sacristias ou em lugares cedidos para isto.

O funcionário quase deixou de existir neste período, apenas em alguns casos onde escravos executavam serviços no auxílio aos professores, as escolas que chegaram a atender 5% da população tinham somente 2% deste total.

Em 1789 a Inconfidência Mineira explodiu pelas mãos de intelectuais, fazendeiros, clérigos e alguns militares, estes conspiravam para a construção da independência de Minas Gerais do reino português. O ideal libertário não obteve sucesso na ação, restando ainda resquícios que acabaram por colaborar para que em 1822 fosse convocada uma Assembléia Constituinte logo após a independência do Brasil do Reino de Portugal e se levasse para a prática um dos ideais formulados na inconfidência que era a construção de escolas primárias e secundárias.

“A coisa começa a mudar depois de 1834, quando a responsabilidade de oferecer escolas passou para as províncias” (MONLEVADE, 2005, p. 46), construíram escolas primárias e secundárias, por estas terem prédios próprios e serem muito maiores que os anteriormente utilizados, a necessidade de contratação de agentes educacionais surgiu, muitos trabalhariam na manutenção e outros nas secretarias como *staff* aos professores.

Com a evolução das escolas no início do século XX foram contratadas merendeiras e para estabelecimentos maiores também bibliotecários e auxiliares de laboratório.

A forma de seleção era por indicação ou concurso público, meios que perduram até nos dias de hoje, em que existe classificação de funcionários, segundo Monlevade (2005) como:

- Subempregados clientelísticos; e
- Burocratas administrativos.

Os primeiros de modo geral sem conhecimento da área e, os segundos, especialistas excessivamente específicos da área onde atuam, não colaborando para o bom desenvolvimento do ambiente escolar por não serem capacitados a atuar em situações inusitadas do dia-a-dia.

2 SITUAÇÃO ATUAL

O objetivo do funcionário público é atender as pessoas que usam o serviço público da melhor maneira possível, na atualidade muitos são os cursinhos que preparam para a realização de concursos, mas, nenhum prepara o candidato para o dia-a-dia.

Os concursos públicos são promovidos sem a ênfase necessária, feitos através de provas escritas de conhecimentos gerais, específicos e apresentação de títulos, não são avaliados os conhecimentos e comportamentos práticos. Acabando assim por adentrar à instituição os mais capacitados para realizar a prova, não os capazes de executar o trabalho com a qualidade esperada.

Temos como exemplo as cozinheiras que desempenham trabalho específico e suas provas são organizadas como a de uma agente educacional que fará a limpeza e manutenção da escola. Outra citação é para as bibliotecas, em que os concursos são feitos para cargos administrativos e dentro dos aprovados são “escolhidos” os bibliotecários que auxiliaram os alunos em suas pesquisas.

No aspecto profissional os agentes educacionais não recebem treinamento anterior ao início de seu exercício em sua função. No decorrer de sua carreira são oferecidas atualizações periódicas de conhecimentos, novas técnicas e tecnologias, mas, não é construída a valorização pelo desempenho funcional e envolvimento com a atividade.

No pessoal, os colaboradores não recebem treinamento voltado para a sua natureza humana, não são integrados prevenindo um ambiente com conflitos, não sendo trabalhados conceitos éticos e morais, que são a base dos serviços públicos. Não existindo na instituição pública nada que faça a medição da satisfação que o serviço prestado gera no mesmo e no usuário do serviço. Neste sentido o RH é pouco presente com relação aos servidores e suas necessidades, existindo somente de forma burocrática, trabalhando com a emissão de documentos, deixando de lado os aspectos pessoais e profissionais de cada servidor.

Ressalta-se o papel da escola como formadora de cidadãos, trabalha-se para a formação de professores qualificados, mas, esquece-se que para o bom andamento do ensino a escola deve estar limpa, a biblioteca, o laboratório de

informática e de ciências devem estar em boas condições, e a documentação escolar dos alunos em ordem.

3 DESENVOLVIMENTO HUMANO

O ser humano é o pilar que faz um estabelecimento de ensino caminhar e desenvolver seu papel, “se queremos que as pessoas aprendam focadas em resultados, temos que, primeiro, conhecer as lacunas das empresas, ou seja, as grandes oportunidades de ganho (ou quanto se está deixando de ganhar).” Campos (2001) no caso dos estabelecimentos de ensino têm como foco o aluno e a efetivação da transmissão de conhecimento, neste contexto o agente educacional pode estar insatisfeito com seu trabalho de diversas formas: falta de condições de trabalho, de capacitação, de reconhecimento e acabar por atrapalhar.

O treinamento não acaba após a formação do servidor, o acompanhamento deve ser constante, na prática é que surgem as dúvidas, ficando dependentes da ajuda de outros companheiros de trabalho ou consultores para a conclusão dos afazeres.

No dia-a-dia a realização das tarefas, colabora na formação do indivíduo, trabalhando o conhecimento desenvolve-se tanto a área profissional como a pessoal.

Desenvolver extrapola o profissional, por mais que se tente, raríssimas são as pessoas que deixam seus sentimentos em casa, dedicam-se somente em suas tarefas, as dificuldades externas perturbam a mente e por conseqüência dificultam o raciocínio, diminuindo a concentração e rendimento. Propor uma melhor divisão do tempo dentro da instituição e fora para o agente educacional, tira um peso que se carrega e traz o desejo de cumprir com as tarefas de volta. Sem as pessoas se envolverem as mudanças não ocorrem, pelo contrário são por elas que começam a dar errado, as instituições devem ser aprimoradas, uma política de transparência e comunicação consciente deve ser desenvolvida, dando prioridade ao respeito à pessoa, à ética, não aos estereótipos, papéis e a manipulação .

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. A palavra educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas

próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. (UNIUV, 2008)

O trabalho a ser todo desenvolvido é com vista ao ser humano, com seu envolvimento surgirão os resultados, o somatório das individualidades, com suas qualidades, interesses e participação é que faz cada estabelecimento funcionar, cada um com seu interesse e esforço.

4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

A instituição pública é regida por legislação rígida que indica qual caminho deve seguir, mas que não acompanha os progressos e inovações e

a análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua o seu crescimento, a que se deve seu crescimento, como ambiente social e físico estão relacionados com o seu crescimento, qual o seu clima e sua imagem, como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento, etc. (BRANDÃO, 2001).

Nesta perspectiva o trabalho a ser feito terá suas bases na legislação existente, podendo colaborar para sua melhoria, mas, com o intuito principal de trabalhar o treinamento para atualizar e adequar os agentes educacionais às demandas existentes no presente e futuro.

Para Chiavenato (2000, p. 503), análise organizacional:

é a determinação que deverá dar ênfase ao treinamento. Neste sentido, a análise organizacional deverá verificar todos os fatores (como planos, força de trabalho, dado de eficiência organizacional, clima organizacional etc.) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais, e assim determinar a política global com relação ao treinamento.

Ao iniciar um programa de treinamento, se faz necessário analisar qual o objetivo buscado pela organização, para que esse treinamento seja direcionado nitidamente ao cumprimento deste objetivo. Esta análise indicará todas as etapas necessárias para que a estratégia da organização se realize com sucesso.

A análise organizacional envolve o estudo da empresa como um todo – sua missão, 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 colocada. Essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 502)

No setor público esta análise deve indicar quais são os pontos falhos da instituição, que podem estar impedindo-a de desenvolver suas funções com qualidade e se seu trabalho está sendo cumprido conforme o propósito legal para qual é organizada, depois disto verificar-se-á quais os recursos que dispõe, mobilizando-os em função da correção das falhas para que deixem de acontecer, abrindo caminho para a criação de um sistema eficiente de acompanhamento e avaliação da qualidade do serviço proporcionado.

5 METODOLOGIA

Para efetivação do trabalho, sua composição foi construída através de pesquisa bibliográfica e foi aplicado um questionário para coleta de dados com sua posterior interpretação, com as informações resultantes podendo ser utilizadas para melhoria dos processos e qualidade de vida dos agentes educacionais.

A coleta de dados ocorreu de duas formas: a pesquisa teve início com a busca de dados secundários, por meio da pesquisa bibliográfica, seguida pela busca de dados por fontes primárias, obtida mediante a utilização de instrumento de coleta, neste caso especificamente um questionário aplicado direta e individualmente.

O referencial teórico demonstrou que a compreensão dos resultados dos treinamentos passa pela necessidade de se conhecer os diversos aspectos que envolvem suas condições de realização, daí a necessidade de compreensão da inter-relação e integração da aprendizagem individual e organizacional para gerar o conhecimento da instituição.

Trabalhar com amostragem segundo Mattar (1996, p.128), refere-se “à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população”

A partir disto foi desenvolvido um questionário, em que a interpretação dos dados foi trabalhada através de relatório resultante da tabulação dos dados obtidos.

As questões da presente pesquisa tiveram intuito de estabelecer a real dimensão do Treinamento e Desenvolvimento existente para com os agentes educacionais. A coleta foi efetivada no mês de outubro de 2008, nas cidades de Apucarana e Arapongas.

6 RECURSOS HUMANOS

Estamos em uma época em que o conhecimento vale ouro. A chamada “Era da Informação”, em que se pode medir o salário de um colaborador pela sua capacidade. Colaboradores que dominam as suas áreas e conheçam também pelo menos um pouco de outras áreas são muito valorizados e são escassos no mercado de trabalho.

A relação homem – máquina (colaborador trabalhando com máquinas, computadores, robôs, etc.) é muito importante e exige colaboradores cada vez mais capacitados e versáteis, mas outra relação que também é muito importante no mercado e será mais abordada é a relação homem – homem (colaborador trabalhando com outros colaboradores). Ou seja, a capacidade de liderar, comandar, empolgar, manter a satisfação, conquistar o objetivo à frente de pessoas. Por mais que as instituições se automatizem, que comprem máquinas, computadores de última geração, a base delas ainda vai continuar sendo as pessoas, os colaboradores, peças fundamentais das instituições, que sem eles não terão um bom funcionamento.

Com isso aumenta a importância da área de recursos humanos e confirma cada vez mais a necessidade do seu bom funcionamento nas instituições públicas.

Podemos definir Recursos Humanos como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir com a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. (TOLEDO, 1982, p.8)

[...]

O órgão de Recursos Humanos tem a responsabilidade, enfim, de pensar “24 horas por dia” apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação etc. Além dessas funções operacionais, tem a responsabilidade (a maior entre todas) de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo. (TOLEDO, 1982, p.8)

Os gestores devem vislumbrar nos agentes educacionais a necessidade de ampliar cada vez mais o seu conhecimento, pois a especialização é necessária, não deixando de lado um conhecimento mínimo de cada área para se ter consciência do todo da organização e poder garantir o seu sucesso prevendo prováveis problemas.

7 FUNCIONAMENTO NO SETOR EDUCACIONAL PÚBLICO

A Administração de Recursos Humanos atende aos colaboradores das instituições, atua desde a contratação às necessidades do dia-a-dia que surgem e demandam sua atuação para execução ou solução.

A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo (MAXIMIANO, 2000, p.25).

Diferentemente das instituições privadas onde a atuação do RH na seleção é realizada por entrevistas e aplicações de simples testes conforme o conveniente no momento, para contratação de agentes educacionais a Secretaria de Educação deve seguir a legislação estadual vigente.

Com a aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná, publicado no Diário Oficial do Estado de nº 7802 de 09/09/2008, Lei Complementar de nº 123, que terá validade a partir de 120 dias posteriores a sua publicação, a forma de admissão dos agentes educacionais deverá ser realizada conforme seguinte artigo:

C A P Í T U L O V DO PROVIMENTO E DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

SEÇÃO I - DO INGRESSO

Art. 10. Os cargos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná são acessíveis aos brasileiros natos ou naturalizados, que preencham os requisitos estabelecidos em lei, sendo o ingresso na classe inicial de vencimento do respectivo cargo, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, atendidos os requisitos de qualificação profissional e habilitação previstos nos artigos 6º e 7º da presente Lei.

§ 1º - No edital do concurso referido no *caput* deste artigo, deverá constar o número de vagas a serem providas.

§ 2º - As exigências inerentes ao cargo deverão estar satisfeitas e apresentadas até a data da posse, sendo desnecessário apresentá-las por ocasião da inscrição no concurso.

Art. 11. Em caso de vacância, os cargos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná deverão ser supridos por concurso público.

Art. 12. É assegurada a reserva de vagas, conforme estabelecido em lei. (Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná, 2008)

No dia-a-dia o departamento de Recursos Humanos atua na figura dos NREs, promovendo capacitação e treinamento para o conhecimento de novas técnicas e tecnologias que serão utilizadas, sendo empregadas para isto palestras, oferecidos cursos e seminários, atende na orientação e fornecimento de licenças, emissão de certificados de tempo de serviço, orientação para aposentadoria, movimentação de servidores, esclarecimentos de dúvidas pertinentes às funções executadas. Tem vinculação com a Secretaria de Estado da Educação e devido ao tamanho do estado, com 399 municípios, para facilitar nas demandas existentes os Núcleos Regionais de Educação são distribuídos por todo estado, somando um total de 30 incluindo os da capital. No caso analisado, o NRE de Apucarana centraliza o atendimento a 15 municípios.

