



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MINAS GERAIS – CAMPUS SABARÁ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

MARIA DE FÁTIMA REIS

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO E RETENÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DAS MONITORAS DE CRECHE DO MUNICÍPIO
DE SABARÁ**

Sabará - MG

Março de 2016

Maria de Fátima Reis

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO E RETENÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DAS MONITORAS DE CRECHE DO MUNICÍPIO
DE SABARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus*
Sabará, como requisito à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora:

Prof.^a Aline Campos Figueiredo

Sabará – MG

Março de 2016

Reis, Maria de Fátima

R375t

Treinamento como ferramenta de capacitação e retenção de funcionários [manuscrito] : um estudo das monitoras de creche do município de Sabará. / Maria de Fátima Reis. - 2016.

53 f.: il.

Orientador: Prof.^a Aline Campos Figueiredo.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Professores de creches – Treinamento. – Monografia. 2. Creches – Sabará/MG. – Monografia. 3. Motivação no trabalho. – Monografia. I. Figueiredo, Aline Campos. II. Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.3



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de **MARIA DE FÁTIMA REIS**
No dia 18 do mês março do ano de 2016, às 17:10 horas, os professores: **Aline Campos Figueiredo**, **Marcelino Vitor de Brito e Lucas Maia dos Santos** compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Treinamento como ferramenta de capacitação e retenção de funcionários: um estudo das monitoras de creche do município de Sabará**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

Aprovado () Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: _____

Aline Campos Figueiredo
Professor Orientador

Lucas Maia dos Santos
Membro da Banca Examinadora

Marcelino Vitor de Brito
Membro da Banca Examinadora

Maria de Fátima Reis
Aluna

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que tenho conseguido, inclusive esta oportunidade de estar podendo estudar, pois sem Ele, eu não sou ninguém. Agradeço também aos meus filhos, marido (*in memoriam*) e familiares pelo incentivo, apoio e compreensão durante esta etapa da minha vida.

Agradeço ao IFMG, funcionários administrativos e aos professores pelo conhecimento passado e toda orientação dada.

E finalmente, eu agradeço imensamente a professora Aline pela sua paciência durante todo o período de orientação, pelas suas palavras de ânimo, que sem as quais eu não conseguiria chegar até aqui.

“A verdadeira Educação consiste em por a descoberto ou fazer atualizar o melhor de uma pessoa. Que livro é melhor, que o livro da humanidade?”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as causas que levam a alta rotatividade das monitoras de creche da Prefeitura Municipal de Sabará, a fim de mostrar como o treinamento pode ajudar na reversão desse quadro. Para atingir esse objetivo, o referencial teórico foi baseado nos conceitos, tipos e etapas do treinamento, assim como nos conceitos de rotatividade. Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, cujo instrumento utilizado foi um roteiro semiestruturado de entrevista baseado no modelo hipotético teórico proposto para a pesquisa. As informações coletadas foram analisadas segundo o método de análise descritiva. Dentre as principais conclusões do estudo está que a alta rotatividade de monitoras no setor de creches do município de Sabará não é só por falta de treinamento. A causa também advém da inadequação da formação e do perfil profissional das monitoras contratadas pela prefeitura. A situação se agrava com os baixos salários pagos a estas profissionais. Como sugestão de melhoria do quadro de alta rotatividade observado nesta pesquisa, é apresentado o esboço de plano de treinamento que, se implantado, irá ajudar a preencher uma das lacunas observadas como deficitárias e de considerável influência no problema vivido com as monitoras de creches das escolas municipais de Sabará.

Palavras-Chave: Treinamento. Rotatividade. Gestão de pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma do município de Sabará	34
QUADRO 1 - Os três níveis de análise das necessidades de treinamento.	20
QUADRO 2 - Classificação da tecnologia educacional de treinamento	24
QUADRO 3 - Treinamento como responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	25
QUADRO 4 - Etapas de um processo de treinamento e desenvolvimento.	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	12
2.1 Problema	12
2.2 Justificativa	13
3 OBJETIVOS	15
3.1 Objetivo Geral	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
4 REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 Treinamento- Conceitos	16
4.1.1 Tipos de Treinamentos.....	18
4.2 Etapas do Processo de Treinamento	19
4.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	20
4.2.2 Programação do Treinamento	22
4.2.3 Execução do Treinamento.....	25
4.2.4 Avaliação do Programa de Treinamento	26
4.3 Rotatividade	28
4.3.1 Rotatividade e índice de rotatividade - Conceito	28
5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	30
5.1 Dados de Identificação	30
5.2 Histórico	30
5.3 Organograma	33
6 METODOLOGIA.....	35
6.1 Caracterização da Pesquisa	35
7 RELATÓRIO DA PESQUISA	37
7.1 Pesquisa com as gestoras de creches e ou escolas infantis.	37

7.3 Entrevista com monitoras efetivas de creche.....	39
7.4 Entrevista com monitoras que já se demitiram	41
8 PROPOSTA DE ROTEIRO DE TREINAMENTO	42
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERENCIAS	47
APÊNDICE A	49
APÊNDICE B.....	51

1 INTRODUÇÃO

O atendimento em creches municipais nos últimos anos vem aumentando porque as mulheres trabalham e como não tem com deixar seus filhos pequenos, precisam utilizar os serviços das creches municipais. As creches procuram ter o perfil mais educacional, procurando não ser simplesmente assistencialista. Trabalhar com crianças pode se considerar prazeroso, mas definitivamente, não é uma tarefa fácil, porque crianças pequenas precisam de cuidados frequentes tendo que ser assistidas a todo tempo por adultos. Neste caso pelas monitoras de creche.

Os profissionais envolvidos na Educação Infantil, principalmente na etapa inicial, de 0 a 6 anos, têm ciência dessa dificuldade. Afinal, durante o curso de Pedagogia, os futuros profissionais são preparados para lidar com essa realidade. Afinal, segundo os artigos 61 e 62 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB):

Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

I - professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II - trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III - trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal. (BRASIL. LDB, 1996)

Mas, e quando os profissionais são contratados para trabalhar com as crianças, mas não têm formação específica para isso, ou não foram previamente preparados para exercer suas funções?

Esse cenário está presente na maioria das creches municipais brasileiras, sendo observado que para provimento dessas vagas tem havido contratações e concursos. No entanto, elas possuem pouca ou nenhuma experiência em Educação Infantil. Dessa forma, exercer suas atividades diárias dentro da creche fica muito complicado, mesmo aquelas tarefas mais corriqueiras.

Como são as monitoras que auxiliam as professoras nas atividades, elas adquirem um pouco mais de conhecimento de como lidar com as crianças a partir dessa relação. No entanto, na maioria das vezes, as monitoras atuam de acordo com as experiências que tiveram em suas próprias vidas, no passado, principalmente na infância. Mas nem sempre essa atitude é eficaz.

Toda essa realidade, juntamente com a baixa remuneração (se comparada com a remuneração dos outros funcionários da creche), influenciam na insatisfação dessas profissionais em relação ao seu trabalho, mas principalmente ao seu próprio desempenho. Muitas delas abandonam suas funções, pedem exoneração, não tendo tempo de verificar se podiam ter sucesso profissional dentro das creches.

O município de Sabará está convivendo com este tipo de problema há alguns anos, verificando uma alta rotatividade no setor. A falta de formação das monitoras e tendo como exigência do cargo apenas o ensino médio, contribuem para que o salário seja baixo. Isso também é fator de grande insatisfação entre as monitoras da rede municipal de ensino.

Sendo assim, este trabalho se justifica pela proposta de implantar um treinamento inicial e periódico para monitoras, na tentativa de melhorar o desempenho no cargo, valorização do profissional diminuindo assim, a rotatividade instalada no setor.

Este trabalho teve caráter qualitativo e baseou-se em entrevistas realizadas com as diretoras e monitoras de creches, inclusive com monitoras que já se demitiram. A maioria das entrevistas foi realizada nas creches e nas escolas municipais de Sabará.

O trabalho também apresenta a percepção de monitoras que trabalham em escolas de ensino fundamental, com o acompanhamento de crianças com necessidades especiais. Por fim, é apresentado uma proposta de treinamento para tentar diminuir a rotatividade e fazer com que as monitoras se sintam valorizadas no trabalho que executam.

2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo, será abordado o problema que a Prefeitura de Sabará vem enfrentando com o alto índice de rotatividade das monitoras de creches e justificar a implantação de um treinamento introdutório para as mesmas.

2.1 Problema

A demanda pelo serviço público em creches municipais aumenta a cada dia devido o aumento de mulheres no mercado de trabalho que necessitam deixar seus filhos pequenos sob cuidados especializados. As creches procuram adequar seus serviços para atender as necessidades educacionais e assim reiterar seu compromisso para além do caráter assistencialista. Os profissionais envolvidos na Educação Infantil, principalmente na etapa inicial, de 0 a 6 anos, têm ciência dessa dificuldade. Afinal, durante o curso de Pedagogia, os futuros profissionais passam a ter ciência dos desafios que enfrentarão em sua profissão. E quando os profissionais são contratados para trabalhar com as crianças, mas não têm formação específica para isso, ou não foram previamente preparados para exercer suas funções?

