
Desenvolvimento Institucional e dos Recursos Humanos das Empresas Estaduais de Saneamento*

ENG. WALTER PINTO COSTA**

* Conferência proferida no 8.º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária.

** Vice-Presidente Executivo da ABES.

1 — INTRODUÇÃO

Em trabalho apresentado ao VII Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária, realizado há dois anos em Salvador, Bahia, analisando o relacionamento entre os recursos humanos e desenvolvimento econômico, tive oportunidade de expressar o atual conceito dos sociólogos e cientistas sociais que "consideram o desenvolvimento como um processo de modernização e de transformação das estruturas e das instituições políticas e sociais" e também de afirmar que

"o desenvolvimento dos recursos humanos é que abre a porta a essa pretendida modernização".¹

Em outras palavras, sem o desenvolvimento do homem não pode haver desenvolvimento algum. Os homens é que fazem as instituições, que as transformam e aperfeiçoam, em um processo de mudança que se deseja contínuo e dinâmico, substituindo o tradicional pelo racional, conforme apregoa o II PND.

2 — CONTEXTO ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE

Nas conferências proferidas nos Seminários Regionais para Dirigentes de Empresas de Saneamento, que realizamos neste semestre, sob o patrocínio do Convênio BNH-ABES-PNTE, dentro do Projeto 04 do nosso Programa de Treinamento, o Prof. Paulo Roberto Motta, da FGV, apresentando o tema relativo a "Planeja-

mento Estratégico" fez uma interessante e precisa análise do contexto organização-ambiente, isto é, a ambiência sócio-econômica na qual a organização opera e das inter-relações dos sistemas de valores do ambiente e os da organização.

Segundo aquele autor a sociedade apresenta três diferentes estágios, que poderiam ser assim caracterizados:

a) Sociedade tradicional — que corresponderia a um estágio de economia subdesenvolvida — com os seus conceitos tradicionais e valores externos ligados à ambiência;

b) Sociedade transicional — que corresponderia a um estágio de economia em desenvolvimento, com os conceitos e valores em transição, entre os da sociedade tradicional e os da sociedade moderna, decorrendo daí conflitos entre as atitudes e comportamentos e as estruturas e os propósitos almejados;

c) Sociedade moderna — que corresponderia ao estágio de uma economia desenvolvida, com novos conceitos e valores intrínsecos, inerentes dos bens e serviços.

Na sociedade em transição, como é o caso do Brasil e onde ainda subsistem, regional e setorialmente, as duas outras, os conflitos se verificam entre as atitudes e comportamentos, estes sempre tendentes para os conceitos e valores tradicionais e as formas e estruturas delineadas segundo os padrões da sociedade moderna.

3 — AMBIÊNCIA E CONTEXTO DAS EMPRESAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO

Esse panorama se verifica e essa análise se aplica às nossas empresas estaduais de sa-

¹ — Frederick HARBINSON e Charles MYERS — "Education, Manpower and Economical Growth" — Mc-Graw Hill — 1961.

neamento e às demais empresas públicas e sociedades de economia mista. Como entidades ligadas aos governos federal ou estaduais, delas dependentes política, administrativa e financeiramente, estão sujeitas às maiores ingerências em sua economia interna e em sua gestão. A evolução e o processo de mudança são lentos e difíceis.

Originárias dos serviços públicos da administração direta ou indireta dos estados e municípios, então organizadas sob as formas de departamentos, autarquias, fundações etc, surgiram as nossas empresas estaduais de saneamento, criadas segundo a lei das sociedades anônimas, com o caráter empresarial, buscando a forma, a estrutura, os métodos e a eficiência da moderna empresa.

Pela origem e pela ambiência das empresas — órgãos governamentais — os conceitos e os valores tendem para o tradicional, isto é, para os do serviço público. As atitudes e o comportamento dos que as dirigem e principalmente dos que, externamente, sobre elas têm alguma forma de ingerência são afetados por essa tendência contrária à desejada evolução para a empresa moderna, autônoma e auto-suficiente. Daí, a adoção ou a aceitação de conceitos e de valores incompatíveis com o desempenho e a gestão empresariais.

Essa situação acarreta sensíveis deficiências às estruturas organizacionais e aos sistemas administrativos e operacionais das empresas. A fase em que se encontram é ainda a de transição, em busca da consolidação. O processo está em desenvolvimento, evoluindo de forma ainda não plenamente satisfatória. Por vezes, alguma importuna ingerência, algum retrocesso se manifesta, procedente das mais diversas origens.