8 DEFINIÇÃO DO QUE É O AGENTE EDUCACIONAL

Funcionário público é todo servidor vinculado à administração governamental, o Código Penal brasileiro define assim o funcionário público:

Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública. § 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública. (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940)

Em relação ao servidor público que atua na educação, existe a distinção entre o docente e o agente educacional. Este último tem um amplo número de atividades dentro do ambiente escolar correlatas ao ensino e aprendizado, onde colabora com o apoio pedagógico e tarefas administrativas para o funcionamento da instituição e realização de sua função que é a transmissão de conhecimento aos estudantes, este tem como funções as seguintes atividades:

Agentes de conservação e limpeza – atuam no espaço de infraestrutura da escola, sendo responsáveis pela manutenção e conservação do espaço físico escolar.
Merendeiras – atuam no espaço alimentar, sendo responsáveis pela preparação e distribuição da merenda escolar.
Agentes de vigilância – atuam no espaço da vigilância, sendo responsáveis pelo patrimônio da escola, no seu horário de trabalho.
Agentes de portaria – atuam no espaço de infra-estrutura, sendo responsáveis pelas informações e acesso às dependências da escola.
Apoios técnico-administrativos – atuam no espaço administrativo, sendo responsáveis pela redação, escrituração e controle dos documentos sob a responsabilidade da secretaria da escola.
(NASCIMENTO, 2006 p. 7-8)

Nesta definição não foram citados os agentes que executam tarefas nas bibliotecas e laboratórios de ciências e informática.

Com a instituição do plano de carreira para o agente educacional no estado do Paraná, este trouxe em seu texto a seguinte definição de área de atuação dos agentes educacionais:

Agente Educacional I

Áreas de concentração:

- manutenção de infra-estrutura escolar e preservação do meio ambiente;
- alimentação escolar;
- interação com o educando.

Agente Educacional II

Áreas de concentração:

- administração escolar;
- operação de multimeios escolares. (Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná, 2008)

9 FAMILIARIZAÇÃO, SOCIALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO

Quando da inclusão de um novo profissional, este deveria passar por um processo de familiarização, para garantir um bom começo, fato inexistente atualmente nos estabelecimentos de ensino do Paraná. Primeiro com a integração, conhecendo os setores e equipamentos, depois apresentado à equipe que irá acolhê-lo.

“As organizações procuram integrar as pessoas em seu contexto, climatizando-as e condicionando-as através de cerimônias de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização e, simultaneamente, de desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado”. (CHIAVENATO, 2000 p. 259-260)

O indivíduo deve ser apresentado à instituição, às suas instalações, bem como ao secretário e diretor da escola, que darão as informações necessárias para que este se familiarize com os novos companheiros de trabalho.

As informações que serão passadas nos primeiros dias são muito importantes, pois são essas informações que o deixarão a par de tudo que lhe será cobrado, durante esses dias o profissional deve ser alertado sobre as regras da instituição e ser colocado a par de qual será realmente sua função, seus deveres e seus direitos.

Durante o processo de familiarização já começa a se desenvolver o treinamento do profissional recém-admitido. Segundo Chiavenato (2000, p. 262) “Programas de integração: são programas intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos”.

Para que o processo seja concluído com resultado satisfatório, é necessário também que o profissional que está sendo integrado à equipe adquira um conhecimento aprofundado da instituição em relação aos princípios culturais, história, ética, regulamentação, etc. Além disso, o indivíduo que está adentrando no novo ambiente profissional deve ficar atento na maneira que os profissionais mais experientes estão trabalhando e compatibilizar-se o mais rápido possível com estes.

A esse respeito, Chiavenato (2000, p. 263) salienta que “o programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação de laboratório, a cultura da organização e se comporte a partir daí para frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização”.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 260.), “a socialização organizacional procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto”. A socialização é um processo que tem por objetivo fazer com que o colaborador abandone parcial ou totalmente seus antigos hábitos e costumes, para dar espaço aos novos e diferentes pensamentos e atitudes do grupo de trabalho a que ele está sendo familiarizado, tudo isso para obter um bom relacionamento entre a organização e o novo admitido. Chiavenato (2000, p. 261) ressalta que a socialização “trata-se de um processo de duas mãos, em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra às suas conveniências e propósitos”.

O profissional recém-admitido deve se esforçar para entrar rápido no “ritmo” dos antigos componentes da instituição, para facilitar o entrosamento (familiarização), ele deve atentar-se a tudo que acontece nos primeiros momentos, procurando deixar pra trás os antigos costumes que possam atrapalhar ou estar em desacordo com os seguidos pelos colegas de trabalho e também partilhar com estes as boas experiências anteriores que possam ser usadas.

Com a familiarização o agente educacional vai se sentido mais à vontade, para desenvolver seu papel dentro da organização e conseqüentemente vai sendo mais bem aceito por seus companheiros, além de reforçar sua identificação com o papel que lhe é atribuído.

10 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento começa a partir da familiarização do novo funcionário, pois se um funcionário é bem integrado em seu ambiente de trabalho e passa por um bom processo de socialização, facilita a melhoria de seu desempenho e proporciona maior facilidade no aprendizado de suas tarefas, até mesmo o seu relacionamento com os colegas de trabalho caso necessite de ajuda de algum outro funcionário.

Treinamento e desenvolvimento são diferenciados pelo tempo de retorno dos resultados. O treinamento é o processo de apresentar ao novo funcionário quais serão suas tarefas, seus deveres, suas responsabilidades e com isso ensiná-lo os caminhos a serem seguidos para poder cumprir com suas tarefas, deveres e responsabilidades desde o momento em que é convocado para trabalhar, ou seja, a curto prazo.

Para Chiavenato (2004, p. 340) o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

“O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas” (CHIAVENATO, 2004 p. 339). É um processo, o funcionário vai ser desenvolvido para melhor efetuar as tarefas às quais será requisitado, formado para atingi-las com excelência, estas podendo ser atividades futuras dentro de seu

cargo, bem como capacitação para assumir mais funções ou um cargo de serviço diferenciado com maior responsabilidade, isso a médio ou longo prazo.

11 ESTRUTURA DO TREINAMENTO

11.1 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico das necessidades de treinamento é o primeiro passo do processo de treinamento, “é ferramenta fundamental para uma mudança planejada, que oriente a organização para a consolidação dos seus objetivos estratégicos” (EL-KOUBA, 2008). Nele são diagnosticadas as deficiências dos funcionários quanto a realizar o serviço estipulado, se alguma tarefa não está sendo cumprida de maneira satisfatória ou até mesmo para estimular algum ponto forte que o agente educacional possa ter, buscando excelência no cumprimento do serviço.

Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e sobretudo para o cliente. (CHIAVENATO, 2004, p. 344)

A avaliação da necessidade de treinamento do agente educacional deve ser sistemática, garantindo que este seja adequado e aplicado onde necessário, iniciando desde o adentrar os estabelecimentos, não ficando assim os saberes do agente limitados ao conhecimento, habilidade e empenho pessoal. Também devendo as metodologias, sistemas, critérios e formas de treinamentos oferecidos pela SEED através dos NREs no dia-a-dia, serem sempre analisadas e organizadas para tornarem-se menos teóricas, mais práticos e acessíveis.

11.2 LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Toda atividade a ser executada demanda habilidade para sua execução, o servidor pode ter ou não conhecimento da melhor forma desta ser trabalhada e o levantamento da necessidade de treinamento,

é o primeiro passo no processo do sistema T&D. Dele partem as demais ações do 'que' e 'como' fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer. (MARRAS, 1999 p.152)

O departamento de recursos humanos não o executa sozinho, interage com cada setor para isto, até com exteriores à instituição, seguindo-se pressupostos teóricos e metodológicos para seu bom funcionamento.

O levantamento atua em dois cenários separados o reativo (corretivo) e o prospectivo (preventivo).

O reativo atende a demandas existentes e não supridas, tarefas que foram acrescentadas às funções e não tiveram capacitação para sua execução ou o treinamento acabou por ser ineficaz, sendo realizadas de modo incorreto.

E o prospectivo avalia demandas futuras, o que será necessário, diante do perfil atual dos agentes educacionais demandado para estes estarem aptos a exercer sua função.

Segundo Marras (1999, p.154) o levantamento pode ser realizado dos seguintes modos:

- aplicação de questionários;
- Entrevistas com trabalhadores e supervisores;
- aplicação de testes ou exames;
- observação *in loco* de trabalhos sendo realizados;
- folha de avaliação de desempenho;
- solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

O trabalho seguirá o caminho escolhido, podendo ser necessária a realização de mais de um destes métodos para o levantamento obter os dados necessários.

11.3 ANÁLISE DAS NECESSIDADES

Envolver a necessidade de treinamento para suprir os requisitos exigidos para a ocupação do cargo.

Dentre várias formas de levantamento de dados, é difícil considerar uma melhor. Cada organização deve adaptar a forma que mais se adequa a ela e se preferir, pode-se usar até mais de uma.

Podendo ser assim:

- Entrevistas com servidores administrativos, bibliotecários, auxiliares gerais;
- Questionários;
- Avaliação de desempenho;
- Observação;
- Solicitação de secretários ou diretores;
- Reuniões;
- Conversas informais;
- Pesquisas de atitude;
- Exames de conhecimentos;
- Análise de cargo;
- Relatórios periódicos da organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 504) “a análise dos cargos serve, para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho dos cargos”.

“A análise de operações consiste em determinar que tipos de comportamentos os empregados devam exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos”, (McGEHEE, 1961, p.7). Os agentes educacionais além das atividades usuais devem estar preparados para agir em ocasiões excepcionais com os educandos e comunidade.

Deve-se compreender qual é a importância da análise das necessidades, que procura estabelecer quais as aptidões que o colaborador necessita ter para suprir as exigências do cargo a assumir ou que se atua.

12 ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato (2004, p. 345.) a análise dos recursos humanos atua na “determinação de quais os comportamentos, atitudes e competências necessários ao alcance dos objetivos organizacionais”.

Esta análise identifica se o colaborador é qualificado para assumir as tarefas que deverá executar dentro da organização, naquele momento e no futuro.

Pontual (1970 p. 158) recomenda que a análise dos recursos humanos seja feita por meio do exame dos seguintes dados:

- número de empregados na classificação dos cargos;
- número de empregados necessários na classificação dos cargos;
- idade de cada empregado na classificação dos cargos;
- nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado;
- nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado;
- atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa;
- nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
- nível de habilidade de conhecimento de cada empregado para outros trabalhos;
- potencialidades do recrutamento interno;
- potencialidades do recrutamento externo;
- tempo de treinamento necessário para mão-de-obra recrutável;
- tempo de treinamento para os novos;
- índices de absenteísmo;
- índice de *turnover* (rotatividade de mão-de-obra); e
- descrição do cargo.

Todos estes dados são importantes, alguns têm importância maior do que outros, para que a análise seja concluída com sucesso, mas todos os dados são aproveitados para que as deficiências encontradas possam ser suprimidas.

“Tais dados, continuamente analisados, permitem avaliar as lacunas atuais e as previstas dentro de certos prazos, em função de injunções trabalhistas, legais, econômicas e dos planos de expansão da própria empresa” (PONTUAL, 1970, p.158-159). Fatos imprevistos podem surgir a cada momento e a instituição deve estar preparada para tais ocasiões conhecendo profundamente cada membro.

13 DESENHO DO CARGO

Com o dimensionamento da situação, desenha-se como será realizada a intervenção, dá-se o caminho que será percorrido de acordo com as necessidades estratégicas da instituição.

O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados, nem sempre solucionam as necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2004. p. 347)

Ao se observar as condições existentes, opta-se pela maneira como será trabalhado o treinamento, deixando claro que o trabalho terá perspectivas factíveis com a realidade, impedindo a colocação de desafios inalcançáveis que poderiam impedir desde o começo o treinamento, podendo ser trabalhado individualmente ou em grupo quando necessário, através de seminários, *workshops*, técnicas de simulação, estudo de caso, jogos, dinâmicas de grupo, teleconferências e *brainstorming*.

A possibilidade de implementação do enriquecimento de cargo, o funcionalismo é limitado muitas vezes a realizar poucas tarefas, sendo estas dispendiosas e pouco motivadoras, como a feitura de históricos, realização de matrículas, digitação de notas e impressão de boletins, onde:

o enriquecimento de cargo dá aos empregados um sentido de propriedade, conscientização e responsabilidade por seu trabalho. Em virtude de o enriquecimento do cargo ocasionar um trabalho mais estimulante, muitas vezes este fator aumenta a satisfação e motivação do empregado no cargo. As pessoas geralmente estão dispostas a trabalhar mais duro em tarefas que acham prazerosas e gratificantes, assim como se dedicam a seu hobby favorito. A abordagem geral para o enriquecimento do cargo é dar à atividade mais planejamento, tomada de decisões, controle e responsabilidade. (DUBRIN, 2003, p. 140)

As ambições de cada indivíduo devem ser respeitadas, muitos não desejam mais responsabilidade das quais já possuem devendo o enriquecimento ser aplicado somente ao restante que deseja crescimento no cargo.