Esse cenário está presente em muitas creches municipais brasileiras e em Sabará não é diferente. Observa-se que para provimento dessas vagas tem havido contratações e concursos, no entanto, as monitoras entram em exercício sem o treinamento adequado e com pouca ou nenhuma experiência em Educação Infantil, chegam apenas com o ensino médio. Dessa forma, exercer suas atividades diárias dentro da creche fica muito complicado, mesmo aquelas tarefas mais corriqueiras.

As monitoras que auxiliam as professoras nas atividades, adquirem um pouco mais de conhecimento de como lidar com as crianças a partir dessa relação. Quando adquirem alguma experiência, costuma até substituir a professora. Porém, na maioria das vezes, as monitoras atuam de acordo com as experiências que tiveram em suas próprias vidas, principalmente na infância. Mas nem sempre essa atitude é eficaz.

Toda essa realidade, juntamente com a baixa remuneração (se comparada com a remuneração

dos outros funcionários da creche), influenciam na insatisfação dessas profissionais em relação ao seu trabalho, mas principalmente ao seu próprio desempenho. Muitas delas abandonam suas funções ou pedem exoneração, mesmo com pouco tempo de trabalho.

Ao levantar estas dificuldades e com o objetivo de atender satisfatoriamente a demanda da necessidade de funcionárias nas creches propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como a alta rotatividade no cargo de monitoras de creche da prefeitura municipal de Sabará pode ser minimizada com a implantação de um programa de treinamento?

2.2 Justificativa

Com este estudo, espera-se destacar a relevância do treinamento para o sistema de gestão de pessoas e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelas monitoras nas creches da Prefeitura de Sabará e elevar a satisfação de seus funcionários. Dentre elas, está o treinamento inicial para as novas monitoras. O propósito desses treinamentos é o de preparar, de forma efetiva, as monitoras para exercerem adequadamente suas funções, aprendendo o que é Educação Infantil, suas etapas e especificidades de como lidar com as crianças e suas devidas faixas etárias, para entender como deve ser a realidade do seu trabalho com a criança.

Dessa forma, antes de começar o exercício de suas funções, essas profissionais entenderão seu papel dentro deste contexto educacional, entendendo como seu trabalho é essencial dentro de um todo. Além disso, essas profissionais terão a possibilidade de se qualificar, buscando a sua capacitação, para que seu desenvolvimento profissional no setor seja mais rápido. Por isso, o treinamento inicial é muito relevante, mas é preciso que se faça uma reciclagem periódica.

Os treinamentos e capacitação devem ser promovidos pelas prefeituras constantemente, não somente no momento de ingresso das monitoras, garantindo a atualização dessas profissionais, a qualidade do trabalho e a confiança da comunidade.

Este trabalho será aplicado como experiência no Município de Sabará que em anos anteriores registrou uma grande rotatividade no setor de creches. A importância para o IFMG, é também relevante pela oportunidade de contribuir com a elaboração de um projeto que poderá ser

aproveitado, treinando monitoras que serão capacitadas trabalhando com satisfação na área de educação infantil.

3 OBJETIVOS

Os objetivos que estão discriminados neste capítulo reafirmam a necessidade de implantação de um treinamento específico para as monitoras de creches do município de Sabará.

3.1 Objetivo Geral

Analisar as causas que levam a alta rotatividade das monitoras de creche da Prefeitura Municipal de Sabará, a fim de mostrar como o treinamento pode ajudar na reversão desse quadro.

3.2 Objetivos Específicos

- Mapear funções do cargo de monitora de creche;
- Identificar o perfil profissional adequado para o cargo de monitora de creche;
- Levantar os motivos mais comuns que levam as monitoras a desistirem do cargo;
- Desenvolver proposta de treinamento;
- Apresentar proposta à Prefeitura Municipal de Sabará.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será destinado ao referencial teórico sobre o treinamento de pessoas. Consiste na exposição das ideias e críticas dos autores sobre o assunto, assim como a discussão de trabalhos embasados nas teorias sobre treinamento de pessoal.

4.1 Treinamento: Conceitos

O treinamento é muito importante tanto para a empresa ou organização quanto para o empregado. Para a empresa, o treinamento é um investimento em pessoas no qual o retorno é a melhora na produtividade gerando lucros. Para o empregado, significa valorização profissional mais conhecimento e mais motivação. O treinamento está sempre atualizando conhecimentos para melhor desempenho dentro das empresas.

“Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar as pessoas para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente “. (CHIAVENATO, 1999a, p. 21).

Baseado em Gil (2001), treinamento refere-se ao conjunto de experiências que os funcionários adquirem e aprendem a lidar com a cultura da empresa, tratando-se de um processo educacional de curto prazo. O treinamento envolve estudos capazes de ampliar o conhecimento das pessoas para melhor desempenhar suas atividades, e pode ser definido como procedimentos que contribuem para a aprendizagem entre os membros da organização.

Então o treinamento não é um objetivo em si mesmo, mas um meio eficaz de aumentar o conhecimento desenvolvendo e melhorando as habilidades, mudando o comportamento dos trabalhadores para que desenvolvam um trabalho com melhor qualidade dentro do seu setor numa empresa, tendo condições de proporcionar valores a empresa e ao cliente, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva (FONTES, 1979).

Os treinamentos, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), são eventos educacionais de curta e média duração composta por subsistemas de avaliação de

necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam à melhoria do desempenho funcional e a melhoria da aprendizagem para o trabalho.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a substituição do caráter econômico do conceito de treinamento, por outro sentido econômico-social, deve-se naturalmente, a ação tecnológica e econômica que ocorrem nas empresas com o progresso sempre crescente mudando estruturas tradicionais nas indústrias, comércio e outros empreendimentos. O progresso científico e técnico pode afirmar que o treinamento cada vez mais se dirige para o aperfeiçoamento no desempenho do funcionário, em todos os seus níveis. Milkovich e Boudreau (2000) salientam que buscando acompanhar o progresso do conhecimento científico, é mais interessante contratar pessoal qualificado e experiente. Passando a adotar técnicas de treinamento para seus empregados capacitando-os e se manter no mercado sustentando – sem a concorrência do mercado atual.

As organizações investem muito em recursos humanos no item treinamento de pessoal. Mas é necessário que haja um levantamento detalhado das necessidades de treinamento senão será disponibilizado recursos sem nenhum retorno satisfatório, resultando apenas em perda de tempo e dinheiro. O alto custo do treinamento pode ser justificado por um retorno de maior produtividade dentro das empresas. As empresas, para serem competitivas, têm que investir em recursos humanos através de treinamentos tanto no setor público ou nas empresas privadas. O fato é que “cada vez mais, os gastos com programas de desenvolvimento e treinamento tem sido considerados como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Encontrar um trabalhador que já saiba desenvolver as atividades de trabalho com perfeição e rapidez sem treinamento é impossível então a solução é treinar funcionários.

Lacombe e Heilborn (2003) diz que uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamentos é o fato de que o treinamento pode vir a trazer perda no investimento, uma vez que o beneficiário direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa em qualquer momento. Na maioria das vezes os programas acabam ficando nos catálogos de treinamento da empresa, sem que as pessoas sequer se lembrem de quando eles aconteceram ou se deram alguns resultados.

Mas, ao contrário disso, as melhores empresas integram o treinamento dentro de conjunto sistemático de operações de RH, adequando cada pessoa ao seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização, desenvolvendo suas competências para que se tornem mais produtivas e inovadoras, assim como desenvolver a força

de trabalho dentro dos cargos particulares para cada tarefa é aplicada um treinamento de acordo com as funções ou atividades a serem executadas. Quanto à forma, o treinamento pode ser formal interno ou formal externo. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 527).

Concluindo, treinamento é o aperfeiçoamento das habilidades para melhorar desempenho de um cargo dentro de alguma empresa.

