

Sistema para formação e aperfeiçoamento de Feitores de Serviços de Água da SABESP

CARLOS ROLIM AFFONSO (1)
CARLOS RUBENS ZACARIAS (2)
OSCAR VICENTE SIMÕES DE OLIVEIRA (3)
MARIA CRISTINA BOA NOVA (4)

Dado o enfoque sistêmico a que nos propusemos, o presente trabalho é apresentado nas 3 ETAPAS convencionais, ou sejam, Dados de Entrada, Dados de Processamento e Dados de Saída.

1. DADOS DE ENTRADA

1.1. SOLICITAÇÃO DA ÁREA FIM.

O trabalho teve seu ponto de partida na experiência pessoal do Administrador que o solicitou, em julho de 1978.

Salientava ele, em uma reunião preliminar, que ao longo de sua vida, vivenciara experiências, onde a "injeção de sangue novo", havia provocado verdadeiras metamorfoses nas instituições em que trabalhou.

Essa experiência, esperava o referido Administrador repetí-la nas áreas

de sua subordinação, notadamente no pessoal da Base da Pirâmide Organizacional. O cargo de Feitor foi o escolhido, pois a função, no subsistema de Distribuição e Coleta, é estratégica, por ser o homem que conduz os trabalhos de campo.

A própria história da Companhia, que é resultante da fusão de várias outras empresas, permitiu que para esse cargo fossem aproveitadas pessoas que, nem sempre, apresentavam condições para um bom desempenho na função.

Persistia, dentro da área, a convicção de que a ascensão profissional do empregado era uma questão de tempo, o que, com rara precisão, validava um dos princípios de Peter: "Os indivíduos crescem até atingirem o seu grau de incompetência".

Os critérios para promoções eram, via de regra, a coragem, o esforço, a dedicação, o arrojo, o não questionamento, a total e absoluta disponibilidade; e eram relegados a quase insignificância, características como Escolaridade, Aptidões, Potencialidades, Habilidade de Relacionamento e Liderança.

Resultou daí a configuração de um quadro bastante comprometido, na medida em que observam-se hoje contingentes expressivos de empregados semi-alfabetizados, ocupando o cargo de Feitor, cujas atividades exi-

gem o manuseio de formulários, direção de equipes, controle, apuração de custos, etc..

Constatou-se, por conseguinte, a necessidade do estabelecimento de um plano de formação para o cargo de Feitor de Serviços de Água.

A execução desse plano exigiria a procura de novas fontes de recrutamento, bem como bloquearia a ascensão de pessoas sem as qualificações necessárias.

Como resultado imediato, elaborou-se um sistema que nos permitiria, de início, prover a área de mão-de-obra qualificada e, em uma segunda etapa, aperfeiçoar os empregados ocupantes do cargo.

A metodologia de trabalho e, principalmente, os resultados já alcançados, são a proposta desse trabalho, visando dar alguma contribuição na forma de preparação de Recursos Humanos das Empresas de Saneamento.

1.2. JUSTIFICATIVAS

- Necessidade de se elevar o padrão de desempenho na função, devido à responsabilidade dos Feitores, que respondem na linha de frente pelos serviços da Companhia perante a comunidade.
- Necessidade de implantar um siste-

(1) Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Diretoria Administrativa da SABESP.

(2) Chefe da Divisão de Recrutamento e Seleção, Diretoria Administrativa da SABESP.

(3) Coordenador de Treinamento Técnico e Operacional, Diretoria Administrativa da SABESP.

(4) Psicóloga Senior do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Diretoria Administrativa da SABESP.

ma mais adequado de seleção, formação, aperfeiçoamento e acompanhamento de mão-de-obra específica da SABESP, com envolvimento das suas unidades fins e de assessoria.

- Necessidade de melhorar a atuação dos Feitores, tanto no preenchimento correto dos formulários de serviço, como na condução de equipes de trabalho.
- Necessidade de se uniformizar os procedimentos e linguagem, para todos os ocupantes do cargo de Feitor de Serviços de Água, de todos os Distritos Regionais.

1.3. OBJETIVOS

- Geral* — mostrar e demonstrar a possibilidade e a utilidade do desenvolvimento de um programa, envolvendo, de forma sistêmica, unidades de Recursos Humanos, unidades e pessoas de áreas fins da Companhia, na preparação de mão-de-obra específica.
- Específicos*
 - planejar e executar programas de formação e aperfeiçoamento de Feitor de Serviços de Água da SABESP;
 - provar a eficiência e a eficácia do programa, através da avaliação de desempenho e de resultados, baseada em instrumentos e indicadores levantados junto às áreas envolvidas.