Como apoio ao treinamento recursos pedagógicos podem ser dispensados, citando a seguir algumas possibilidades:

- vídeos (Cd, DVD, Fita de vídeo);
- slides;
- fotos;
- gravuras;
- quadro negro;
- chats;
- telefones;
- etc.

14 TREINAMENTO

14.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Com o funcionamento do treinamento para novos e/ou atuais servidores a instituição trabalhará na construção da formação profissional tendo “como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função” (MARRAS, 2000, p.147). o ambiente administrativo tem funções variadas demandando do agente educacional conhecimento detalhado do trabalho, a especialização obtida com o treinamento supre esta necessidade deixando-o capaz de executar as mais difíceis tarefas com boa qualidade. Objetiva informar sobre os sistemas internos formais e informais de trabalho, o resultado esperado de sua atuação e seu comportamento dentro do ambiente organizacional.

Mudanças ocorrem, novos sistemas são adotados, equipamentos são adquiridos e outros são abandonados pela instituição, vindo de encontro com esta necessidade o treinamento para servidores antigos reciclar seus conhecimentos, atualizar sua formação para o desempenho da função e alterações futuras previstas, afinando seu trabalho conforme as diretrizes da instituição, onde revê seus conceitos que podem ser ultrapassados, e evita-se que muitas situações de resistências surjam.

“A qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe” (MARRAS, 2000, p147) todo serviço prestado ou documento emitido demandam conhecimento, caso sejam falhos poderão trazer prejuízos por terem de ser refeitos ou causem danos irreparáveis à administração, objetiva-se conhecimento detalhado da tarefa que é executada garantindo um trabalho com competência não necessitando de correções posteriores, podendo ser executado até em menor tempo que o previsto.

“Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional” (MARRAS, 2000, p.147). A execução de

tarefas com motivação trás o vislumbre de satisfação com seu término conforme o previsto.

14.2 PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

Determinar um conjunto de ações que serão efetivadas durante certo período de tempo é a função do planejamento. Integrar a filosofia da instituição com a execução das tarefas é o treinamento que leva aos servidores, sendo que para isto etapas são realizadas, entrando aí em cena o planejamento. Dentro do processo de treinamento as políticas e estratégias são formuladas pela gestão da instituição e realizadas pelos agentes educacionais que receberão capacitação para isto.

O planejamento “é o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade” (MARRAS, 2000, p.155). No setor público capacitar o agente educacional tem o intuito de deixá-lo capaz de agir conforme as políticas públicas para a educação.

Inicialmente avalia-se o estado atual em que se encontram a instituição e seus servidores, tendo em mãos a realidade, defini-se para onde se quer ir, ou melhor, o que será apresentado no treinamento e a metodologia que será utilizada. Para ocupar os cargos é cobrado do servidor certa escolaridade mínima, a qualificação pode ser trabalhada com o apoio da instituição oferecendo cursos direcionados à função que este exerce ou exercerá, *workshops* para transmissão e recebimento de experiências, formação de grupos de *feedback* entre servidores do mesmo nível como serventes, bibliotecários, funcionários das secretarias.

Com os objetivos traçados a curto, médio e longo prazo, o planejamento é voltado para a avaliação do que foi feito e se sua implementação foi efetivada. Com todo sistema montado é calculado o custo de tudo que será realizado e a possibilidade de este ser inviável financeiramente para a organização.

Detalhadamente o roteiro será montado conforme o esquema fornecido por Gonçalves (2008, p.2) da seguinte forma:

- O setor de RH definirá dentro da instituição o número de agentes educacionais que passarão pelo treinamento;
- O período que este será realizado e terá melhor eficiência em sua realização;
- Diferenciar os cursandos por suas necessidades quanto ao conteúdo: conhecimento, habilidade e atitude;
- Conceber a metodologia de funcionamento que traga o melhor custo benefício;
- Fazer tudo documentado, cada atividade com textos, atas e atividades individualizadas por curso ministrado;
- Definir o programa de treinamento com a composição dos treinados, quem será o executor e os lugares que será feito;
- Identificar o que será utilizado da instituição e o que deverá ser buscado externamente;
- Calcular o custo total do treinamento, os gastos diretos e indiretos;
- Apresentar o plano de treinamento para aprovação;
- Execução das atividades propostas.

14.3 ORGANIZAÇÃO DO TREINAMENTO

Para se obter excelência no plano de treinamento é preciso ter uma boa organização, para que todos os passos ocorram como planejados e o treinamento siga uma seqüência programada do começo ao fim, assim sem interrupções inesperadas há maior possibilidade de acontecer um treinamento eficaz. A instituição deve estar preparada para resolver problemas inesperados.

A organização do treinamento pode ser entendida como sendo o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da unidade de formação e a designação de cada setor a um responsável que tenha autoridade suficiente para administrá-lo. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000)

Com a organização do treinamento é constituída uma estrutura de treinamento, condizente com planejado, evitando o desperdício de investimento ou construção de um sistema que não é capaz de cumprir com todas as prerrogativas a que está sendo proposto.

14.4 ESTRUTURA DO TREINAMENTO

Atuando de modo burocrático o departamento de Recursos Humanos, que fica localizado dentro dos núcleos regionais, se faz presente através de outros setores destes, que acabam fornecendo os treinamentos existentes, viabiliza seu efetivo funcionamento, buscando-se referências em outras secretarias de estado ou mesmo no setor privado. Além de fortalecer seu papel fornecerá a condição estrutural para atender as demandas requeridas.

Pelo número pequeno de funcionários em grande parte dos estabelecimentos, não existe a necessidade de cada um possuir setores específicos de recursos humanos, podendo ficar centralizado nos NREs seu funcionamento.

Treinamentos simples e que dispensem de pouca estrutura física e financeira podem ser realizados dentro de seu prédio, caso se opte pela centralização deste, ou pela realização por agrupamentos de cidades, o treinamento deve situar-se em uma cidade pólo, para facilitar o descolamento.

Caso necessário em situações que demandem materiais e estruturas que este departamento não possua, a terceirização de treinamento como em muitas situações acontecem na iniciativa privada é alternativa mais viável.

14.5 APLICAÇÃO DO TREINAMENTO

Depois que o processo de treinamento já foi todo planejado, organizado e estruturado, chegou a hora de executá-lo da melhor maneira possível.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 352), o treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem tanto no desenho como na implementação de programas formais e informais de treinamento, a saber:

1. O treinando deve estar motivado para aprender. A pessoa precisa ter vontade de aprender.(...)
2. O treinando deve estar capacitado para aprender. A pessoa deve possuir certas aptidões para aprender assuntos mais complexos.(...)
3. A aprendizagem requer retroação e reforço. As pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. (...)
4. Aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento. O pragmatismo é indispensável. (...)

5. O material de treinamento deve ser significativo. O material deve ser aprendido em doses cada vez mais complexas. (...)
6. O material deve ser comunicado com eficácia. No fundo, o treinamento é um processo de comunicação. (...)
7. O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho. O treinando deve receber o treinamento mais próximo possível de sua realidade de trabalho para que o material aprendido seja aplicável imediatamente na prática.

Para Marras (1999, p. 157-159), a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas.

A área de T&D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento:

- A qualidade da aplicação dos módulos
- A eficiência dos resultados

Na qualidade da aplicação dos módulos, os fatores influentes, entre outros, são os seguintes:

- Didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinados.
- Preparo técnico: indubitavelmente de extrema importância, pelos mesmos motivos acima.
- Lógica do módulo: os treinados devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta.
- Qualidade dos recursos: todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado.

As técnicas a serem utilizadas pelos instrutores na aplicação de módulos de treinamento variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinados, etc. Contudo, as técnicas mais empregadas são as seguintes: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel, simpósio, palestra e conferência.

14.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de terminada a aplicação, começa a última etapa do processo de treinamento, a avaliação dos resultados obtidos. A avaliação é composta por análises feitas antes, durante e depois do processo. Ela é um dos fatores mais importantes do processo de treinamento, pois é a partir dela que se vai saber se foram atingidos os objetivos almejados.

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. (...). Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. (CHIAVENATO, 2004, p. 353)

De acordo com Marras (1999, p. 161), ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um módulo de treinamento, as organizações normalmente utilizam-se de um ou mais indicativos, como os que seguem:

- Aumento da produtividade
- Melhorias na qualidade dos resultados
- Redução dos custos (retrabalhos etc.)
- Otimização da eficiência
- Otimização da eficácia
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- Aumento das habilidades
- Redução do índice de acidentes
- Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas
- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absentéismo
- Redução do turn-over etc.

Hamblin (1978, p.30) propõe cinco níveis de avaliação no treinamento. São eles:

- De reação: busca-se aqui a reação dos treinandos com relação ao módulo aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e as condições em que o módulo foi apresentado.
- De aprendizado: é a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento.
- De comportamento: busca-se aqui comprovar a mudança de comportamento do treinando no local de trabalho.
- De avaliação de valores: analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos.
- De avaliação de resultados finais: é a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais, que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias.

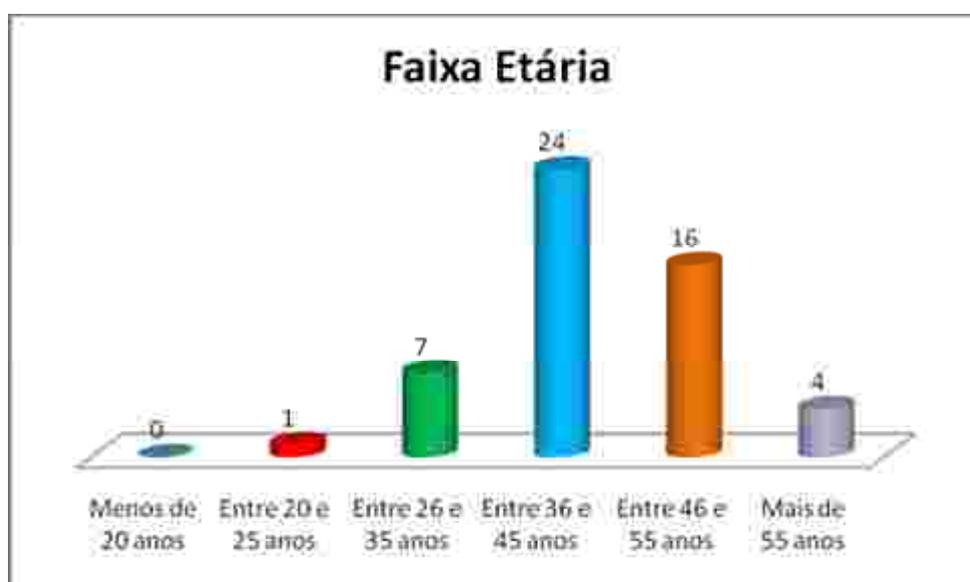
Pelo treinamento ser cíclico, ou seja, ser aplicado constantemente, os métodos avaliativos determinados, também devem ser reavaliados, por as estruturas estarem sempre sendo alteradas, estes podem perder seus parâmetros.

15 RESULTADOS

Para observação do real estado de satisfação, qualificação e envolvimento dos agentes educacionais com seus cargos, foi elaborado um questionário composto por 36 questões, aplicado em diversos estabelecimentos da Educação Básica da Rede Pública Estadual nas cidades de Arapongas e Apucarana, visando obter o contentamento dos agentes perante o que já existe e a identificação da possibilidade de implantação de um sistema de Treinamento e Desenvolvimento.