4.1.1 Tipos de Treinamentos

O treinamento formal interno é um treinamento exclusivo para os funcionários de uma empresa, mas aplicado fora dela. Na maioria das vezes é um treinamento para aperfeiçoamento ou preparo para novas funções. Treinamento formal externo pode ser aplicado em escolas, mas é aberto ao público. Pode ser especialização de mão de obra. Os tipos de treinamento que podem ser observados nas empresas são: *ON THE JOB* - é feito nas empresas durante a jornada de trabalho. O funcionário aprende trabalhando sendo que a própria chefia é o orientador. É mais comum e menos oneroso para a empresa. Obtém-se resultados com mais rapidez. *ROTAÇÃO DE FUNÇÃO* - neste tipo de treinamento, o funcionário muda sempre de atribuições e vai aprendendo à medida que vai mudando função. *EXPOSITIVO* - quando é aplicado em sala de aula e é caracterizado pela troca de informações, chamado de treinamento de aprendizagem e ministrado por um conhecedor da função. É a forma mais antiga de treinar funcionários. *BRAINSTORM* - nesta modalidade, o instrutor apresenta um problema aos treinandos e cada um vai dando ideias de soluções para resolvê-lo. Brainstorm significa em inglês “tempestade de ideias. Muito usado nos controles de qualidade. *SIMULAÇÃO*- Se usa quando há de se manipular algum equipamento. Pode simular a operação de como usá-lo, e é feito em lugares externos ao local de trabalho. *TÉCNICAS AUDIO VISUAIS* - filmes e vídeos como formas de instrução são muito usados em várias empresas. *TREINAMENTO VIA Internet OU CD-ROOMS* - São mais utilizados atualmente em várias empresas. Os treinando podem receber instruções via e-mails, salas de bate-papo. Pode ser utilizada a intranet que é um sistema de comunicação interna dentro de médias ou grandes empresas. *JOGOS* - É uma simulação do problema real para forçar a tomada de decisões. Jogos empresariais surgiram 3000 anos A.C., na China com os jogos de guerra. *TREINAMENTO DE SENSIBILIDADE* - Comunicação interpessoal para melhorar o relacionamento entre colegas no trabalho. *TREINAMENTO A DISTÂNCIA* - Feitos sem a

presença do instrutor. Treinamento através de apostilas ou outro material. Não é considerado muito eficaz tendo em vista que o treinando tem que estudar sozinho. Não pode ser considerado um método satisfatório. INSTRUÇÃO PROGRAMADA- Chamada de Pedagogia Cibernética - o treinando trabalha só um conteúdo em sequência ordenada com apenas uma pergunta para o treinando responder no final. Informando se a resposta está certa ou errada. *E-LEARNING* - treinamento on-line, o instrutor usa e-mails para orientar o treinando. Eles participam de fóruns eletrônicos. Faz *downloads* de documentos, participa de salas de bate-papos. Oferece baixo custo e comodidade para empresas. Pode ser realizado em quaisquer lugares. Não existe o contato entre treinandos e instrutor. SEMINÁRIOS - Realizado através de palestras sobre determinado assunto ou matéria. DRAMATIZAÇÃO - É como apresentar uma peça de teatro sobre uma situação problema. É muito usado para conhecer o temperamento dos participantes. DINAMICA DE GRUPO - Foi criado em 1914 por Kent Lewin. Não envolve problemas, mas induz cada indivíduo a buscar ele mesmo a solução de um determinado problema. É muito usado nas grandes empresas, atualmente. WORK SHOP- É uma reunião de treinandos para explorar em conjunto soluções para problemas do dia-a-dia. Estimula a criatividade, capacidade de criar e promove o comprometimento conjunto para tomar decisões. PAINEL – apresentação e discussão conjunta de sobre determinado assunto para ouvintes no caso são treinandos, podendo fazer questionamentos sobre a solução do problema.

4.2 Etapas do Processo de Treinamento

Todo processo de treinamento é complexo devido ao tempo e custos despendidos no processo desde o projeto até a sua implantação. Para que se tenha o sucesso desejado deve ser feito por etapas.

4.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades. A importância do treinamento está ligada à da sua real necessidade com os objetivos da empresa. Para a direção e gestores decidirem sobre implantar treinamento é preciso primeiramente que se faça um levantamento detalhado das necessidades, ficando responsável por isto e seus resultados inclusive se surgirem problemas em consequência dessa implantação. Fontes (1979). Relata que a determinação de necessidades é o levantamento do número de empregados de uma empresa que devem ser submetidos a treinamento a fim de que possam executar com mais eficiência seu trabalho. A necessidade de treinamento compara as habilidades que os funcionários já têm e conhecimentos adquiridos para um melhor desempenho das funções, principalmente para aqueles empregados que serão admitidos para o cargo. Para Chiavenato (1999a), o levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico do que deve ser feito. O levantamento de necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise, como mostra o quadro a seguir.

QUADRO 1 - Os três níveis de análise das necessidades de treinamento.

Análise organizacional	Sistema organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise de recursos humanos	Sistema de treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas)
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de aquisição de habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos, Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

Fonte: CHIAVENATO, 1999c.

No levantamento das necessidades vão ser diagnosticadas todas as deficiências que caracterizam a necessidade de um treinamento. Neste levantamento precisa se determinar o que precisa melhorar e como isso poderá ser feito. Para Chiavenato (1999b), este levantamento de necessidades é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações importantes, coligadas e agrupadas sistematicamente e a sua determinação é uma atividade de linha e uma função de *staff*. O diagnóstico pode ser feito através dessas duas perguntas: - Quem vai ser treinado e o que vai se ensinar? A princípio, verifica-se quais são os objetivos da empresa e ao mesmo tempo procura conhecer o perfil de cada funcionário que trabalha ou que vai se admitido para o trabalho. Normalmente toda pessoa já tem um certo conhecimento das atividades que vai desempenhar no serviço. A essa particularidade se dá o nome de CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). Com o treinamento todos ficam com um nível de conhecimento mais uniforme mais apropriado para desenvolver as atividades inerentes ao cargo dentro da empresa. Com o treinamento, aumenta o nível de conhecimento dos funcionários, diminuindo as diferenças no desempenho entre os colegas de serviço. O treinamento para empregados novatos é feito por etapas e no caso de mais antigos é preciso primeiro analisar o que precisa ser melhorado ou se há alguma deficiência no setor. Se for queda de produção por falta de motivação, verificar qual o tipo de treinamento será aplicado. O levantamento das necessidades é feito na sequência: análise de cargos e identificação de necessidades de melhorar o desempenho e aumentar a produção; - identificar o público-alvo; - saber qual a necessidade do treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento passa por dois processos mostrados nas situações a seguir: SITUAÇÃO REATIVA – Quando está havendo problemas a serem corrigidos. O treinamento neste caso é para consertar o que tem de errado. SITUAÇÃO PROSPECTIVA – Aqui o treinamento é aplicado em funcionários recém-admitidos. Procura-se visualizar as metas determinadas a e os objetivos serem alcançadas. Muitas empresas estão sempre em alertas para as questões desses levantamentos. O; LNT é realizado através dos seguintes métodos: -aplicação de questionários, - entrevistas com trabalhadores e supervisores - aplicação de testes e exame-Observação do trabalho (folha de avaliação, mas podem ser usados outros métodos).

As prioridades da LNT são: crescimento da empresa e admissão de novos funcionários; redução de empregados; mudança de métodos; substituição de pessoal; alto turno-over; absenteísmo; licença; férias; mudança de programas de trabalho; máquinas novas; comércio de novos produtos; Processo produtivo; baixa produtividade; mau aproveitamento do espaço de produção; erros e desperdícios; aumento do número de acidentes no trabalho.

Em relação aos recursos humanos as falhas são referentes às queixas de funcionários; desinteresse pelo trabalho; falta de cooperação; dificuldade em conseguir bons elementos; erros na execução de ordens; problemas com chefe e o alto índice de rotatividade. Depois de detectar a necessidade de treinamento passa-se para a segunda parte que é a programação.

4.2.2 Programação do Treinamento

A programação é o planejamento do método escolhido para aplicar o treinamento. Já foi feito o levantamento e se sabe das necessidades da empresa e das pessoas. A empresa precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar os novos conhecimentos que vão adquirir. Deve haver uma conciliação entre o investimento e o retorno, assim como estabelecer resultados para o treinamento e compará-los posteriormente. Depois do levantamento das necessidades de treinamento forem diagnosticadas e localizadas, será necessário que tais necessidades sejam reunidas em um programa integrado para que as mesmas possam passar por processos de mudanças. Depois de feito o diagnóstico das necessidades de treinamento, é feita a escolha dos métodos para diminuir ou acabar com dificuldades percebidas, passando para sua programação. (CHIAVENATO, 1989). No programa de treinamento devem ser analisados alguns aspectos como: as necessidades do treinamento, sua causa, como resolver essas necessidades, pessoas e serviços a serem atingidos, o tempo disponível para o treinamento, o custo provável do treinamento e quem irá executar o mesmo. (CHIAVENATO, 1999c). Araújo (2006) salienta que depois de feita a análise dos aspectos que foram citados anteriormente por Chiavenato (1999c), o levantamento de necessidades de treinamento estabelece os critérios que guiarão o planejamento.

Devem-se eleger meios e modos adequados para implementar o projeto a partir dos métodos disponíveis, bem como em que será dada a orientação sobre os diferentes meios e modos de ensinar. Identificar quem deve ser treinado, definindo as características das pessoas que deverão participar do processo. Escolher profissionais capacitados, conforme a ocasião, saber qual será a melhor forma de contratação, se, pessoal externo ou convidar o pessoal interno para desenvolver o treinamento. Deixar bem especificado o que deve ser ensinado na definição do conteúdo dos programas, assim como determinar os períodos, horários e épocas que aconteceram os mesmos.