4 — O SANAT E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS

Entendendo que a consolidação das empresas dependerá fundamentalmente do seu desenvolvimento organizacional e do desenvolvimento dos seus recursos humanos, o BNH, como entidade central do Sistema Financeiro do Saneamento, criou e está patrocinando o SANAT — Subprograma de Apoio Técnico ao Sistema.

Pelo SANAT um amplo programa está em execução, visando ao desenvolvimento institucional e à consolidação das empresas estaduais de saneamento, como vigas mestras de todo o sistema nacional de saneamento e da execução do PLANASA.

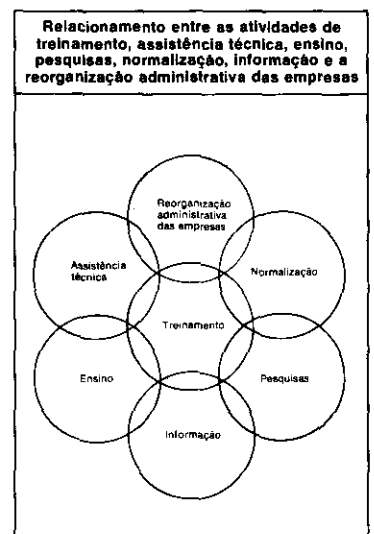
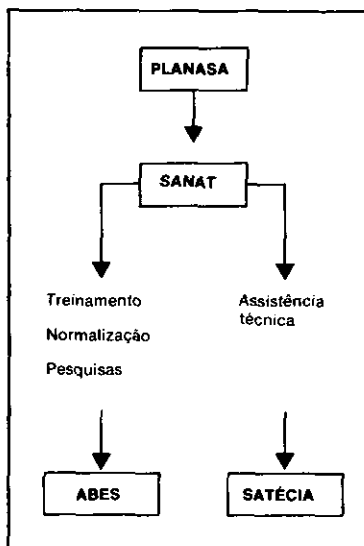
O SANAT compreende os Programas de Treinamento, Pesquisas, Normalização e Assistência Técnica. Os três primeiros estão confiados à ABES, como Órgão Técnico designado pelo BNH para o planejamento, organização, coordenação e supervisão.

Para execução do Programa de Assistência Técnica às Empresas o BNH firmou convênio com a OPS, criando o Projeto SATECIA.

5 — O PROGRAMA DE TREINAMENTO

O Programa de Treinamento, em execução através da ABES, já é do conhecimento de todos e muitos dos que estão aqui presentes já participaram de alguma das nossas atividades, nos três anos de nosso trabalho.

O Programa é amplo, abrangendo todos os aspectos e problemas envolvidos pelo treinamento, dentro de uma visão sistêmica e da filosofia de que o treinamento é parte de um processo de educação global e continuada.



Com esta conceituação, o Programa de Treinamento compreende 10 Projetos, que poderiam ser classificados em cinco grupos, conforme suas finalidades específicas:

- a) Criação de Tecnologia
- b) Divulgação de Tecnologia
- c) Implantação de Centros de Treinamento
- d) Treinamento Técnico-Profissional
- e) Desenvolvimento Gerencial

6 — O PROGRAMA SATECIA

O Programa SATECIA, em execução pelo Convênio BNH-OPS, objetiva o desenvolvimento organizacional através do aperfeiçoamento dos sistemas e subsistemas que compõem as empresas, a saber:

a) Sistema de Planejamento

Subsistemas de
Planejamento Geral
Programação e controle
Organização e Métodos
Orçamento
Sistematização de Dados