1.4. INDICADORES

- Maior rapidez e melhoria na execução do trabalho.
- Diminuição dos conflitos e atritos inter e intra-grupos.
- Eficácia de Liderança.
- Tomada de Decisões mais rápidas e eficazes em situações imprevistas.
- Minimização do índice de acidentes.
- Prevenção de situações problemas.
- Nova configuração do profissional, em termos de interesse, desafio e predisposição para o desenvolvimento profissional.

1.5. ESTRATÉGIA GLOBAL

- Comprometimento das chefias maiores da Superintendência de Distribuição e Coleta com o programa solicitado, através de:
 - Reunião conjunta com chefias do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos para:
 - Levantamento de dados e informações:

- Definição dos objetivos;
- Estabelecimento dos requisitos para o cargo;
- Proposição preliminar da programação;
- Atribuição das responsabilidades;
- Decisão, após cada etapa do programa.
- Fixação do Gabinete da Superintendência de Distribuição e Coleta, como local para as reuniões conjuntas e decisões.

- Participação integrada das Três Divisões do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos, (Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Acompanhamento e Serviço Social), a fim de se inteirarem e se complementarem mutuamente, durante o desenvolvimento de todas as etapas do programa.
- Envolvimento das chefias das unidades que possuem Feitores (Distritos Regionais) através de:
 - Levantamento do perfil atual do Feitor de Serviços de Água;
 - Liberação de instrutores;
 - Programação de estágio.

1.6. ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS, POR ÁREA DE ATUAÇÃO

1.6.1. Área de Recrutamento e Seleção

- Na *Formação* dos Feitores de Serviços de Água.

Trabalhou-se com três turmas para a formação do Feitor de Serviços de Água, a partir de janeiro de 1979.

A preparação para as atividades foi maior e mais complexa para a primeira turma e foi iniciada em outubro de 1978.

Estabeleceram-se os requisitos básicos para o recrutamento interno e externo:

- Nível de formação: ginasial completo ou equivalente;
- Capacidade de Liderança;
- Idade: entre 30 e 45 anos;
- Habilitação como motorista profissional (desejável);
- Local de moradia: nas respectivas regiões das vagas (para os candidatos externos).

As turmas de 1980 e 1981 concorreram apenas candidatos internos.

- No *Aperfeiçoamento* de Feitores de Serviços de Água.

Envolveu todos os empregados que exerciam a função de Feitor.

A estratégia de trabalho levou em consideração a movimentação dos empregados dos onze Distritos Regionais,

n.º de convocados por dia e período, bem como um controle em cada Distrito para a realização do cronograma previsto para Recrutamento e Seleção.

1.6.2. Área de Treinamento

Na concepção do programa, houve a preocupação de se estabelecer uma filosofia para o treinamento, ficando estabelecido que o treinamento seria o quanto possível participativo, permitindo que os treinandos desenvolvessem o papel de agentes do seu próprio processo de aprendizagem. Com base nessa premissa, elaborou-se um plano de trabalho que constou de:

- Levantamento das Funções do Feitor de Serviços de Água (Análise do Posto de Trabalho); Redação dos objetivos instrucionais; Definição do conteúdo programático; Validação dos conteúdos dos programas, pelos profissionais da área técnica; Grupamento dos assuntos, dando origem a módulos de ensino; Detalhamento do conteúdo de cada módulo; Seleção de materiais para a elaboração dos módulos; Indicação dos profissionais que atuariam na elaboração, validação e execução de cada módulo; Elaboração e validação dos módulos; Elaboração dos planos de instrução e dos recursos audiovisuais; Definição dos instrumentos e estratégias de avaliação de aprendizagem; Determinação do cronograma de execução.

1.6.3. Área de Acompanhamento e Avaliação.

A Avaliação de Desempenho foi elaborada a partir de informações sobre o cargo e capacitação técnica desejável para o seu desempenho, segundo as atuais expectativas e exigências da administração da área solicitante. Também foi obtida a participação dos superiores imediatos dos Feitores — Chefes de Seção — que prestaram informações sobre a real dinâmica de trabalho de seus subordinados, características específicas e necessidades do grupo como um todo. Nessa oportunidade, os atributos básicos do cargo foram escolhidos e definidos, chegando-se a um acordo quanto aos seus graus de relevância. Ficaram estabelecidos pelos Chefes de Seção, nove atributos, cuja valorização teve a seguinte ordem:

- Capacidade Técnica — peso 9
- Comando de Equipe — peso 8
- Organização do trabalho — peso 7
- Responsabilidade — peso 6

- Relacionamento – peso 5
- Iniciativa – peso 4
- Motivação para o trabalho – 3
- Facilidade para aprender – 2
- Facilidade para adaptar-se – 1

O formulário de Avaliação de Desempenho foi composto de 28 frases que descrevem comportamentos observáveis em situações de trabalho, sendo possível a obtenção do desempenho global dos empregados e do desempenho específico em relação a cada atributo, para melhor correlação com dados de treinamento.