Na maioria das vezes, o programa treinamento será desenvolvido na própria organização ou numa instituição de ensino. Identificar o momento exato em que cada pessoa da organização passará pelo treinamento, a extensão do treinamento que deve ter uma medida de acordo com a necessidade. Levantar situações e propor soluções para que possa capacitar as pessoas da organização a uma nova realidade. O planejamento do treinamento está relacionado com problemas que geralmente são colocados à disposição do treinamento. A programação de treinamento requer planejamento e envolve alguns itens como, a abordagem de uma necessidade específica de cada vez, definição clara do objetivo, escolha dos métodos de treinamento considerando a tecnologia disponível, definição dos recursos necessários, local onde será efetuado o treinamento, período de duração, controle e avaliação dos resultados (CHIAVENATO, 1999c, p. 46). Existem ainda técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento a fim de aperfeiçoar a aprendizagem, com maior volume de conhecimento, aprendizagem e menos desperdício de esforço, tempo e dinheiro. (FERREIRA, 1989).

Para Fontes (1979) a eficácia dos resultados do treinamento depende das técnicas empregadas na sua realização. Existem algumas técnicas mais adequadas à certos tipos de treinamento. A escolha da forma adequada de treinamento dependerá do condicionamento total aos elementos básicos das necessidades preestabelecidas e aos recursos gerais e efetivos da empresa. Segundo Fontes (1979) a forma do treinamento deve ser determinada pela sua inteira adequação ao desenvolvimento do processo. a) Técnicas de treinamento quanto ao uso: Podem-se utilizar técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo que é desenhado à transmissão de conhecimento ou informação; técnicas de treinamento orientadas ao processo são aquelas desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais, influenciando na mudança de comportamento ou de atitude; e as técnicas de treinamento mistas, que transmite informações e procura mudarem atitudes e comportamentos. b) Técnicas de treinamento quanto ao tempo: Podem ser classificadas em dois tipos: as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho e as técnicas aplicadas depois do ingresso no trabalho.

As técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho são os treinamentos de indução ou de integração que visa adaptar e ambientar o novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar e o treinamento depois do ingresso no trabalho que deverá ser um processo racional que obedeça a uma programação geral de interesse aos empregados e à empresa.

c) Técnicas de treinamento quanto ao local: O treinamento pode acontecer no local de trabalho utilizando as mesmas condições físicas, as mesmas máquinas, equipamentos e materiais do trabalho normal ou fora do local de trabalho que pode ser realizado em instalações da própria empresa ou em instalações de outras organizações. Esta forma de treinamento apresenta custos mais elevados, mas apresenta vantagens no acompanhamento do processo e no controle dos resultados. Para melhor compreensão das técnicas e formas de treinamentos vejamos o quadro abaixo:

QUADRO 2 - Classificação da tecnologia educacional de treinamento

Quanto ao uso	Orientadas para o conteúdo	Leitura, instrução programada, instrução assistida por computador.
	Orientadas para o conteúdo	Dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos.
	Mistas (conteúdo e processo)	Estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas <i>on-the-job</i> .
Quanto ao tempo	Antes do ingresso na empresa	Programa de indução ou de integração e empresa.
	Após o ingresso na empresa	Treinamento no local ou fora do local de trabalho.
Quanto ao local	No local de trabalho	Treinamento em tarefas, rodízio de cargos, enriquecimento de cargos.
	Fora do local de trabalho	Aulas, filmes, painéis, casos, dramatização, debates, simulações, jogos.

Fonte: CHIAVENATO, 1999c.

4.2.3 Execução do Treinamento

A execução é considerada a terceira etapa do programa de treinamento. São usadas técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento com exposição de ideias e instruções. Existem também técnicas para desenvolver treinamento no cargo, analisando como a pessoa está desempenhando seu cargo e as técnicas de classe, que servem para a desenvoltura de habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas com o cargo. A terceira etapa do processo de treinamento que acontece em funções das necessidades e da elaboração do projeto. Segundo Chiavenato (2002), a execução do treinamento interliga instrutor e aprendizagem. A instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade e a aprendizagem é a incorporação daquilo que foi ensinado para mudar o comportamento do indivíduo. Segundo Chiavenato (1989) existe cinco tipos de abordagem de papel dos gerentes de linha: o supervisor que tem a total responsabilidade sobre todo tipo de treinamento dado, aquele supervisor que delega a função de treinar uma determinada pessoa, aquele que recebe o treinamento da empresa, o supervisor com assessoria e ainda o supervisor que nada faz, pois, a empresa delega esta função ao administrador de treinamento. A responsabilidade pelo treinamento sempre está situada na administração de linha, embora possa ser em algumas empresas uma função de *staff*. O quadro abaixo demonstra o treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff*.

QUADRO 3 - Treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff*.

<i>Staff</i>	Administração de staff
1-Toma decisões (aprovação final sobre todos os assuntos de treinamento).	Mede o rendimento (informa a administração de linha sobre os acontecimentos).
2- Determina as necessidades (coloca os problemas e verifica as melhorias).	Fornecer informações (participa na determinação das necessidades).
3- Assegura a assessoria (assistindo a função de treinamento).	Provê conhecimento técnico (vem a ser um verdadeiro especialista).
4- Participa (toma parte do planejamento, instrução e acompanhamento).	Treina os treinandos (forma os instrutores qualificados dentro da organização de linha).

5- Cria o clima adequado (fazendo as mudanças necessárias antes das mudanças nos subordinados).	Ensina unidade de instrução (provê especialistas em instrução individual ou grupal quando necessário).
6- Acompanha (coloca novos padrões de execução baseados nos conhecimentos adicionais adquiridos por meio do treinamento).	Coordena (mantém as atividades de treinamento balanceadas adequado a satisfação das necessidades dos indivíduos e da organização).
7- Reexamina as tendências (determinando necessidades contínuas de treinamento).	Utiliza todos os recursos (oferecendo auxílio externo quando necessários).

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

A execução dependerá da adequação do programa de treinamento, das necessidades da organização, da qualidade do material de treinamento apresentado, da cooperação do chefe e dos dirigentes da empresa, da qualidade e preparo dos instrutores e da qualidade dos aprendizes (CHIAVENATO, 1989).

4.2.4 Avaliação do Programa de Treinamento

A etapa final do processo é a avaliação dos resultados obtidos, sua eficácia considerando que se deve determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com as metas da empresa.

Como salienta Lacombe e Heilborn (2003) o treinamento deve ser avaliado, verificando se os objetivos foram atingidos, se o que foi aprendido será útil para o treinando; se o treinamento trará um retorno para a empresa e se ele deve ser repetido no futuro. Para Borges-Andrade e Freitas (2004), a avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, métodos e princípios utilizados para a validação de informações acerca da efetividade de um dado sistema. A eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas ou se os resultados conhecidos satisfizerem as necessidades preestabelecidas. De acordo com Fontes (1979), a finalidade da avaliação de treinamento é verificar o êxito que se consegue ao realizar e verificar a qualidade dos resultados esperados e o objetivo desta é a melhor informação na qual basear decisões para guiar os esforços dirigidos ao

aperfeiçoamento dos programas em desenvolvimento. Dentro dos princípios gerais pode-se considerar a avaliação de resultados sobre dois aspectos. Comparando-se os objetivos foram alcançados comparando o antes e o depois do treinamento aplicado. Donald Kirkpatrick (1976) define que a avaliação passa por quatro níveis: reações, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. As reações representam medidas de satisfação, as maneiras como os treinandos sentiram o treinamento ao qual foram submetidos; a aprendizagem diz respeito à avaliação das diferenças de desempenho dos treinandos antes e depois do treinamento, o comportamento no cargo, aborda as melhorias no desempenho de cada um no trabalho, decorrentes da aplicação do que foi aprendido. Os resultados enfocam as mudanças ocorridas no nível da organização em função do treinamento verificando o grau de validade dos programas. A avaliação dos resultados do treinamento pode ser feita no nível organizacional, dos recursos humanos ou no nível das tarefas e operações. Para que os resultados dos programas de treinamento sejam produtivos é importante definir metas com o intuito de identificar se os resultados alcançados atingiram os objetivos traçados pela organização. Etapas de um processo de treinamento:

QUADRO 4 - Etapas de um processo de treinamento e desenvolvimento.

Diagnostico	Planejamento	Implementação	Avaliação
Levantamento das necessidades	Programa de treinamento e desenvolvimento	Execução de treinamento e desenvolvimento	Análise dos resultados
Análise dos objetivos da empresa	O que treinar e desenvolver	Aplicação dos programas	Análise dos resultados
Análise dos problemas de produção	Em que treinar e desenvolver	Análise dos programas	Verificação dos resultados
Análise da avaliação de desempenho.	Como, quando e quem treinar e desenvolver.	Análise dos programas de produção.	Verificação do alcance dos resultados.

Fonte: ARAÚJO, 2006.

A avaliação dos resultados de um treinamento está ligada a mudanças na empresa como: a aceitação aumento da produtividade, mudança de comportamento, redução de custos, aumento

de habilidades dos funcionários, redução de acidentes no trabalho, que é o que leva motivação aos trabalhadores.