b) Sistema Operacional

Subsistemas de
Projetos e Execução
Operação
Manutenção

c) Sistema Comercial

Subsistemas de
Medição
Faturamento e Arrecadação
Tarifas

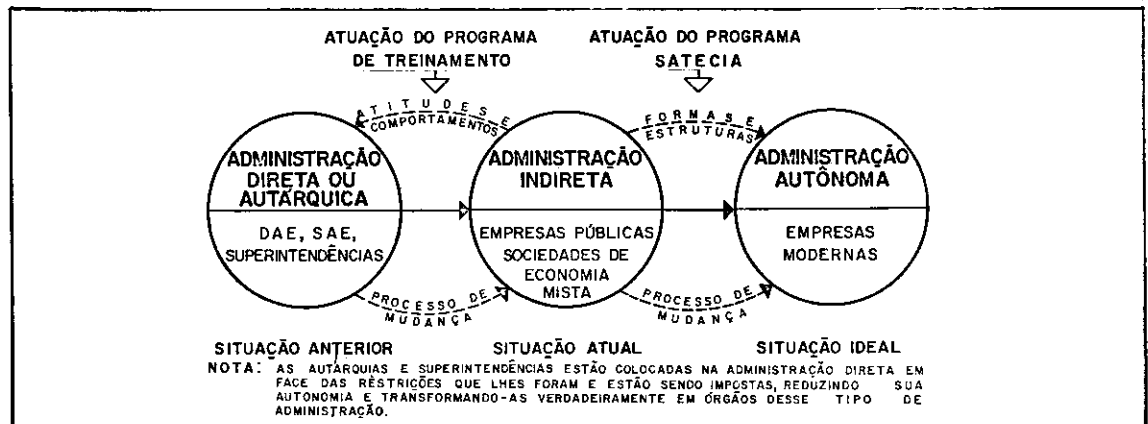
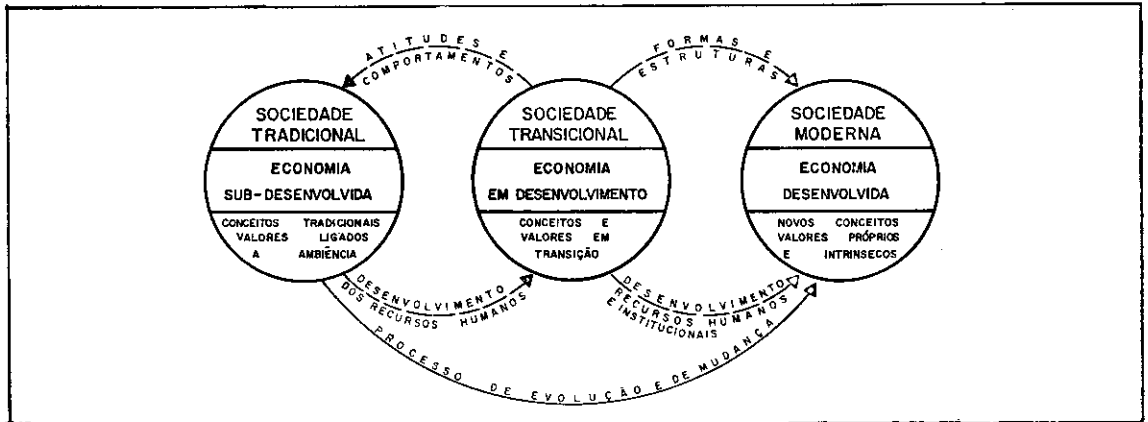
d) Sistema Financeiro

Subsistemas de
Contabilidade
Administração de Recursos Financeiros
Controle Financeiro

e) Sistema Administrativo

Subsistemas de
Pessoal
Material
Transportes e Equipamentos
Administração e Patrimônio
Serviços Jurídicos
Comunicações

Assim, o Programa de Assistência Técnica prevê o diagnóstico da situação das Companhias Estaduais de Saneamento, o preparo e a implantação de modelos institucionais. Com base na análise serão preparados manuais que orientem as empresas, com vistas ao melhor desem-



penho em todos os campos de atuação, notadamente quanto aos sistemas mencionados.

7 — INTEGRAÇÃO

A integração entre o Programa de Treinamento e o SATECIA vem se dando pela complementariedade de suas ações; o treinamento atuando no sentido de uma sensibilização dos dirigentes para os programas de mudança e o SATECIA executando diagnósticos nas empresas que possibilitarão a elaboração das propostas dessas mudanças.

A longo prazo, essa integração alcançará intensidade maior na realização dos programas de treinamento de especialistas (Projeto 04) para implantação dos modelos de gerência que serão elaborados pelo SATECIA.

8 — CONCLUSÃO

Procura-se, através do desenvolvimento dos recursos humanos e dos sistemas administrativos e operacionais das empresas, implantar os fundamentos e as práticas da moderna e eficiente gestão empresarial nos serviços públicos de saneamento básico.