15.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS AGENTES EDUCACIONAIS

A primeira questão para visualização trata da faixa etária dos agentes educacionais.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Agentes Educacionais

Percebe-se que a maioria dos agentes educacionais tem idade elevada, pois mais de 84% destes se encontram com 36 anos ou mais. E apenas um agente com 25 anos ou menos participou da pesquisa.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 2 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

Das 52 pessoas que participaram da pesquisa, 50% (26 pessoas) já são formados ou estão se formando em um curso superior. E apenas 15,38% (8 pessoas) ainda não concluíram o ensino médio. Deixando margem para o treinamento ser trabalhado em duas frentes, uma qualificada com um público interessado em aplicar seus conhecimentos acadêmicos e outra onde este deve ser muito bem detalhado e com assistência para sua execução muito próxima, devido à complexidade das tarefas que possam ser propostas e o conhecimento possuído por seus participantes.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 3 – Vínculo com o Estado

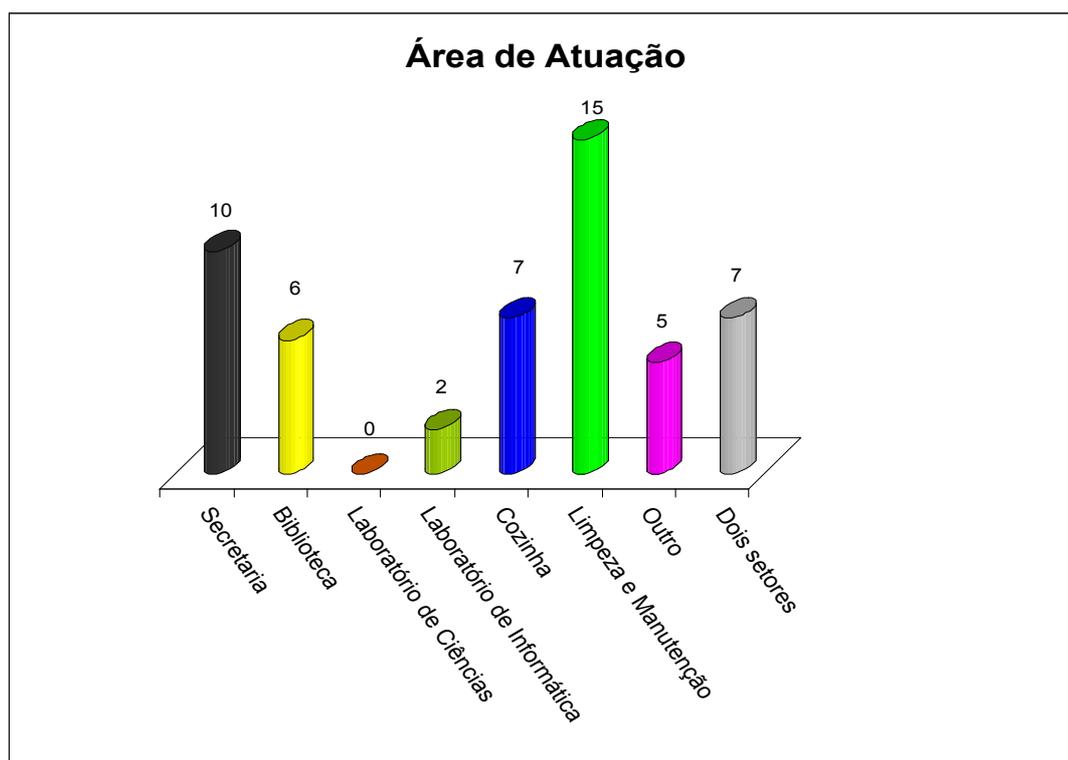
Como analisado no gráfico acima a maioria dos agentes educacionais são efetivos em seus cargos, tendo passado por concurso público para assumirem estes, onde os treinamentos podem ser oferecidos sem a dúvida de estar sendo realizado com um funcionário que pode em breve não estar mais dentro da instituição e o investimento ser perdido.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 4 – Tempo de serviço

O tempo de serviço dos agentes educacionais que passaram pela pesquisa é bem variado, tendo picos entre os agentes com mais de 15 anos de serviço e os agentes que tem de 5 a 10 anos de serviço, haja vista as datas de admissão coincidirem com os períodos de concursos, durante grande período de tempo estes não foram realizados, apenas sendo admitidos agentes através de testes seletivos em pouco número para suprirem aposentadorias ou outros casos de saída de cargo.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 5 – Área de atuação

O maior número de participantes da pesquisa trabalha na área de Limpeza e Manutenção (15 pessoas), em que, devido ao fato de os estabelecimentos receberem um grande público a cada período letivo demandam também de um grande efetivo para sua manutenção. O fato de não aparecer no gráfico nenhum agente que trabalhe no Laboratório de Ciências pode ser devido a estes considerarem fazer parte de mais algum outro setor, ficando assim incluídos na coluna de agentes que atuam em dois setores.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 6 – Faixa Salarial

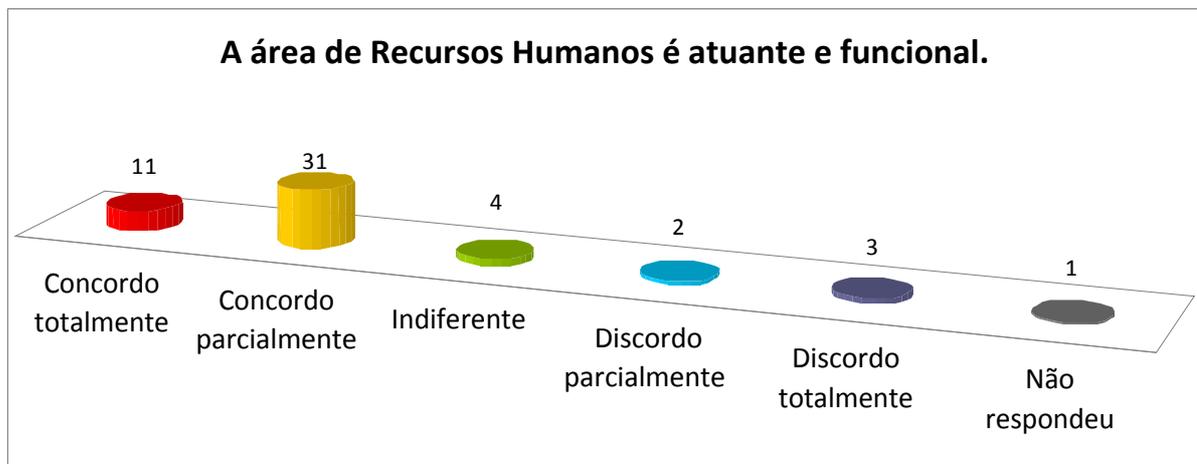
A maioria dos agentes educacionais que participaram da pesquisa tem seu salário igual ou inferior a R\$ 1.500,00, dentre estes, 50% tem seu salário igual ou inferior a R\$ 800,00, mesmo prestando serviço há muitos anos, como o observado no gráfico de tempo de trabalho, sendo que somente apenas um agente recebe acima de R\$ 2.501,00.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 7 – Satisfação salarial

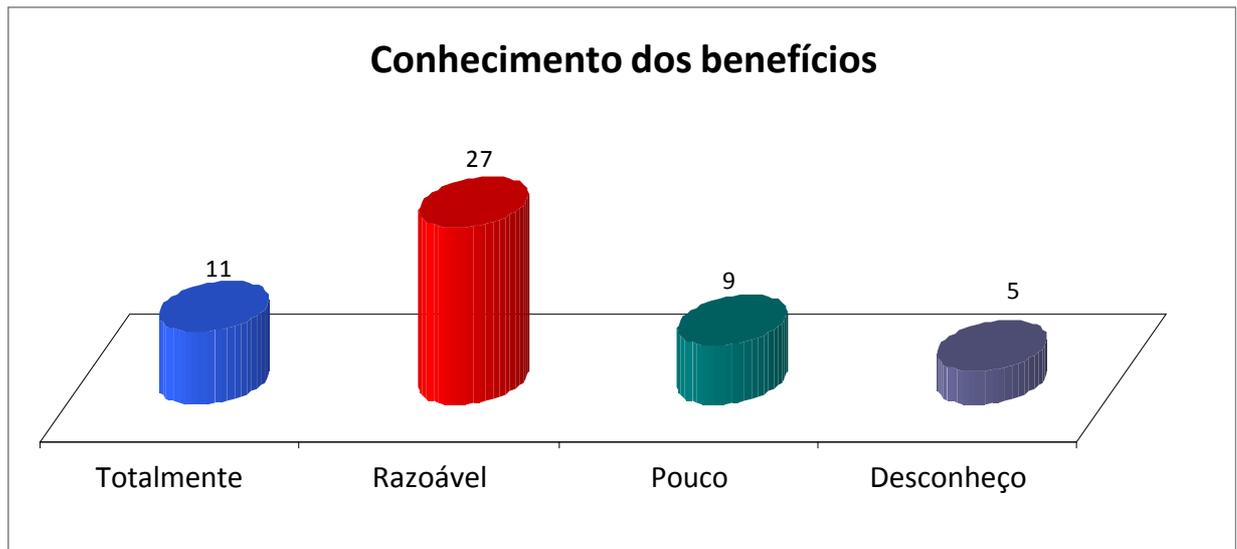
Nota-se que a maioria dos agentes almeja melhora mesmo que pouca para com seu salário, fato considerável é o grande tempo de serviço que estes possuem e a remuneração recebida. Com o advento do PCCV isto pode ser trabalhado conjuntamente com a melhora do desempenho, onde a remuneração passará a ser correspondente à qualificação possuída.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 8 – A área de recursos humanos é atuante e funcional

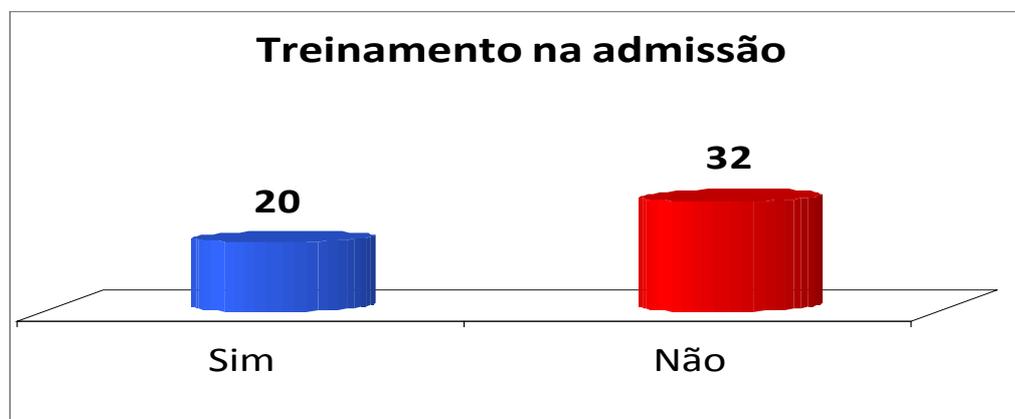
A despeito da afirmação acima 21,15% dos agentes educacionais aprovam a participação dos Recursos Humanos da unidade de ensino, entretanto 59,61% dos agentes aprovam apenas parcialmente o trabalho do RH, percebendo-se que apesar do RH ser atuante, necessita de re-avaliar sua forma de trabalho em relação aos agentes, podendo fazer uso de questionários sigilosos ou reuniões por cidade ou núcleo para avaliar em qual ou quais áreas os agentes sentem falta de uma melhor atuação.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 9 – Conhecimento dos benefícios

Cerca de 21% ou 11 agentes alega conhecer totalmente os benefícios a que tem direito sendo funcionário público, não requerendo maiores informações sobre estes, contudo 9% afirma desconhecer, para estes, oferta de palestras que tragam informações sobre estas questões e abram oportunidade para retirada de dúvidas é a alternativa mais viável diante das circunstâncias atuais, onde dúvidas existentes acabam por transformarem-se em retrabalho para o setor de RH que acaba por receber o pedido não condizente com a legislação vigente e pede para ser refeito do modo correto e reapresentado a este.

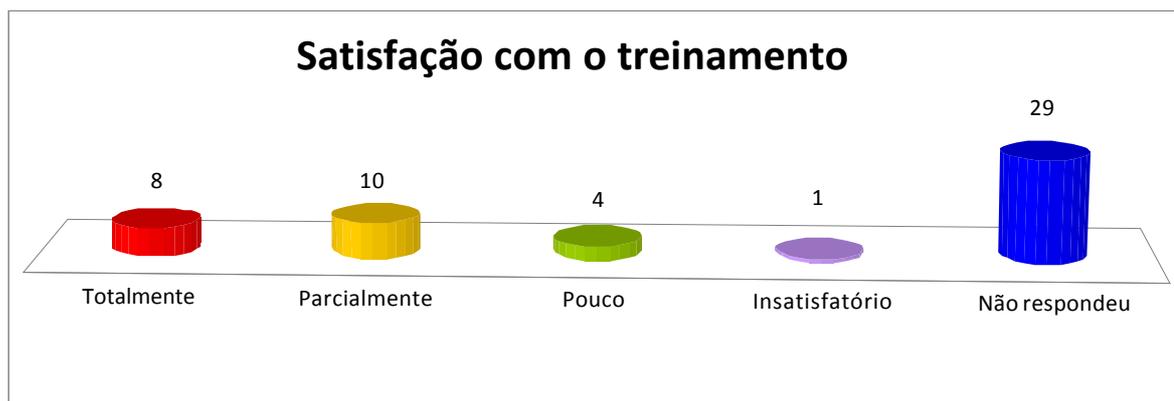


Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 10 – Treinamento na admissão

Somente 20 dos 52 entrevistados informaram ter recebido treinamento quando adentrou para a carreira de Estado, a lacuna deixada pela falta de treinamento na admissão como demonstrado na pesquisa resulta na perda de qualidade dos serviços, ficando os novos agentes na dependência da colaboração dos que já trabalhavam no estabelecimento para o qual foi direcionado para conhecerem suas funções e tarefas.