Assim, pode-se concluir que o treinamento é muito importante e se torna um grande investimento em recursos humanos e é um fator de valorização do funcionário de quaisquer empresas.

4.3 Rotatividade

De acordo com as pesquisas este trabalho propõe que se implante um treinamento inicial para as monitoras de creche diminuindo assim o índice de Rotatividade

4.3.1 Rotatividade e índice de rotatividade: Conceito

Rotatividade ou *turn-over* é o movimento de admissões e demissões de funcionários nas empresas em um período determinado. A rotatividade se torna um gasto muito alto para as empresas porque os gastos com as demissões de pessoal se tornam muito altos e a produtividade também é diminuída.

Para calcular o índice de rotatividade num período, por exemplo em um mês usa-se a seguinte fórmula:

(Número de afastamentos X 100): $100 = 50\%$ então 50% de rotatividade em um mês. Se a empresa tem cem empregados, foram desligados 50. A rotatividade é causada normalmente pela insatisfação dos funcionários. O custo disso implica em: despesas com rescisão de contratos, recrutamento de novos funcionários, seleção, treinamentos, adaptação e outros. Para diminuir este índice é preciso verificar as causas que podem ser: insatisfação com a empresa, baixo padrão de salários; benefício insuficiente, ambiente de trabalho desconfortável e política interna mal elaborada.

Para detectar estes motivos as empresas aplicam um questionário chamado de “Entrevista de Desligamento”. Este modelo pode ser adaptado ao sistema de cada empresa. Sabendo os motivos da rotatividade é mais fácil saber o que fazer para evitar.

5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

5.1 Dados de Identificação

Razão Social: Prefeitura Municipal de Sabará

Endereço: Rua Dom Pedro II, 200 – Centro – Sabará- MG

CEP: 34.500-800

Forma Jurídica: Município

Número de Empregados: 3.571

Segmento Social: Administração Pública

Principais Produtos/Serviços: Prestação de Serviços de Utilidade Pública em Geral

Principais Clientes: População de Sabará

5.2 Histórico

Na história de Sabará¹, conta-se que o fundador de Sabará foi o bandeirante Manoel Borba Gato na metade do século XVI. Havia muitos bandeirantes que desbravavam os sertões brasileiros à procura de ouro e pedras preciosas. A “bandeira” que era comandada por Fernão

¹ SAINT-HILAIRE, Auguste de. *Viagem pelo Distrito dos Diamantes e litoral do Brasil*. Belo Horizonte: Itatiaia. São Paulo: UNSP, 1974. p. 74.

MOURÃO, Paulo Kruger Correa. *O Ensino em MG no tempo do Império*. Belo Horizonte: Faculdade de Direito-UFMG-CRPE, 1959.

MACHADO, Maria de Lourdes Guerra. *Nas Ruas de Sabará*. Sabará: CMC, 1999.

GOUVEIA, Maria Cristina. Processo de Profissionalização na Província Mineira no Período Imperial. *Revista Brasil de História da Educação*, Campinas, n. 2, p. 52 jul./dez. 2001.

SABARÁ. Câmara Municipal. *Ofício enviado a esta Câmara pelo presidente da província de MG, acerca da criação do Externato da Cidade em 31/05/1867- corresp. Caixa 08, 1867.*

Dias Paes, sogro de Borba Gato veio para Minas. Seu objetivo como de todos era encontrar ouro ao chegar em Sabarabussu, que era considerada como o Eldorado. No ano de 1681 Fernão Dias morre nas terras próximas a Caeté. Com a sua morte, Borba Gato assume a liderança da bandeira. Segundo alguns autores, o capitão Matias Cardoso de Albuquerque veio antes e chegou até Roça Grande. Quando Borba Gato lá chegou, já havia iniciado um pequeno povoado nessa região. O local foi denominado de Arraial do Santo Antônio do Bom Retiro da Roça Grande.

Como a grande exploração do ouro, diamante e esmeraldas foi atraindo muitos exploradores, imigrantes e juntando índios escravizados foi se formando o povoado da Barra do Sabará próximo ao Rio das Velhas. Este povoado cresceu muito desenvolvendo o comércio, criação de gado, cavalos e escravos. Já podia ser considerado o mais populoso de Minas Gerais. Crescia tanto que informaram-se os Arraiais do Pompéu e do Raposo. O arraial do Raposo cresceu tanto que se desmembrou em três freguesias que foram: Santo Antônio de Rio Acima, Rio das Pedras e Congonhas do Sabará (hoje Nova Lima). Em 1702 o Arraial de Sabarabussu já era muito populoso. Na época das cheias do rio e da grande fome de 1700-1701, Minas Gerais do Ouro Preto (assim era chamada Ouro Preto) e Ribeirão do Carmo foram salvas por mercadores do arraial da Barra do Sabará. Em 1707, o povoado era considerado freguesia. Em 17 de julho de 1711, foi elevada a Villa Real de nossa Senhora da Conceição do Sabarabussu, logo depois da Guerra dos emboabas. Em 06 de abril de 1714 foi criada a Comarca do Rio das Velhas com sede em Villa Real. Essa Vila era tão extensa que chegava a fazer limites com Pernambuco, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Goiás.

Foi a região mais importante do Brasil pelo ouro que possuía, pelo comércio, ourivesaria e o melhor artesanato de artes sacras e joias. Em 1724 chegou à categoria de colativa. Durante o império de D. Pedro II em 1838 foi decretada ser cidade com três distritos que foram Mestre Caetano, Carvalho de Brito e Ravena. Um fidalgo português de nome Rodrigo Castelo Branco, na época, veio a Sabará para assenhorar das minas e ao desentender com Borba Gato o assassinou. Ficou foragido durante 18 anos. No início do século XIX, Sabará se dividia em Cidade Velha e Cidade Nova. Considerava-se Cidade Velha a região da Siderúrgica onde fica a Igreja Nossa Senhora do Ó e Nossa Senhora da Conceição. Cidade Nova já era onde hoje é o centro histórico e a parte baixa na direção do Rio Sabará.

No início do século XIX, a educação era muito precária e eram poucas as escolas dentro dos municípios. Ainda assim existiam pessoas que se preocupavam com o ensino e saíam com o

objetivo de lecionar em escolas rurais, montadas precariamente, às vezes dentro do mato. A dificuldade em educar era enorme. Uma grande parte da população era de mineiros que na maioria eram analfabetos. Poucos eram os professores que se dispunham a lecionar nas escolas rurais porque tinham que viajar dentro das matas para encontrar os povoados. Em registros documentais mais antigo, no mês de julho do ano de 1853 em Sabará já se inaugurava o primeiro Colégio que era o da Emulação Sabarense, por Anastácio Sinfrônio Abreu, onde se ensinava Francês, Geografia e História. No ano de 1856, foi criado o Colégio Feminino. Beneficência das Senhoras de Sabará, com o auxílio do governador da província de Minas Gerais. Recebia 500\$000 reis para as alunas carentes. Os professores desempenhavam outras funções que não eram só as de Magistério. O seu principal professor foi Septimo de Paula Rocha, filho de Francisco de Paula Rocha. Outra Escola importante de Sabará foi a Escola Normal onde se formavam professoras, fundada em 02/10/1882. Lá se ensinava Português, Matemática, Metrologia, Música Pedagogia e Francês. Nesta época, já se notava um grande interesse dos sabarenses pela educação. Na segunda metade do século XIX, houve um aumento considerável da rede escolar no início do século XX em 04/07/1907 foi fundado o Grupo Escolar Paula Rocha que no início era chamado de grupo escolar Sabará. Com a sua fundação as dificuldades para ensinar diminuíram. Já não eram tantas quanto antes. O nome Paula Rocha foi em homenagem à Septimo de Paula Rocha, pessoa muito importante, bem-conceituada em Sabará e de grande influência no município por suas várias obras, inclusive assistenciais.

Com o passar do tempo, Sabará foi crescendo, modernizando a prefeitura criou seus departamentos para facilitar a administração. Como o tempo passou os departamentos foram se tornando Secretarias com mais autonomia, inclusive a Secretaria de Educação, que tinha plena autonomia para atuar nos assuntos relativos a educação. O primeiro secretário que se tem registro foi Padre Geraldo de Souza. Atualmente a Secretaria de Educação conta com 30 escolas de Ensino Fundamental e doze centros de Educação Infantil dos quais cinco são da Prefeitura e oito são particulares que mantém convênio com o Município. O Secretário de Educação hoje é o Sr. Jessé Batista

5.3 Organograma

O organograma da Prefeitura foi elaborado de acordo com a Lei n. 1367 de 16/01/2006. Esta lei determina a organização da prefeitura em quinze secretarias que são subdivididas em gerências que também se subdividem em coordenações e outros órgãos como se diz no artigo quinto e sexto da lei:

Art. 5. O Poder Executivo Municipal tem a sua estrutura organizacional composta de Secretarias, Superintendências, Divisões, Gerências, Coordenações, Órgãos Colegiados e Órgãos de Assessoramento Direto. Art. 6: - A Administração Direta, subordinada, diretamente ao Chefe do Poder Executivo, passa a ter a seguinte estrutura organizacional: I. Procuradoria Jurídica; II. Controladoria Geral do Município; III. Secretaria Municipal de Governo; IV- Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão; V- Secretaria Municipal de Administração; VI- Secretaria Municipal de Recursos Humanos; VII- Secretaria Municipal da Fazenda; VIII- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico; IX- Secretaria Municipal de Obras; X- Secretaria Municipal de Educação; XI- Secretaria Municipal de Saúde; XII- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social; XIII- Secretaria Municipal de Esportes; XIV- Secretaria Municipal de Cultura; XV- Secretaria Municipal de Turismo; XVI- Secretaria Municipal de Meio Ambiente ; XVII- Secretaria Municipal de Defesa Social; XVIII- Secretaria Municipal de Administrações Regionais. (SABARÁ, 2006).