A população avaliada abrangeu os 90 Feitores de Serviços de Água atuais, e seus perfis de desempenho serão apresentados em três grupos, para efeitos de comparação. Estes grupos assim se caracterizam:

- 12 Promovidos para o cargo após treinamento;
- 54 Antigos no cargo, que já participaram do treinamento em Técnicas de Chefia;
- 24 Antigos no cargo, que não se submeteram a treinamento.

A média de tempo dos empregados no cargo, por ocasião da Avaliação de Desempenho, foi:

- Promovidos após treinamento = 9 meses;
- Antigos que já se submeteram ao treinamento em Técnicas de Chefia = 4 anos e 8 meses.
- Antigos que não se submeteram a treinamento = 4 anos.

1.7. PREPARAÇÃO DE RECURSOS

1.7.1. Humanos:

Foram também envolvidos no Sistema:

05 Analistas de Treinamento, 05 Psicólogos, 02 Coordenadores e 04 Administradores da Superintendência de Recursos Humanos.

37 Administradores da Superintendência de Distribuição e Coleta.

18 Instrutores, sendo 16 internos (10 da Superintendência de Distribuição e Coleta e 06 da Superintendência de Recursos Humanos) e 02 externos.

1.7.2. Materiais

- Construção de um simulador para execução de Serviços de Água;
- Elaboração de 07 manuais de treinamento, versando sobre a Tecnologia dos Serviços, de Ligação Domiciliar, Remanejamento de Redes, Abertura e Fechamento de Valas, Escoramento e Ancoragem;
- Tubos, juntas, conexões, adaptadores e outros materiais utilizados em Redes de Água.

1.7.3. Financeiros

- Custos indiretos
- Salários dos recursos humanos da Companhia envolvidos no sistema.
- Custos diretos
- Contratação de dois instrutores externos.
- Construção do Simulador;
- Impressão de material didático;
- Aquisição de materiais, tubos, conexões, etc.
- Custo totalizando aproximadamente Cr\$ 640.000,00 (só custos diretos a preços de janeiro de 1979).

1.8. METODOLOGIA

1.8.1. De Recrutamento e Seleção

Participativa e integrada entre as chefias requisitantes e os técnicos de Recrutamento e Seleção.

1.8.2. De Treinamento

Como forma de levar o treinando a ser agente do seu próprio processo de aprendizagem, optou-se pelo método indutivo/participativo, levando-os à descoberta dos conceitos; procuramos fugir, o quanto possível, dos métodos clássicos de ensino.

Foi dada grande ênfase à reprodução das condições de trabalho, mediante a utilização de simuladores, estudo de casos e exercícios em situação real.

1.8.3. De Avaliação de Desempenho

Indutiva, com a participação dos chefes imediatos dos Feitores.

1.9. TECNOLOGIA

1.9.1. De Recrutamento e Seleção: – Seleção Situacional.

1.9.2. De Treinamento: – Sistema de Treinamento Modular.

1.9.3. De Avaliação de Desempenho: – Sistema de Avaliação Fatorial, com aplicação de Escala Gráfica.

2. DADOS DE PROCESSAMENTO

2.1. PELA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.1.1. Atividades de Formação de Feitor de Serviços de Água

- Convocação, triagem dos candidatos, entrevista técnica, Testes psicológicos e Dinâmica de Grupo.
- Na decisão final sobre o processo

seletivo, participaram todas as chefias de Departamento da SDC, chefiados pelo próprio Superintendente, que concluíram em comum quais os candidatos que passariam, a seguir, pelo treinamento.

Quadro Resumo de Candidatos Externos		
Ano	Triados	Aprovados
1979	22	05

Quadro Resumo de Candidatos Internos		
Ano	Indicados	Aprovados
1979	17	05
1980	37	12
1981	32	17

2.1.2. Atividades de Aperfeiçoamento dos Feitores de Serviços de Água.

- Realizou-se a Avaliação Psicológica, complementando-se ou atualizando-se o prontuário de cada empregado.
- Montou-se um quadro de classificação com os resultados do processo seletivo para facilitar a composição das turmas para o treinamento.
- O quadro foi avaliado pelo Superintendente e Chefias de Departamentos da SDC – Superintendência de Distribuição e Coleta, decidindo-se sobre os critérios para as composições de turmas para treinamento e para a melhoria da escolaridade dos mais carentes.

Feitores convocados para processo seletivo:	92
Feitores encaminhados para Treinamento:	85

2.2. PELA ÁREA DE TREINAMENTO

2.2.1. Formação:

Para a execução do treinamento, foi adotado o sistema de Treinamento Modular.

