



Experiência

SISTEMA DE TREINAMENTO POR COTAS

Nome da Instituição: INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER

Responsável:

YEDDA SOARES DE OLIVEIRA

Divisão de Planejamento e Desenvolvimento de RH / CRH

Rua dos Inválidos, 212 / 10º andar – RJ

Tel.: (21) 2507-8485 – r. 2068/2069

Fax: (21) 2507-8485 – r. 2029

E-mail: yedda@inca.org.br

Data de início da implementação da experiência:

Janeiro de 2000

2. RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO

Até a implantação do Sistema, não havia um orçamento anual definido para ações individuais de treinamento. Todas as liberações dependiam, essencialmente, da Direção Geral, gerando um afunilamento que burocratizava o processo e sobrecarregava a estrutura de forma desnecessária e ineficaz. Além disso, trazia uma falta de autonomia aos diretores/coordenadores das 11 unidades do Instituto, tanto a nível gerencial (já que os solicitantes encaminhavam seus pedidos direto para a Direção Geral) como financeira (pois, como não havia orçamento definido, eles não interferiam no processo). Para os solicitantes faltava clareza quanto aos critérios para aprovação, das solicitações, ocasionando descontentamento aos que não eram beneficiados.

3. DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA INOVADORA

O Sistema de Treinamento por Cotas foi elaborado para funcionar como uma “conta-corrente” para ações de treinamento. A partir do planejamento estratégico e da disponibilidade orçamentária do Instituto para o ano, são estabelecidas cotas proporcionais para cada unidade, de acordo com o foco definido para atuação.

As solicitações, após serem analisadas e aprovadas pelas chefias imediatas e pelos coordenadores/diretores das unidades, são encaminhadas à Divisão de Planejamento e Desenvolvimento de RH que verifica a disponibilidade de verba e a pertinência da solicitação (atividade do solicitante x tipo de evento solicitado). Os valores utilizados são abatidos do saldo disponível. No caso do término da verba, só são possíveis outras solicitações no ano seguinte.

Os objetivos principais do sistema são:

1. Definir previamente o volume de recursos financeiros a ser investido em treinamento e desenvolvimento;
2. Trazer clareza e objetividade ao processo de solicitações de treinamento;
3. Dar maior autonomia aos diretores/coordenadores das unidades.

De inovador, principalmente, é que o processo ficou transparente, ágil, profissionalizado e participativo. Os colaboradores sabem porque sua solicitação foi aceita, ou não. Os

diretores/coordenadores, administram livremente suas verbas anuais, necessitando apenas observar os critérios estabelecidos pela Coordenação de Recursos Humanos, critérios estes amplamente divulgados junto às chefias.

A concepção da experiência foi da área de Planejamento e Desenvolvimento de RH do Instituto, tendo sido implantada a partir do fev/ 2000.

As etapas da implementação foram:

1. Estabelecimento dos critérios para aprovação;
2. Aprovação da proposta junto à Direção Geral do Instituto;
3. Divulgação junto aos diretores/coordenadores dos critérios e do orçamento aprovados;
4. Controle das solicitações e dos saldos disponíveis pela DPDRH;
5. Envio de extrato mensal das solicitações aprovadas e do saldo restante aos diretores/coordenadores;
6. Emissão de gráficos comparativos, ao final do ano, para avaliação e validação do novo sistema, considerando-se o total investido e o número de colaboradores treinados.

Como clientela, o Sistema tem como objetivo atender aos 3.009 colaboradores diretos do INCA (excetuando os alunos/residentes e os terceirizados).

4. OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Dentre os obstáculos encontrados, o principal foi a percepção inicial de alguns gestores que o mecanismo vinha para dificultar as concessões, visto que a DPDRH passou a atuar como filtro das solicitações, avaliando-as e observando os critérios para liberação. Acreditavam, também, que o orçamento ficaria restrito por passarem a ter cotas pré-estabelecidas. Aos poucos, conforme houve a ambientação ao Sistema e a percepção da coerência das exigências estabelecidas, as chefias passaram a encará-lo como uma ferramenta gerencial.

5. RECURSOS UTILIZADOS

Recursos humanos utilizados → um profissional para análise das solicitações, cálculo das despesas e contato com as chefias e interessados, e um operacional para emissão de correspondências para notificação das liberações e dos extratos.

Recursos financeiros → nenhum acréscimo para a operacionalização.

Material utilizado → um microcomputador, impressora e papel.

6. MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES		
	1999	2000	
Colaboradores treinados	84	459	446%
% Treinados da população (3.009 colaboradores)	3%	15%	400%
Investimento em treinamento	112.343	269.650	140%
Valor médio de investimento por colaborador	1.337	587	44%

Como resultados quantitativos e qualitativos do Sistema, após um ano da implantação, observamos que o crescimento do número de treinados foi proporcionalmente maior ao investimento efetuado, conseguindo-se, desta forma, otimizar o valor investido por colaborador.

Como mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados, foi elaborado um banco de dados onde são registradas todas as liberações, por unidade, constando:

1. Nome do colaborador
2. Setor de trabalho
3. Nome do evento
4. Local de realização
5. Período
6. Tipo de despesa (passagem/inscrição/diárias)
7. Valor da cota distribuída anualmente
8. Saldo para utilização

As despesas, inicialmente, são lançadas com o custo estimado. Após efetivada, é lançado o custo real da participação, para que o saldo tenha seu valor preciso.

A partir deste ano, estamos introduzindo uma Avaliação de Reação que deverá ser preenchida quando do retorno do evento. Tal medida visa garantir a satisfação do usuário, através de uma avaliação mais próxima dos eventos solicitados e de que forma a participação poderá impactar na qualidade dos serviços prestados. O próximo passo, é uma pesquisa junto às chefias envolvidas, para que seja feita uma avaliação quando do retorno desta mão-de-obra treinada à rotina.

Após um ano de implantação do Sistema, após a resistência inicial de alguns gestores, obtemos total parceria tanto no controle, quanto com sugestões de melhoria, da parte deles. Hoje, o Sistema é visto como uma ferramenta gerencial e como a democratização das ações de treinamento pelos colaboradores em geral, visto alcançar desde o nível mais alto do Instituto ao mais operacional. Acima de tudo, porém, destaca-se na melhoria do processo a otimização da distribuição da verba destinada à treinamento e o aumento de profissionais atendidos.