FIGURA 1 - Organograma do município de Sabará



6 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos aspectos que motivam e se refere aos instrumentos usados para buscar conhecimento da realidade.

6.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Vergara (2010, p. 42), uma pesquisa pode ser classificada de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins visa o objetivo da pesquisa e aos meios se refere ao que se trata dos métodos utilizados. Neste trabalho o, a pesquisa é caracterizada segundo os fins como qualitativa, descritiva e aplicada. Quanto aos meios, é caracterizada como bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Esta pesquisa qualitativa é também caracterizada como descritiva pelos dados descritivos, esclarecedores do fenômeno. A sua preocupação, como todo processo de pesquisa, é esclarecer com e porque acontece o fenômeno. As informações são analisadas assim que são recebidas para se formar opinião à medida que os fatos são descritos e compreendidos.

A pesquisa qualitativa é utilizada quando “dispõe-se de pouca informação a respeito do assunto a ser pesquisado sendo necessário explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências ou senso comum” (MARTINS; THIOPHILO, 2009, p. 142). Nesse caso, a pesquisa foi realizada, através de entrevista, com um grupo de monitoras e diretoras de creches levando em consideração suas vivências, conflitos e opiniões com relação ao comportamento humano observado, capacitação e condições de trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 26 e 29 de outubro de 2015, a partir de um roteiro semiestruturado. Foram entrevistadas quatro diretoras. Uma é diretora de escola de ensino fundamental onde ficam algumas monitoras que trabalham com crianças que precisam de cuidados especiais chamados de alunos de inclusão. As instituições onde aconteceram as entrevistas foram: Centro Infantil Crianças de Jesus, Centro de Educação Infantil Irmãos Santos Braz, Centro Infantil General Carneiro e a Escola Municipal José Rodrigues da Silva.

Ademais essa pesquisa também se caracteriza como aplicada, pois procura coletar informações que esclareçam os fenômenos com objetivo de resolver problemas já observados.

De acordo com VERGARA (2010, p. 43):

A Pesquisa Aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

Neste caso, buscou-se, a partir das informações coletadas, propor um meio para minimizar e ou resolver o problema observado do alto índice de rotatividade entre as monitoras de creche da prefeitura municipal de Sabará.

Quanto aos métodos, a pesquisa bibliográfica serviu de base para pesquisar em livros, revistas, jornais, dicionários, artigos científicos, sites, CDs. Conforme Vergara (2010) a pesquisa bibliográfica fornece um material analítico capaz de auxiliar a pesquisa a partir de material publicado.

Tal trabalho também foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de campo tendo em vista que fora realizada nos locais em que foi observado o alto índice de rotatividade no cargo de monitoras de creche. Tratou-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno que dispõe de elementos para explicá-lo. (VERGARA, 2010, p. 43).

Por fim a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso por se tratar do estudo direcionado a realidade constata no município de Sabará. De acordo com Vergara (2010), o estudo de caso é o circunscrito a umas poucas unidades entendidas como pessoa, família, produto ou empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Pode-se usar métodos diferenciados de coleta de dados para se conseguir uma pesquisa satisfatória. De acordo com YIN (2001), o estudo de caso costuma ser muito combatido devido à falta de rigor metodológico por serem frequentes os vieses de análises o que podem comprometer a qualidade dos resultados. No entanto, justifica-se o estudo de caso para o trabalho apresentado devido ao foco estabelecido de pesquisa aplicada na qual visa propor um caminho de melhoria dos serviços públicos ofertados aos cidadãos Sabarenses.

7 RELATÓRIO DA PESQUISA

Neste capítulo serão descritas e analisadas as informações levantadas com as profissionais que trabalham nas creches e escolas infantis do município de Sabará.

7.1 Pesquisa com as gestoras de creches e ou escolas infantis.

A pesquisa aplicada, na qual será detalhada a seguir, teve como principais objetivos: mapear funções do cargo de monitora de creche; identificar o perfil profissional adequado para o cargo de monitora de creche; levantar os motivos mais comuns que levam as monitoras a desistirem do cargo.

De acordo com o roteiro das entrevistas, inicialmente foram propostas questões que levam a compreender como as monitoras tem sido preparada para o exercício do cargo, qual o treinamento essas recebem antes de entrar no exercício do cargo e qual o perfil profissional ideal para o desempenho da função de monitora.

A partir das entrevistas realizadas com as diretoras das creches e ou escolas infantis, verificou-se que a maioria das entrevistadas apontam que o treinamento introdutório das monitoras se resume a dois ou três dias de ambientação. Neste treinamento propõe-se basicamente o conhecimento teórico sobre as atribuições de uma monitora. Posteriores a esse treinamento, as demais informações sobre a rotina de trabalho são passadas através das reuniões periódicas de monitores com a direção e pedagogos das escolas e creches. Por fim, foi apontado que o mais comum é as monitoras aprenderem pela troca de experiências com as colegas mais antigas no cargo.

Quando questionadas sobre o qual o perfil profissional adequado de uma monitora, todas foram unânimes em dizer que essas deveriam ter curso de magistério, com conhecimento e habilidade para cuidar da higiene pessoal e saúde das crianças. As diretoras entrevistadas pontuam que infelizmente, as monitoras contratadas pela prefeitura nem sempre se apresentam dentro do perfil desejado, fato que motivam muitas desistirem do cargo logo no início do trabalho. No entanto, foi pontuado que de maneira geral, as monitoras que se adaptam às funções do cargo, desempenham os trabalhos de maneira eficaz e gostam do que

fazem. Assim, as diretoras acham que, de maneira geral, estão satisfeitas com os serviços prestados pelas funcionárias.

Mas o fato da inadequação de perfil profissional não foi o único apontado como causa da alta rotatividade. Quando abordado o assunto sobre os motivos mais comuns que levam as monitoras a desistirem do cargo, as diretoras apontaram que a baixa remuneração e desvalorização profissional por parte do poder público municipal, também pesam na decisão das monitoras que pedem demissão.

Em seguida, foi perguntado às diretoras sobre como seria recebida a proposta de um treinamento mais intensivo para a preparação das monitoras ao trabalho. Todas as diretoras se posicionaram a favor de um treinamento mais bem elaborado, tendo em vista que a implantação de um treinamento introdutório mais completo iria diminuir a dificuldade das diretoras em adequar as monitoras ao trabalho no mesmo tempo que tentam treiná-las. A diretora da creche CEI General Carneiro destaca que:

A monitora de creche precisa de treinamento porque ela prepara e educa a criança para a sociedade futura. Quando existe um treinamento adequado, a monitora trabalha com mais segurança e se sente valorizada, refletindo no cuidado com as crianças. O treinamento deve ser de tal forma que não deixe nada a desejar no que se refere a saúde e trato social, além de noções de magistério.

As demais entrevistadas também acreditam que o treinamento é muito importante porque um profissional bem capacitado traz benefícios para toda comunidade. O retorno chega em forma de satisfação geral e as monitoras se sentem mais motivadas.

Em seguida, ao serem questionadas quando ao conteúdo ideal a ser abordado no treinamento introdutório de monitoras, a diretora do CEI Crianças de Jesus, no bairro Roça Grande acha que o treinamento ideal para monitoras teria de cuidar dos seguintes assuntos:

O treinamento de monitoras ideal tem que tratar da área de saúde das crianças que inclui higiene e cuidados pessoais, pedagógica porque a monitora tem que ser também professora, precisa de conhecimentos pedagógicos para fazer as atividades com as crianças e na área social para aprender lidar com os pais ou parentes. O relacionamento com familiares das crianças é uma das dificuldades que costumamos ter.

Dentre outros conteúdos apontados estão o conhecimento do Estatuto da Criança e do Adolescente, primeiros socorros, cuidados com a criança, relacionamento interpessoal, inclusão de crianças especiais, psicologia da criança.