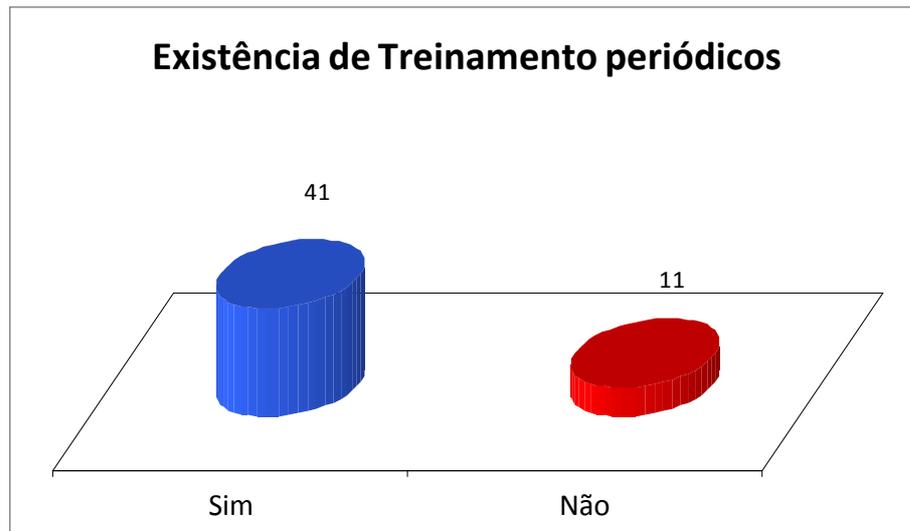
A necessidade da realização de treinamento no momento da admissão para familiarização do agente é latente, vindo de encontro à formulação proposta no decorrer da parte teórica desta monografia, onde o agente ao adentrar passaria por um período de qualificação para sua função, diminuindo em muito o retrabalho e insatisfação dos usuários de seus serviços.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 11 – Satisfação com o treinamento

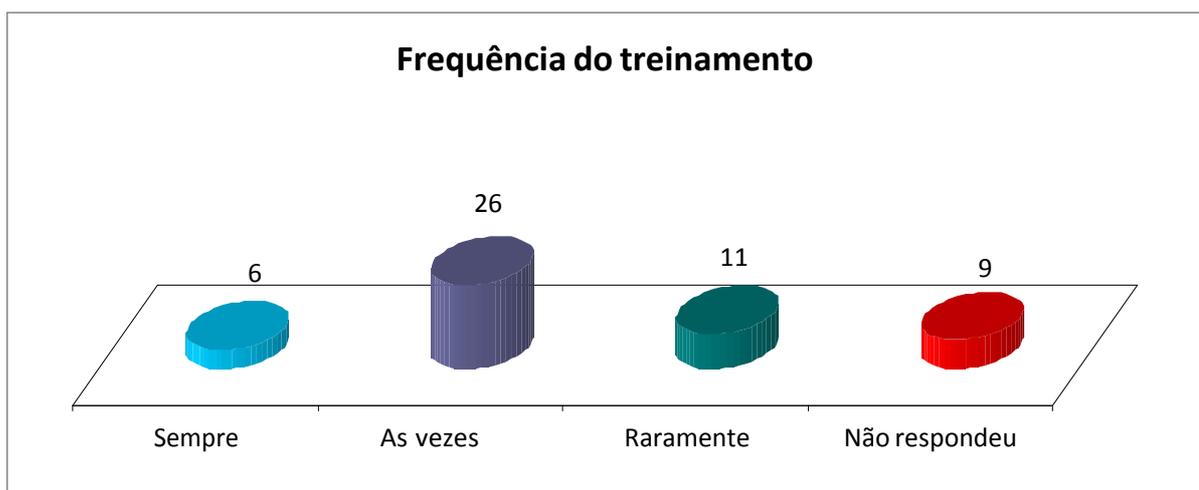
Para os agentes que receberam treinamento 8 o consideraram totalmente satisfatório, tendo suprido todas suas demandas de familiarização e preparo para o dia-a-dia. Como o observado no gráfico anterior, apenas 20 agentes relataram ter recebido treinamento quando de sua admissão, contudo, neste acima 23 opinaram seu grau de satisfação, resultando na discrepância verificada, possivelmente devido a má interpretação do enunciado da questão, fato também notado em alguns gráficos abaixo.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 12 – Existência de treinamentos periódicos

O gráfico acima nos apresenta que 41 dos 52 agentes ouvidos relatam passar por algum tipo de treinamento depois da admissão, ocasião onde é atenuada a inexistência da capacitação na entrada, colocando-se estes a par das funções que executam ou realizarão.



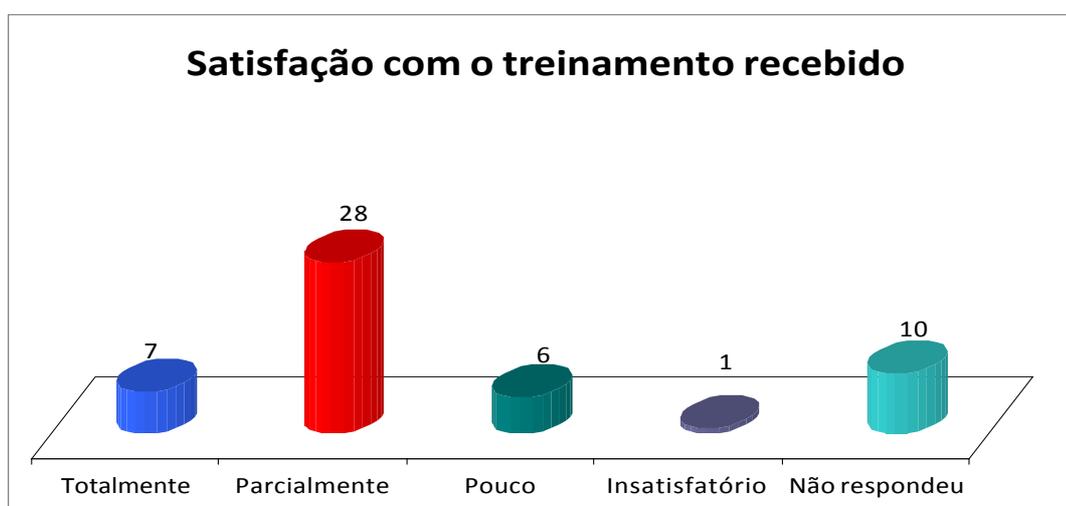
Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 13 – Frequência do treinamento

Um pequeno número de agentes, cerca de seis, passam por treinamento constante, ficando estes com a carga de dividir o que foi aprendido com o restante dos servidores e os não participantes, sem orientação acabam por realizar as tarefas fora dos padrões necessários.

Para 26 agentes é ofertado somente às vezes, ficando em aberto a frequência destes para avaliação, podendo a inconstância ser prejudicial ao bom desenvolvimento das instituições.

Implementar um sistema que abranja a todos e seja contínuo trabalhará na correção destas deficiências, sendo que para isto a área de RH deve estar estruturada para identificar, planejar, organizar, implementar e avaliar o treinamento, demandando também a participação dos outros setores que compõem a secretaria de educação e os núcleos regionais.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 14 – Satisfação com o treinamento recebido

Dentro do que já é oferecido há margem para análise e reestruturação, onde mais de 50% (28 agentes) dos que realizaram consideram parcialmente satisfatório o treinamento recebido, além da construção do treinamento dever ser trabalhada de acordo com o público que irá participar, através de linguagem e materiais que sejam de fácil compreensão, há possibilidade da implantação do recurso de *feedback*, em que, após os treinamentos, as reações do treinados perante o observado serão

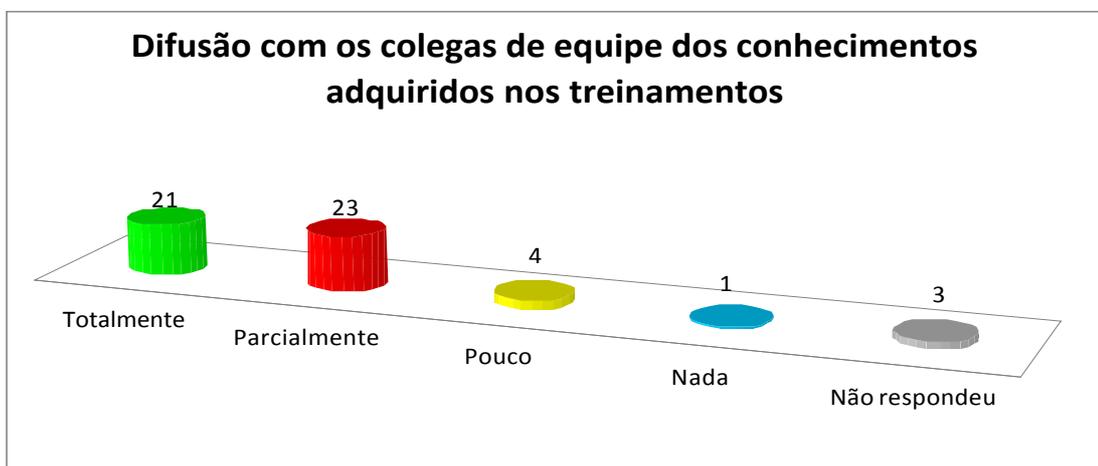
medidas, como aceitação e compreensão do que foi apresentado, para posterior correção e melhora no treinamento.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 15 – Contentamento com a qualidade e organização do material didático oferecido no treinamento

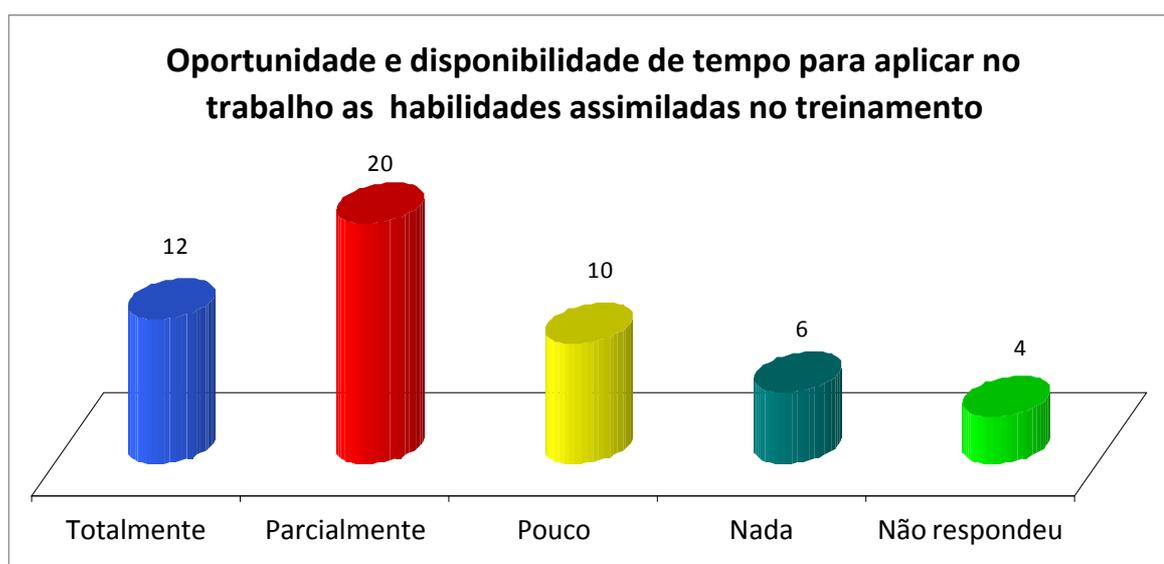
A linguagem apresentada nos materiais oferecidos e sua composição não têm alcançado por completo os objetivos previstos, para 34 entrevistados existe margem para melhora, ratificando a necessidade da re-organização do sistema de treinamento, onde cada material oferecido deve ser projetado em vista a capacidade de entendimento de seu usuário. Ressaltando-se que somente para 3 agentes este não condiz com o que foi proposto.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 16 – Difusão com os colegas de equipe dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos

A grande maioria dos agentes educacionais compartilha total ou parcialmente com os demais colaboradores da instituição de ensino os conhecimentos adquiridos com relação aos treinamentos recebidos, ressaltando ainda mais a importância da existência dos treinamentos, mesmo quando apenas um agente educacional do estabelecimento de ensino tem oportunidade de passar pelo treinamento, este com sua disseminação de conhecimentos adquiridos qualifica a equipe toda, amplificando os resultados que almeja-se serem alcançados após sua realização.