Analisando os diferentes pontos de vista e experiências apresentadas pelas diretoras entrevistadas é possível inferir a importância de se manter um olhar diferenciado para o caso das monitoras infantis contratadas pela prefeitura municipal de Sabará. Ressalta-se, neste caso, a importância dessas profissionais na formação psicológica e educacional dessas crianças que se tornarão os futuros adultos que constituirão a sociedade sabarense.

7.3 Entrevista com monitoras efetivas de creche.

Com objetivo de ouvir e levantar a opinião das monitoras sobre o problema base dessa pesquisa, foram realizadas 12 entrevistas com profissionais em efetivo exercício.

As questões tiveram como foco: entender se há e como é o treinamento oferecido pela prefeitura no início e durante o exercício da função como monitoras; levantar sugestões para melhoria do desempenho nas suas funções; identificar como são realizadas as avaliações da qualidade dos serviços prestados pelas monitoras; levantar as principais dificuldades enfrentadas no exercício do cargo e como essas acreditam que um bom treinamento pode auxiliá-las no seu trabalho diário.

Para iniciar a entrevista questionou-se a existência e qualidade do treinamento ofertado para as monitoras ao iniciar e durante o exercício de seu trabalho. Neste quesito as monitoras responderam que, logo que foram admitidas, receberam uma capacitação de três dias para não ficar completamente alheia ao serviço, e ainda pontuam que esse treinamento foi muito rápido e ainda ficaram dúvidas que foram aprender mais tarde, com o trabalho diário. Ressaltaram ainda que efetivamente aprenderam o trabalho com a troca de experiência com as mais antigas.

A falta de esclarecimento também foi pontuada por algumas entrevistadas que julgavam que ser monitora resumia-se a tomar conta de crianças. Ao iniciar o exercício da função, que perceberam deveriam desempenhar tarefas como: dar aula, providenciar diário de classe e tudo que uma professora tem que fazer.

Ao questionar o que poderia melhorar o desempenho das monitoras nas suas funções todas apontaram que um treinamento introdutório para o cargo de monitoras seria muito bem aceito

porque proporcionaria uma melhor qualificação para iniciarem o seu trabalho. Seria interessante porque ao serem admitidas, as monitoras não sabem se vão trabalhar em creches ou com alunos de inclusão. Completam considerando que o treinamento valoriza o profissional a medida que o prepara e aumenta sua segurança e autoestima. Um treinamento introdutório mais a troca de conhecimentos seria excelente no cargo de monitores.

Uma das monitoras de inclusão que trabalha na Escola Municipal José Rodrigues da Silva fez o seguinte comentário:

Um treinamento inicial seria muito bom porque as monitoras ao serem admitidas não sabem se vão para creche ou para escola de ensino fundamental tomar conta de apenas um aluno. Que o treinamento seja dirigido também para se conviver com crianças com necessidades especiais porque no início, tem uma capacitação de dois dias que apresentam os problemas das crianças que vão precisar e uma monitora, mas não ensinam como agir na presença de sintomas. Quando os monitores têm dificuldades, precisam pesquisar na internet para saber como auxiliar a criança. Precisam apresentar um relatório das atividades diárias. Acham que as demissões ocorrem por que assim que iniciam os trabalhos se decepcionam e preferem não continuar trabalhando.

Quando questionadas sobre as dificuldades que enfrentam no seu dia-a-dia, as entrevistadas apontam a falta de preparação, a dificuldade de lidar com os pais das crianças e falta de conhecimento para lidar com o trabalho burocrático como elaboração de plano de aula, diários de classes, dentre outros. Ainda consideram que o trabalho deveria ser direcionado à profissionais com a formação específica para trabalhar em escolas infantis. Uma monitora da creche CEI Crianças de Jesus fez o seguinte comentário:

Desde 2011, todos sabem que para ser monitora é preciso ter curso de magistério. Eu não entendo porque ainda ficam admitindo monitoras sem nenhum conhecimento pedagógico, tendo elas que além de cuidar das crianças ainda tem que dar aulas. São atividades pedagógicas par crianças de pequenas, mas é preciso ter conhecimento. As monitoras mais novas aprendem a dar aula com as que já sabem.

Analisando o posicionamento da profissional citada, é importante observar que a falta de qualificação e o perfil inadequado das contratadas agravam ainda mais a situação da rotatividade no cargo de monitoras da prefeitura municipal de Sabará. Assim, ressalta-se a capacitação e valorização do profissional qualificado para função como os pontos mais críticos que deverão ser levados em consideração para melhorar o desempenho e permanência das monitoras nas escolas e creches do município Sabará.

7.4 Entrevista com monitoras que já se demitiram

Para concluir os levantamentos sobre os motivos e uma provável causa do problema levantado nesta pesquisa, foram entrevistadas cinco monitoras que se demitiram de seus cargos. Para estas monitoras foram formuladas apenas duas perguntas, são elas: qual o motivo pelo qual não continuou no serviço? E se tivesse poder de mudar o sistema, quais mudanças proporia para diminuir a rotatividade das monitoras?

Quando questionadas sobre os motivos que as levaram pedir demissão, essas apontaram a falta de conhecimento e habilidade para dar banho nas crianças, planejar e dar aulas. Citam também a quantidade inadequada de monitoras para atender a tantas crianças, geralmente duas monitoras ficam com um grupo de 18 (dezoito) crianças. Outro ponto ressaltado foi o relacionamento às vezes difícil com os pais das crianças. Uma das entrevistadas citou a situação de ser agredida verbalmente por pais que foram à escola tirar satisfação sobre uma briga ocorrida entre as crianças. Aliado a tudo isso, as entrevistadas apontaram que o baixo salário pesa na balança quando optam por deixar o cargo.

Após observar as opiniões sobre os motivos de desligamento, as entrevistadas foram provocadas a apresentar suas propostas de resolução para o problema. Foi então que essas apontaram como solução: a melhoria das condições de trabalho; a diminuição da carga horária de trabalho; maior valorização da remuneração do cargo de monitoras e treinamento mais intensivo voltado a prática do dia-a-dia de trabalho.

Portanto, como se pode observar, a falta de treinamento para o exercício do cargo, aliado às condições de trabalho e a desvalorização profissional se constitui como uma das principais causas da rotatividade das profissionais selecionadas ao cargo de monitoras de educação infantil da prefeitura municipal de Sabará.

8 PROPOSTA DE ROTEIRO DE TREINAMENTO

Analisadas as entrevistas realizadas nas creches com diretoras e monitoras verificou-se que o treinamento é uma ferramenta necessária e que poderá proporcionar uma melhoria nas condições de trabalho das monitoras, uma vez que fornecerá uma maior preparação às profissionais no exercício diário de suas tarefas. Espera-se que com esta capacitação, as monitoras melhore o desempenho e se sintam valorizadas, evitando assim sua saída.

Ressalta-se que a proposta do treinamento deverá ser uma iniciativa da Secretaria Municipal de Educação com o apoio da Secretaria de Recursos Humanos. Essa responsabilidade se faz necessária visto que a Secretaria de RH não tem conhecimento sobre as tarefas desenvolvidas no dia-a-dia das referidas profissionais.

O treinamento terá como objetivo capacitar as monitoras de creche para o exercício de seu cargo de forma plena e efetiva.

Para isso, as profissionais deverão desenvolver conhecimentos em:

- Estatuto da Criança e do Adolescente;
- Primeiros socorros;
- Cuidados com a criança;
- Relacionamento interpessoal;
- Inclusão de crianças especiais;
- Psicologia da criança.

A formatação do conteúdo do treinamento deve observar as faixas etárias das crianças das quais as monitoras irão trabalhar.

Considera-se que o trabalho de monitora deve se tornar uma parceria com o professor, com a supervisão da Equipe Técnica da Escola e do Serviço de Coordenação de Educação Especial. A monitora é também auxiliar de Educação Inclusiva com as seguintes funções:

- Proporcionar a criança o acesso máximo ao currículo da escola comum e auxiliar a sua integração com os colegas;
- Manter um equilíbrio entre apoiar, quando a ajuda for necessário e permitir que a criança desenvolva o máximo, sua independência;

- Auxiliar a criança no caso de problemas de mobilidade;
- Adaptar materiais de ensino para torná-los sensíveis, quando necessário;
- Proporcionar ajuda prática, garantindo a segurança da criança, utilizando equipamentos especializados e comunicação alternativa;
- Apoiar quando necessário para comer, vestir, lavar e usar o toalete (AVD E AVP);
- Contribuir com registros, relatórios e reuniões para avaliação de desempenho do aluno assistido e incluído;
- Apoiar a educação inclusiva;
- Ser habilidoso e criativo;
- Ser capaz de seguir orientações técnicas;
- Ter tido experiência relevante no trabalho com crianças e/ou adolescente incluso;
- Estar aberto para o novo e saber lidar com as diferenças
- Criar e estabelecer com seu aluno uma comunicação aberta (código) e de fácil compreensão, favorecendo o diálogo e a adaptabilidade em seu meio;
- Gostar do que faz e vivenciar com prazer a prática inclusiva;
- Estar sempre em busca e aberto às capacitações e crescimento profissional;
- Auxiliar na comunicação entre professor regente/aluno e aluno/aluno;
- Colaborar para a circulação do aluno com disfunção neuromotora na escola.