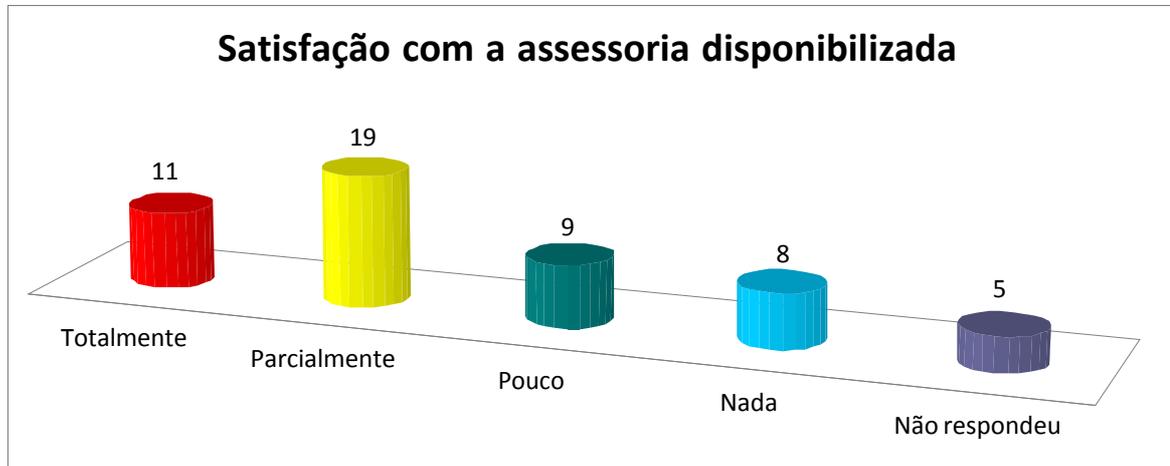


Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 17 – Oportunidade e disponibilidade de tempo para aplicar no trabalho as habilidades assimiladas no treinamento

Os conhecimentos e habilidades disponibilizados nos treinamentos devem condizer com a realidade dos colégios, somente fornecer capacitação não significa que esta será aplicada na prática, 20 agentes informaram não poder implementar completamente o assimilado, sua formulação deve levar em conta a infra-estrutura existente e o número de agentes disponíveis, vir acompanhada dos meios

necessários a sua execução e instruções que possibilitem a aplicação com o número de agentes existentes não inviabilizando sua execução.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 18 – Satisfação com a assessoria disponibilizada

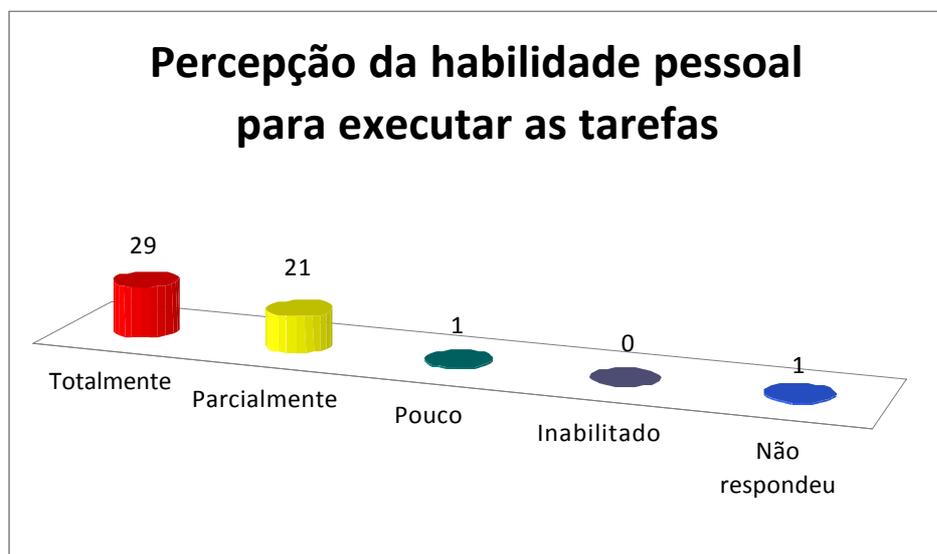
Para 19 agentes suas dúvidas e dificuldades são sanadas somente em parte pela assessoria oferecida, estes acabam por executar suas tarefas com grande possibilidade de serem falhas ou incompletas. Outro número expressivo é que para 15% dos agentes (8) o que é oferecido não tem respondido de forma alguma a suas dúvidas, demonstrando a necessidade de melhor divulgar os canais existentes da assessoria que é oferecida.

Fator importante para aplicação do que foi aprendido no treinamento, é o apoio dos superiores para isto. No gráfico abaixo, pode ser observado que grande parte destes tem colaborado para isto, fornecendo apoio moral, ficando em aberto a conscientização da direção e secretaria para melhor demonstrar seu envolvimento com as tarefas de seus subordinados. Do total de 52 entrevistados 7 sentiram-se nada motivados a aplicar na prática o que aprenderam.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

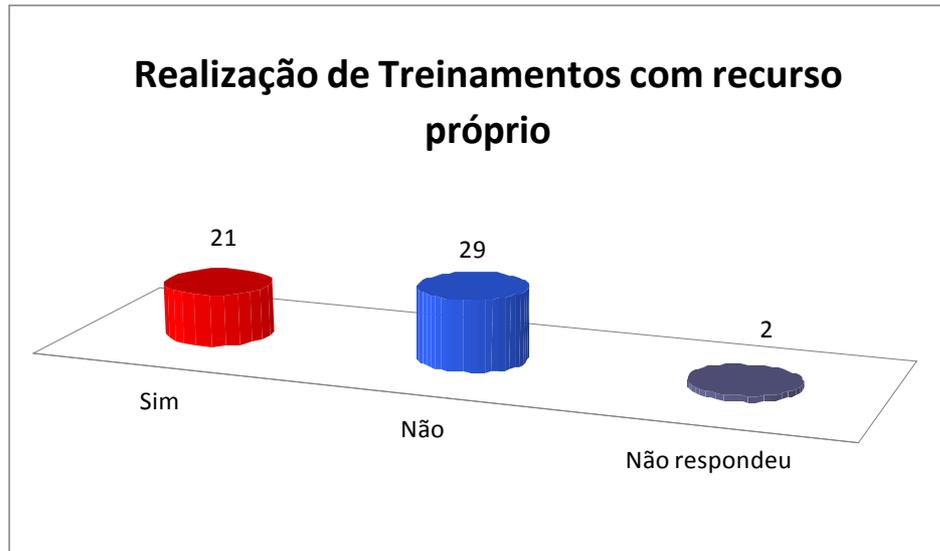
Gráfico 19 – Incentivo dos superiores para colocação em prática do treinamento



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 20 – Percepção da habilidade pessoal para executar as tarefas

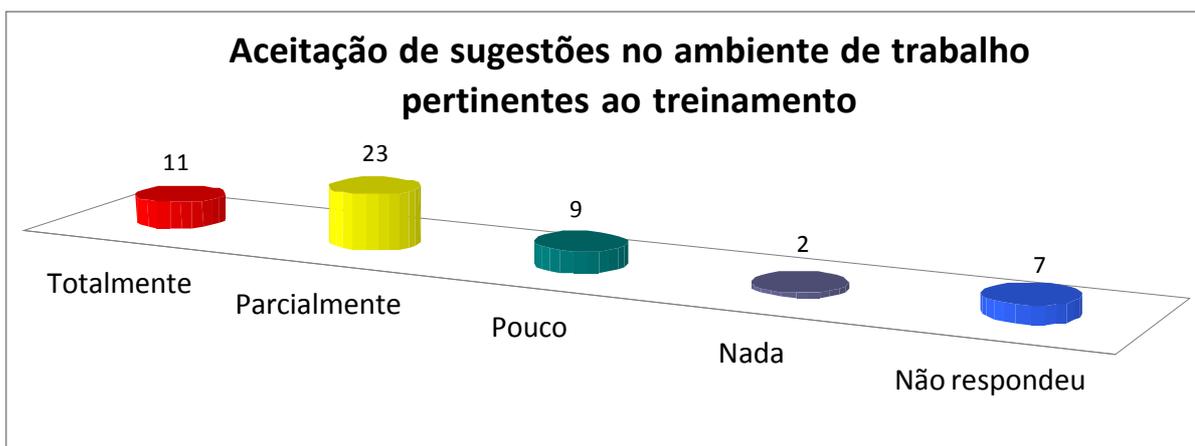
Embora 29 sintam-se totalmente capazes de executar suas tarefas, há uma grande margem para continuidade e melhora do treinamento onde 21 ainda se sentem apenas parcialmente preparados para isto.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 21 – Realização de treinamento com recurso próprio

Mesmo com os treinamentos oferecidos pelo Estado, 21 agentes optaram por pagar por treinamento com recursos próprios, visando suprir habilidades às quais não são qualificados ou complementar treinamentos oferecidos pelo Estado que não alcançaram os objetivos que foram propostas a preparar para a prática.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 22 – Aceitação de sugestões no ambiente de trabalho pertinentes ao treinamento

No ambiente de trabalho as sugestões feitas pelo agente educacional, em relação ao que foi ensinado no treinamento são parcialmente levadas em

consideração, acabando por dificultar a execução das tarefas que dependeriam dessas modificações para sua realização, novamente evidenciando a necessidade de criação de canais de comunicação mais eficientes entre superiores e agentes educacionais.

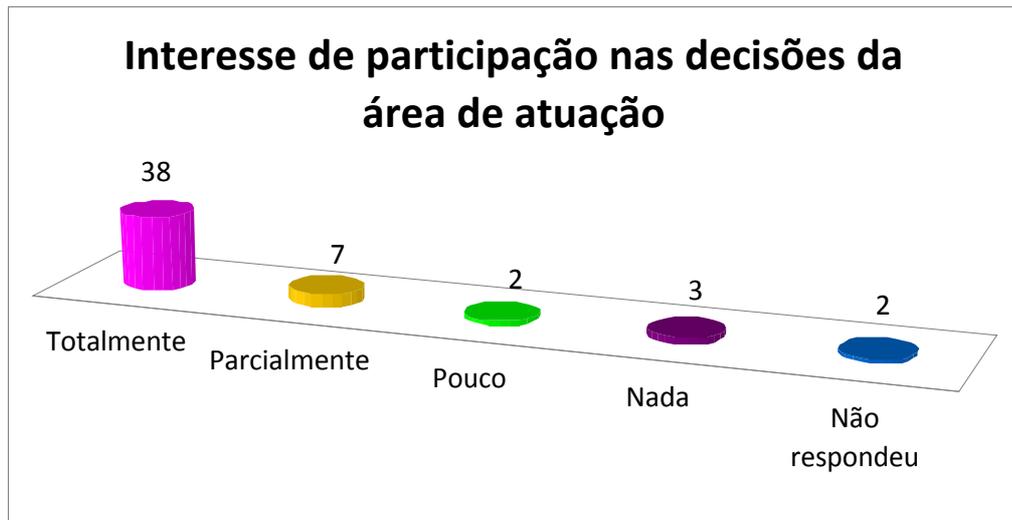
Proposta para amenizar esta situação é da direção e secretário receberem treinamento conjuntamente a seus subordinados para tomarem ciência do que está sendo proposto e diminuir as resistências que poderiam ocorrer futuramente. O grande número de agentes que não responderam a questão, mesmo com a informação de o questionário ser de caráter sigiloso, pode ter sido por temer represálias ao manifestar suas opiniões.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 23 – Oferta de recursos materiais para colocação em prática do treinamento

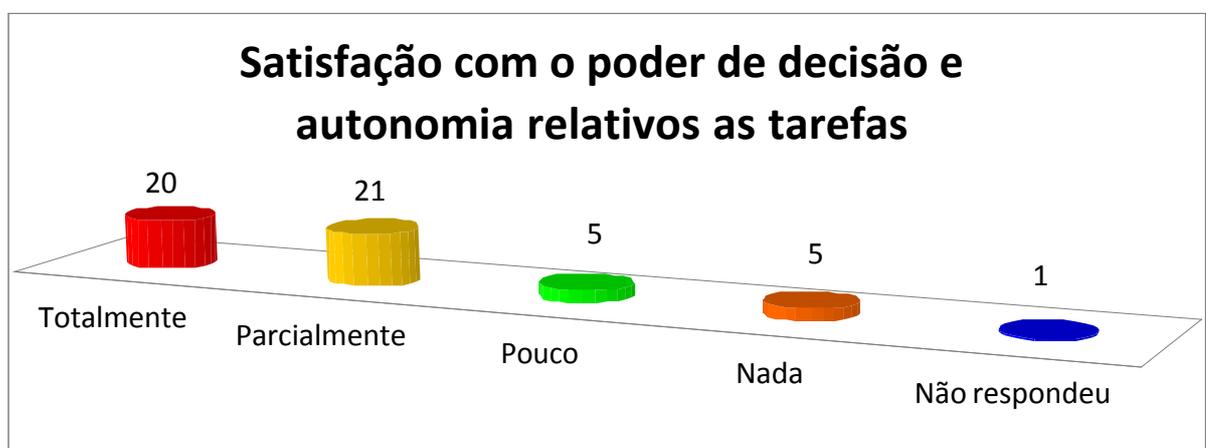
Do ponto de vista da infra-estrutura o Estado tem colaborado fornecendo recursos materiais que permitem a realização das tarefas com a devida qualidade, fator importante e que viabiliza a implementação na prática dos treinamentos.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 24 – Interesse de participação nas decisões da área de atuação

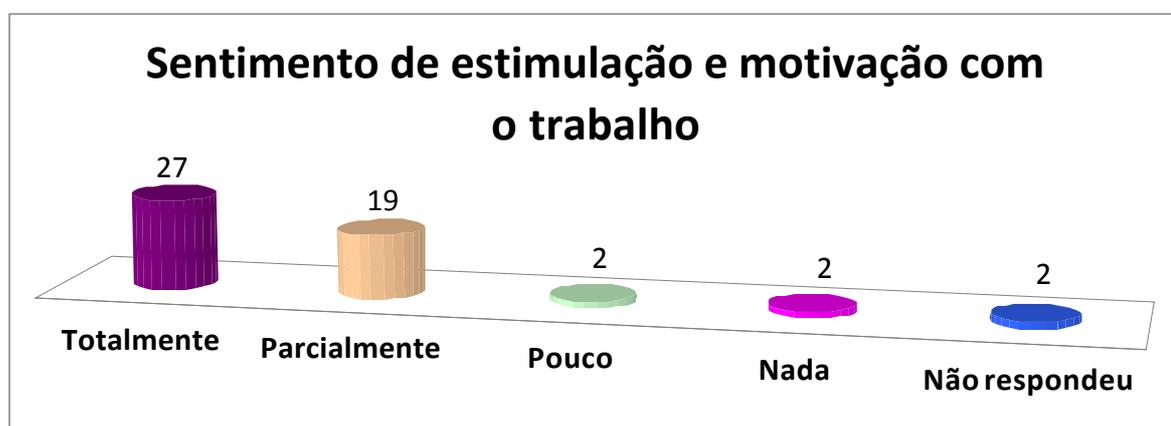
A gestão democrática das escolas tem aberto caminho para a participação dos agentes nas decisões, fato observado no gráfico acima 38 destes demonstraram grande interesse em participar da gestão, anteriormente mesmo tendo interesse suas opiniões não eram levadas em consideração, hoje na maioria dos estabelecimentos este tem efetiva participação na gestão e tomada de decisão além de serem executores das tarefas, apenas 2 disseram não se interessar em colaborar na gestão das instituições, optando por deixar essas questões para direção e secretário.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 25 – Satisfação com o poder de decisão e autonomia relativos às tarefas

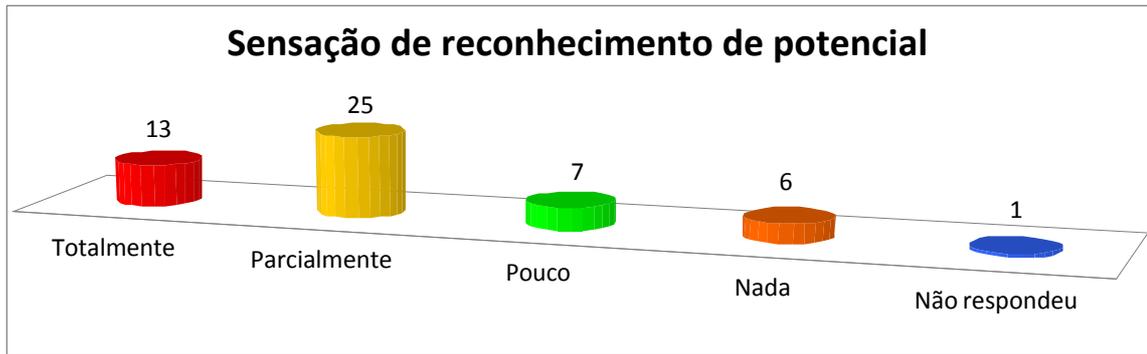
A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas nas atividades demonstra-se totalmente satisfatória para 20 dos agentes educacionais entrevistados poderem executar suas tarefas, a delegação e descentralização de atividades trazem o envolvimento e motivação buscados para um melhor desempenho nas funções, o treinamento qualifica e estas oportunizam sua efetivação. Apenas 1 agente optou por não responder e manifestar sua satisfação em relação ao poder de decisão e autonomia relativos a sua função.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 26 – Sentimento de estimulação e motivação com o trabalho

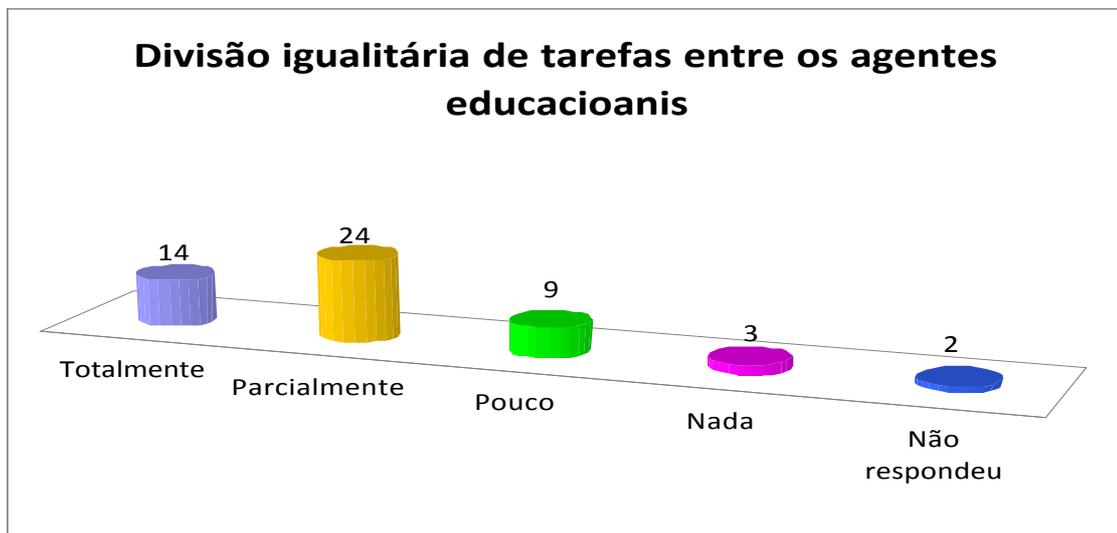
Fator importante a execução do trabalho é o envolvimento com relação a este. Como o apresentado pela pesquisa, 27 agentes educacionais possuem esta sensação, contribuição para continuidade e melhora disto nos treinamentos ao invés de palestras maçantes serem ofertados seminários ou *workshops* que oportunizem a participação dos agentes opinando e retirando dúvidas que impediriam a execução das atividades em seus estabelecimentos de origem. Apenas 2 relatam não estar envolvidos e motivados, podendo discordar da forma que a gestão é feita ou estar passando por problemas pessoais que acabem por influenciar seu trabalho.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 27 – Sensação de reconhecimento de potencial

Mesmo com 13 agentes educacionais manifestando ter seu potencial totalmente reconhecido, 6 ainda informam não possuírem nenhuma forma de reconhecimento, ficando aberta a possibilidade de investigação de qual seria a melhor maneira de ser executado. Um fato relevante é que muitos possuem ensino superior, mas executam tarefas que não fazem uso de seu conhecimento.

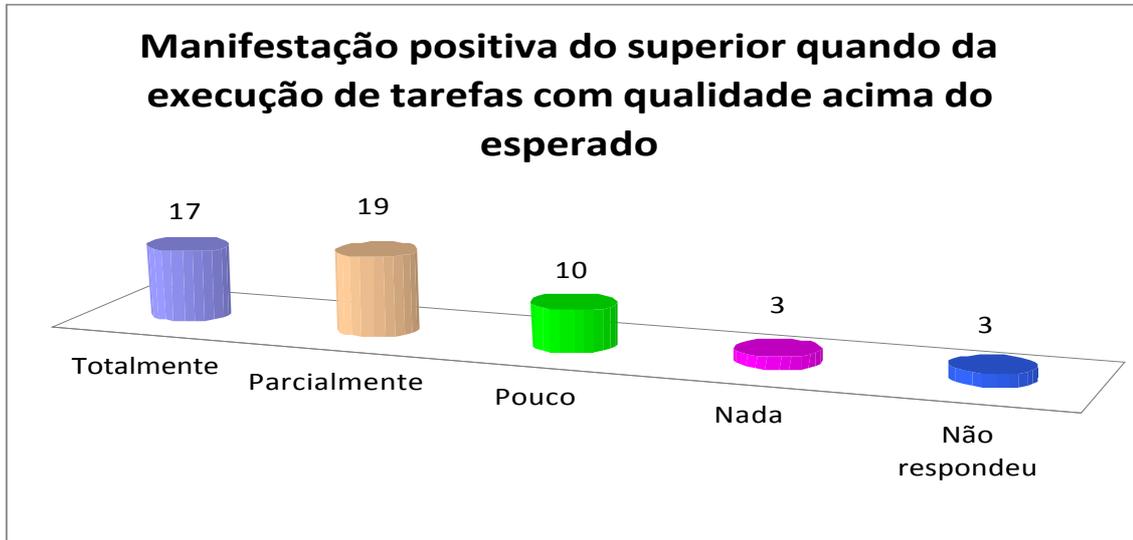


Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 28 – Divisão igualitária de tarefas entre os agentes educacionais

A organização do trabalho dentro das instituições é parcial pela visão de 24 agentes, sendo necessária uma reorganização da distribuição das tarefas para que participem e contribuam todos em condições equivalentes. Para 3 funcionários esta

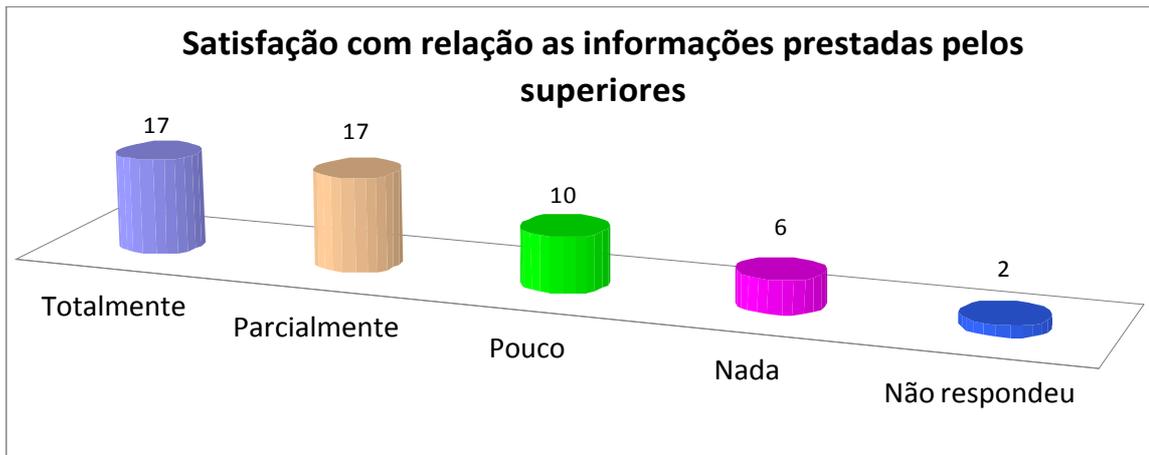
é desigual, onde os que possuem carga excessiva de trabalho, com o tempo, desmotivam-se, favorecendo a criação de inimizades e perda do interesse de colaboração no ambiente organizacional.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 29 – Manifestação positiva do superior quando da execução de tarefas com qualidade acima do esperado

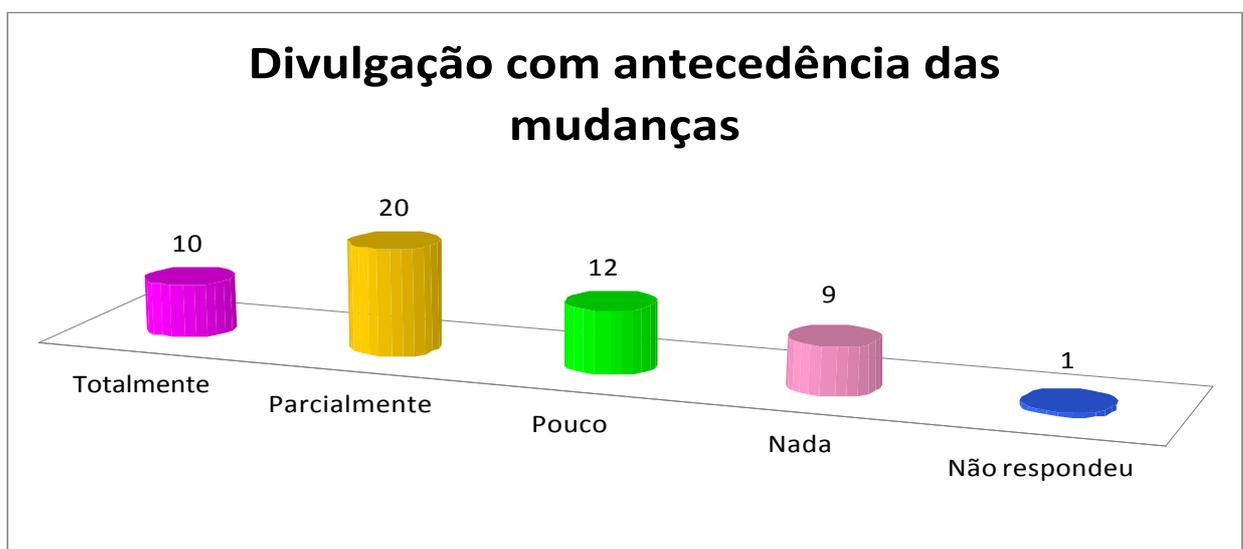
Com a manifestação parcialmente positiva dos superiores como observado para 19 agentes, há espaço para motivação destes para continuarem a desempenhar seu papel com qualidade, construindo um ciclo virtuoso de realização e motivação, que resultará na efetivação dos propósitos a que se dispõem os estabelecimentos de ensino. Apenas 3 mencionaram não receber nenhum tipo de manifestação positiva.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 30 – Satisfação com relação as informações prestadas pelos superiores