Ao considerar as atribuições citadas acima, é importante ressaltar que o treinamento deverá propor o desenvolvimento de habilidades capazes de auxiliar de forma efetiva as referidas profissionais.

Propõe-se que treinamento seja aplicado antes do início das atividades no cargo, devendo ter períodos de reciclagem de conhecimento em intervalos de 6 em 6 meses.

Por fim, sugere-se que esse treinamento deva ser realizado por empresa especializada neste tipo de capacitação. A seguir é apresentado uma empresa especializada em treinamento de monitoras:

INSTITUTO PROVAVI

Rua Marcílio Dias ,358 A, Nova Suíça - BH – CEP: 30421-025

Telefone: (31) 2552-2006

Katia Vanessa - Coordenadora Pedagógica

Acredita-se que a capacitação das monitoras irá proporcionar um ganho para os cidadãos que pagam seus impostos e esperam um serviço público digno e suficiente.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Barreto (1994), o trabalho do profissional envolvido com a Educação Infantil pode provocar um grande impacto no desenvolvimento da criança. É por isso que, nos últimos anos, há muita preocupação sobre a formação desse profissional, com destaque à discussão acerca das monitoras de creche. A legislação brasileira considera a educação infantil como primeira fase na educação básica. Isto quer dizer que suas profissionais desenvolvem uma função de grande importância no ensino do país. Essa relevância é evidente quando se trata de professoras e educadoras, mas nem tanto quando se refere às monitoras. Boas condições de trabalho, plano de carreira, salário, benefícios e reconhecimento condizentes com a importância do papel que exercem ainda não fazem parte do cotidiano dessas profissionais.

Foi visto no presente estudo que, com o advento da Lei de Diretrizes e Bases, no ano de 1996, a Educação Infantil, especialmente a primeira fase, que engloba, a faixa etária dos 0 a 6 anos, ganhou mais destaque no país. Como a Constituição Federal havia estabelecido que a Educação Infantil é de responsabilidade das prefeituras, muitos investimentos nesse setor foram feitos pelas secretarias de educação de vários municípios brasileiros. Esses investimentos são realizados por meio de políticas públicas, que visam a melhora na qualidade do trabalho nas instituições de educação infantil. As creches, que até então foram deixadas de lado ao longo dos anos, voltaram a ter investimentos para deixar de possuir uma postura assistencialista, para atender um público de baixa renda que não tinha como cuidar de seus filhos, para assumir uma postura educativa, que possa efetivamente proporcionar o desenvolvimento da criança.

No entanto, esses investimentos ainda não estão voltados plenamente no bem-estar e evolução profissional das monitoras de creche. Ainda permanece nessas instituições a distância entre o valor dado ao trabalho das professoras e educadoras em relação ao trabalho das monitoras. Essas profissionais continuam sendo desvalorizadas, fazendo com que muitas delas desistam de exercer suas funções pouco tempo de assumirem seus postos de trabalho. Vem sendo modificada nos últimos anos. Assim, ratifica-se a teoria de que o treinamento inicial para as monitoras se faz necessário, para que as monitoras se sintam valorizadas, exercendo sua função com mais empenho e entusiasmo, já que elas conseguem visualizar a importância que têm no processo educacional.

Podemos considerar ainda que, a alta rotatividade de monitoras no setor de creches do município de Sabará não é só por falta de treinamento. Para exercer o cargo de monitora com perfeição, a monitora teria que ter no seu currículo, o curso de Magistério. O que se exige é apenas o curso médio, o que se faz deduzir que iniciam o trabalho sem formação nenhuma. O salário também não é considerado satisfatório. Conclusão: não é só a falta de treinamento que causa a rotatividade no setor, mas também a falta de formação e os baixos salários pagos a estas profissionais.

REFERENCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

BARRETOS, Angela M. Rabelo F. Porque e para que uma política de formação de profissional de educação infantil? In: POR uma política de formação do profissional de educação infantil. MEC/SEF/COEDI. Brasília: MEC/SEF/DPE/COEDI, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamento para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; FREITAS, Isa Aparecida de. Efeitos de treinamento nos empenhos individual e organizacional. **Revista da Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-55, jul./set. 2004.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999a. 194 p.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999b. 457 p.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. 150 p.

_____. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999c. 161 p.

_____. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Ernade Monteiro. **Levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/Departamento de Assistência a Media e Pequena Indústria. 1989. 148 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In:

FONTES, Lauro Barre. **Manual do treinamento na empresa moderna**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979. 192 p.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GOUVEA, Maria Cristina. Processo de profissionalização na província mineira no período imperial. **Revista Brasileira de História da Educação**, Campinas, n. 2, p. 52, jul./dez. 2001.

KIRKPATRICK, Donald L. **Como avaliar programa de treinamento de equipes: os quatro níveis.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 1976 *apud* BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardenia da Silva, MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** São Paulo: Artmed, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2003. p. 542.

MACHADO, Maria de Lourdes Guerra. **Nas ruas de Sabará.** Sabará: CMC, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THIOPHILO, Carlos Renato. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MOURÃO, Paulo Kruger Correa. **O ensino em Minas Gerais no tempo do Império. Belo Horizonte: Faculdade de Direito CRPE/UFMG, 1959.**

SABARÁ. **Lei 1367**, de 16 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo do Município de Sabará/MG, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências. Sabará, Arquivo da Procuradoria Jurídica, 2006.

SABARÁ, Câmara Municipal de. **Ofício enviado a esta câmara pelo Palácio da Presidência da Província de Minas Gerais acerca da criação do esternato da cidade de Sabará em 31/05/1867.** Correspondência caixa 8, 1867.

SAINT-HILAIRE, Auguste de. **Viagem pelo distrito dos diamantes e litoral do Brasil.** Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Edição da UNSP, 1975. p. 75

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – MONITORAS

1) Sexo: () feminino () masculino

2) Idade _____ anos

3) Nível de escolaridade _____

4) Local de trabalho: _____

5) Você já participou de alguma atividade de treinamento oferecida pela prefeitura antes (ou depois) do seu ingresso na função de monitora?

SE A RESPOSTA FOR “SIM”
Qual sua opinião sobre o treinamento aplicado?
Quanto tempo durou esse treinamento?
O conteúdo e práticas do treinamento lhe ajudou no início de suas atividades como monitora?
O que faltou no treinamento que poderia lhe ser útil no seu dia-a-dia de trabalho como monitora?
Você consegue listar alguns conteúdos que você considera essencial para treinamento de monitora?

SE A RESPOSTA FOR “NÃO”
Você recebeu alguma instrução antes de iniciar seu trabalho como monitora? Se “SIM”, qual o tipo de instrução e quanto tempo durou?
Você acredita ser necessário um treinamento introdutório, antes de iniciar o trabalho como monitora? Qual o conteúdo teórico e prático acredita ser necessário para esse treinamento?

13) Você teria alguma sugestão para melhorar o seu desempenho no trabalho?

14) Como a empresa avalia a qualidade das tarefas desenvolvidas?

- 15) O que mais desagrada na execução das tarefas?
- 16) Você tem alguma dificuldade de interagir com as colegas de trabalho?
- 17) Você identifica alguma dificuldade em trabalhar com as crianças? Quais?
- 18) Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho ?
- 19) Você considera a estrutura oferecida adequada para desenvolvimento do seu trabalho como monitora? Se Não, quais os principais pontos fracos que influenciam de forma negativa no desenvolvimento do seu trabalho?

Para quem já saiu do cargo.

- 1) Qual ou quais os motivos te levaram a saída do cargo?
- 2) Se você tivesse o poder de mudar o sistema, quais mudanças proporia para melhorar o índice de rotatividade das profissionais monitoras de creche?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA - DIRETORAS

- 1) Como as monitoras tem sido preparadas para o exercício do cargo?
- 2) Qual o perfil você considera ideal da profissional que irá trabalhar como monitora?
- 3) Os monitoras desempenham as tarefas estabelecidas de maneira eficaz?
- 4) Você encontra-se satisfeito com a qualidade dos serviços prestados pelos monitoras?
- 5) Você acha que as monitoras têm alguma dificuldade em se adaptar ao cargo?

Qual seria?

- 6) Como as informações são transmitidas aos funcionários em relação às tarefas definidas pela direção da creche?
- 7) As monitoras são treinadas antes do início do exercício de suas funções?
- 8) Para você, qual é a importância do treinamento de monitoras?
- 9) Você acredita que o treinamento é importante para o aperfeiçoamento das monitoras?

Por quê?

- 10) Qual seria o conteúdo de um treinamento introdutório ideal?
- 11) Você acha que as monitoras devem passar por mais treinamentos periódicos durante o tempo que prestam serviços?
- 12) Na sua visão profissional, quais as causas levam a uma alta rotatividade no cargo de monitora de creche?
- 13) Como você avalia o funcionário no dia-a-dia?
- 14) Como é o relacionamento entre colegas?