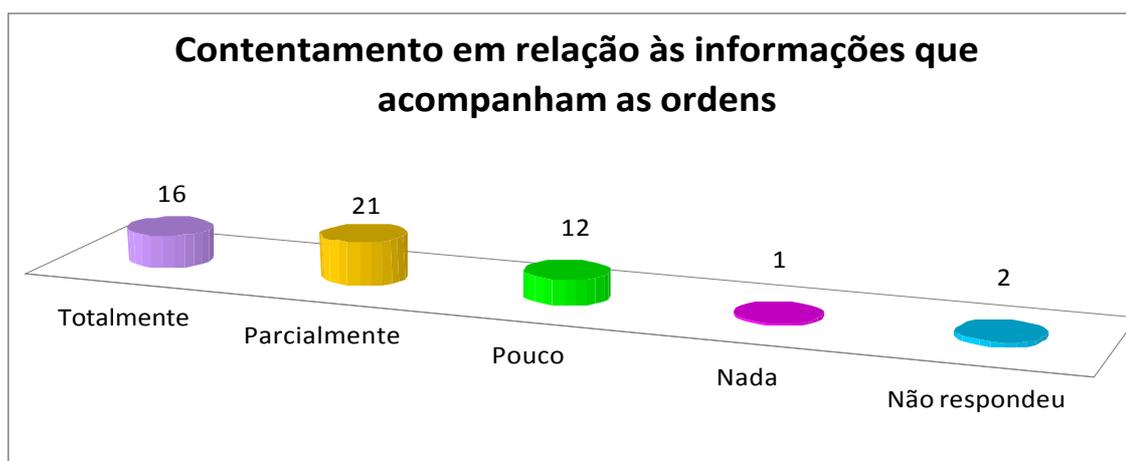
A quantidade de informações recebidas dos superiores relativas ao trabalho demonstra-se ser totalmente ou parcialmente satisfatória para 17 agentes, ainda existindo grande número de casos em que a comunicação precisa ser trabalhada, à direção e secretário também devem ser oferecidos treinamentos que foquem o processo de transferência de informações que sejam relevantes e afetem os agentes, observando-se o fato de 6 funcionários não estarem satisfeitos de modo algum com estas.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 31 – Divulgação com antecedência das mudanças

As mudanças demandam melhoria na forma de divulgação, ocorre certo descontentamento em relação ao tempo em que são levadas aos agentes. Menos de 20% se diz totalmente satisfeito com o tempo que estas são comunicadas, e 9 afirmam que são divulgadas sem nenhuma antecedência para preparação.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 32 – Contentamento em relação as informações que acompanham as ordens

As informações fornecidas junto às ordens dadas, do mesmo modo que o tempo que as mudanças são comunicadas necessitam ter os canais de encaminhamento melhor trabalhados, pois, somente 30% do total de agentes diz estar totalmente satisfeito com as informações que acompanham as ordens. Opostamente, 1 diz não estar satisfeito com as informações, ressaltando o questionamento em relação aos canais utilizados, não a qualidade que possuem.



Fonte: Dados do questionário elaborado, 2008.

Gráfico 33 – Áreas que os agentes sentem necessidade de treinamento

A uma distribuição de certo modo equivalente entre as áreas propostas, sendo que foram citadas as seguintes áreas também:

- biblioteconomia ;
- alimentação com ênfase na higiene e manuseio.

Dentro de cada instituição a necessidade de treinamento surge, aparece, é detectada quando há uma lacuna ou discrepância entre a qualificação pessoal necessária e a disponível. Efetivar um sistema preventivo e corretivo é fundamental para o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino, o caminho para a excelência no desempenho é transformar o treinamento num processo efetivo de aumento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a atingir o sucesso.

CONCLUSÃO

Dentro de uma visão estratégica o desenvolvimento e treinamento disseminam o conhecimento, motivam e re-capacitam, trazendo o empenho e dedicação buscados para a formação de um profissional voltado para prestar um serviço dentro de critérios técnicos e humanos.

A inserção no planejamento estratégico da capacitação dos colaboradores nas instituições públicas dá a importância que estes têm, por serem os executores das tarefas que contribuirão para serem alcançados os objetivos para os quais a organização existe.

Trabalhando de modo contínuo na educação, os resultados virão do curto ao longo prazo, os objetivos definidos inicialmente e os resultados sendo reavaliados darão margem à continuidade e a uma melhora constante.

Iniciativas pontuais têm sido tomadas, como o curso Profucionário, a recente aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná. Mas, isto é política de um governo devendo ser uma política de Estado em que isto seja trabalhado continuamente.

Um fato relevante a ser mencionado é a falta de envolvimento sindical dos agentes educacionais que desejam obter melhorias. Participar do coletivo, opinando, criticando e oferecendo novas idéias é necessário, em que o sindicato, com o devido espaço sendo oferecido pela gestão estadual, poderá contribuir de forma relevante para a construção do respeito e valorização para com o agente educacional e por conseqüente da escola pública.

Dentro do observado, uma forma de se iniciar o T&D dentro das instituições de ensino poderia ser a implantação do ISO 10015/2001 que oferece orientação centrada na tecnologia do treinamento e na aprendizagem organizacional. Que é desenhado especificamente para satisfazer as necessidades relacionadas com a qualidade do treinamento.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P. *Desenvolvimento de um plano de treinamento interativo para o setor de compras e licitações da prefeitura municipal de Castilho*. Disponível em: <<http://www.firb.br/helio3.htm>>. Acesso em: 10 outubro 2008.

CAMPOS, V.F. *A arte de desenvolver pessoas*. Nova Lima: 2001. Disponível em: <http://www.indg.com.br/falconi/request_mensagens.asp?id=83>. Acesso em: 11 outubro 2008.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

CÓDIGO PENAL BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del2848.htm>>. Acesso em: 15 agosto 2008.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EI-KOUBA, A. *O Diagnóstico como Ferramenta para o desenvolvimento Organizacional*. Disponível em: <<http://www.abtd.com.br/1atividade08.asp?id=P-13>>. Acesso em: 17 outubro 2008.

GONÇALVES, M.T. *Planejamento e Execução de T&D*. Disponível em: <<http://www.fibbauru.br/carobino/gestao%20integrada/Aula%202.pdf>> . Acesso em: 10 junho 2008.

HAMBLIN, A.C. *Avaliação e Controle do Treinamento*. São Paulo : McGraw-Hill, 1978. 286p.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123 - 09/09/2008. *Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná*. Disponível em: <<http://celepar7cta.pr.gov.br/SEEG/sumulas.nsf/319b106715f69a4b03256efc00601826/c8386d07af997fe1832574c600451b0d?OpenDocument>>. Acesso em: 14 outubro 2008.

McGEHEE, W.V. THAYER, P.W. *Treinando em Negócios e Indústrias*. John Wiley & Sons, Inc, 1961.

MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 9. ed. São Paulo: Futura, 1999

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A.C.A. *Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

MONLEVADE, J.A.C. de. *Funcionários de escolas : cidadãos, educadores, profissionais e gestores/elaboração*. Brasília : Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2005. 92 p. : il. – (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profuncionário ; 1)

NASCIMENTO, F.C..F. *Os funcionários da educação: da constituição da identidade à ação como co-gestores de escola*. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://btdt.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=386>. Acesso em: 10 julho 2008.

PONTUAL, M. *Treinamento*. In: HOYLER, S. (Org.) *Manual de Relações Industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.

SEED. *SEED em números*. Disponível em: <<http://www4.pr.gov.br/escolas/numeros/index.jsp>> . Acesso em: 16 outubro 2008.

TOLEDO, F. *O que são recursos humanos*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

UNIUV. *Processo de desenvolver pessoas*. União da Vitória: 2008. Disponível em: <<http://velho.uniuv.edu.br/downloads/PROCESSO%20DE%20Desenvolver%20Pessoas%20imp.doc>>. Acesso em: 11 outubro 2008.

ANEXO

ANEXO A - PESQUISA



Governo do Estado do Paraná
Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana



Criada pelo decreto nº 26.298, publicada no D.O.U em 05/07/1960
Rodovia do Café, BR 376, Km 03 - Fone/Fax 0xx 43 423-7277 - CEP 86800-970 - Apucarana - PR.

E-mail: fecea@fecea.br

Informações para o(a) participante voluntário(a):

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE AGENTES EDUCACIONAIS DOS ESTABELECIMENTOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO PARANÁ.**

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) sua identidade será mantida em sigilo;

Questões

1 - Sexo

- Masculino Feminino

2 - Faixa Etária

- Menos de 20 anos Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos
 Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

3 - Estado Civil

- Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a) Viúvo (a) Outros

4 - Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Outro

5 - Vínculo com o Estado

- PEAD – Paraná Educação
 CLAD – CLT
 QPPE – Quadro Próprio do Poder Executivo
 PSS – Processo de Seleção Simplificada

Outro

6 - Tempo de serviço

Até 2 anos Entre 2 e 5anos Entre 5,1 e 10 anos

Entre 10,1 e 15 anos Mais de 15 anos

7 - Setor que trabalha

Secretaria Biblioteca Laboratório de Ciências

Laboratório de Informática Cozinha Limpeza e Manutenção Outro

8 - Faixa Salarial

Até R\$ 800,00 De 801,00 até 1500,00 De 1501,00 até 2000,00

De 2001,00 até 2500,00 Acima de 2501, 00

9 – Se salário é satisfatório, sente que o que recebe é compatível com seu desejo.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

10 - Você recebe condições de tratamento semelhantes (salários, benefícios, apoio para o desempenhar da função no estabelecimento de ensino, etc.) às dos outros agentes educacionais.

Sim Não Não sabe

11 - A área de Recursos Humanos da educação é atuante e funcional.

Concordo totalmente Concordo parcialmente Indiferente Discordo parcialmente Discordo totalmente

12 - Você se sente conhecedor dos benefícios, plano de cargos e salários, regime de aposentadoria, assistência de saúde e funeral os quais tem direito.

Totalmente Razoável Pouco Desconheço

13 - Você recebeu qualquer tipo de treinamento quando de sua admissão como agente educacional.

Sim Não

14 - Em caso de SIM, o treinamento foi satisfatório.

Totalmente Parcialmente Pouco Insatisfatório

15 – É oferecido treinamento para requalificação e preparação para suas funções, programas, projetos ou habilidades que são requeridas para executar atualmente.

Sim Não

16 - Em caso de SIM para a questão 15, qual a frequência deste.

Sempre As vezes Raramente

17 - Em caso de SIM para a questão 15, o treinamento foi satisfatório.

Totalmente Parcialmente Pouco Insatisfatório

18- Qualidade e organização do material didático condizem com o treinamento.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

19 - Você difundiu com os colegas de equipe os conhecimentos adquiridos.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

20 - Existe oportunidade e disponibilidade de tempo para aplicar no trabalho as habilidades assimiladas no treinamento.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

21 – Você recebe assessoria para aplicar corretamente o que foi aprendido no treinamento, quando encontra dificuldade para por em prática.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

22 - O superior encoraja a aplicação, no trabalho das habilidades aprendidas.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

23 - Você se sente capacitado para executar as tarefas que desempenha atualmente.

Totalmente Parcialmente Pouco Inabilitado

24 - Para efetuar suas tarefas você já realizou ou faz treinamento com recursos próprios.

Sim Não

25 - No ambiente de trabalho, as sugestões feitas pelo agente educacional, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

26 - O Estado tem fornecido os recursos materiais necessários ao bom uso no trabalho, do que foi adquirido no treinamento.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

27 - Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho na minha área.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

28 - A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em meu trabalho é suficiente para desenvolver atividades sob minha responsabilidade.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

29 - Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

30 - Você sente que têm seu potencial devidamente reconhecido.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

31 - As pessoas têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição justa de carga de trabalho entre os colegas. O ambiente de trabalho não é tenso.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

32 - Meu superior imediato se manifesta positivamente quando demonstro um desempenho acima do esperado.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

33 - Meu superior imediato se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho na área.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

34 - As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

35 - As ordens recebidas vêm acompanhadas da informação necessária a execução do trabalho.

Totalmente Parcialmente Pouco Nada

36 – Sinto carência de conhecimento e gostaria de receber treinamento na seguinte área abaixo:

Informática Legislação vigente Comunicação interpessoal Outra.

Qual: _____