Módulo de treinamento é um conjunto que inclui objetivos, testes e fontes pedagógicas necessárias e suficientes para alcançar um objetivo definido. Para efeito de qualificação de mão-de-obra, os módulos foram agrupados em ordem sequencial e lógica, respeitando-se as suas interdependências. Por exemplo: antes de ensinarmos a assentar tubos, devemos ensinar a Abrir Valas.

Apoiado nessa linha de raciocínio, o Programa de Treinamento, foi estruturado na seguinte ordem sequencial.

MÓDULO BÁSICO:

a) Matemática:

Unidades de Peso e Medidas, Operações Fundamentais com Números Inteiros, Decimais e Fracionários, Cálculo de Porcentagem, Regra de Três Simples, Cálculo de Área, Cálculo de Volume e Exercícios de Aplicação.

Duração: 32 horas.

b) Técnicas de Chefia e Relações Humanas:

A estrutura e organização dos grupos, o processo de grupos (competição, cooperação, conflito, consenso e liderança), motivação, as diferenças individuais, o processo de comunicação nos grupos (comunicação verbal, não verbal, escrita, expressão facial), chefia e liderança (liderança formal e liderança real, estilos de liderança), o elogio como fonte de reforço, tomada de decisão e o papel do Feitor de Serviços de Água no contexto da Empresa.

Duração: 30 horas.

c) Primeiros Socorros:

Conceito de Primeiros Socorros, acidentes que requerem cuidados de urgência, acidentes com queimaduras e insolação e emergência cardio-respiratória.

Duração: 16 horas.

MODULO 1

Integração:

Responsabilidade do Feitor, Higiene e Segurança no Trabalho, Procedimentos de Pessoal, Higiene Pessoal, Benefícios e Serviço Social.

Duração: 24 horas.

MÓDULO 2

Formulários: Campos de preenchimento, procedimentos de preenchimento, importância do preenchimento correto como fator gerador de minimização de custos, custo real de material utilizado na obra e exercício de aplicação.

Planta e Amarração: Simbologia, leitura e interpretação e exercícios de aplicação.

Duração: 28 horas.

MÓDULO 3

Materiais, Equipamentos e Ferramentas, utilizados nos serviços de abastecimento de água; Equipamentos auxiliares e Pneumáticos.

MÓDULO 4

Abertura e Fechamento de Valas – Escoramento e Ancoragem: Demarcação de Valas, Equipamentos e Ferramentas Utilizadas, Remoção do Revestimento, Preparo do Fundo da Vala, Tipos de Solos, Tipos de Escoramento, Procedimentos de Execução de Escoramento.

Duração: 33 horas.

MÓDULO 5

Prolongamento de Rede/Remanejamento/Interligação:

Disposição de materiais ao longo da vala, equipamentos e ferramentas utilizadas no corte, seqüência de operações na utilização de juntas, procedimentos na execução de juntas, verificação de vazamentos, colocação de registros e conexões.

Duração: 40 horas.

MÓDULO 6

Manutenção de Rede:

Vazamento, Arrebatamento em tubos de: Fofó, P.V.C., Cimento Amianto, Aço. Equipamento e Ferramentas Utilizadas, Instalação de Luvas, Bipartida, Triplex, Correr, Gibault, Procedimento e Execução (Simulador).

Duração: 40 horas.

MÓDULO 7

Ligação Domiciliar e Supressão de Ligação:

Ligações Domiciliares, Normas para Execução de Ramais, Tipos de Ligações Domiciliares, Equipamentos e Ferramentas Utilizados, Supressão de Ligação Domiciliar, Localização de Ferrule, Fechamento do Ferrule, Retirada do Hidrômetro.

Duração: 20 horas.

Em todos os Módulos Técnicos, os Treinandos executaram a prática nos Simuladores da Unidade de Treinamento.

AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Após o desenvolvimento de cada Módulo foi efetuada a Avaliação de Aprendizagem, tanto teórica como prática, individual e por equipe. Em condições simuladas de tarefa, os Feitores foram avaliados, considerando a tarefa como um todo, desde o recebimento da Ordem de Serviço até a sua conclusão. Considerando: Qualidade, Rapidez, Organização, Aspectos de Liderança, etc.

Após a avaliação, os treinandos

recebiam "Feed-Back" imediato, do seu desempenho, para que pudessem melhorar a sua performance.

ESTÁGIO

Com o objetivo de exercitar todos os conhecimentos e habilidades adquiridos, os treinandos passaram por um período de estágio nos Distritos Regionais, para a observação do desempenho de cada treinando durante o trabalho, numa situação real. Essa observação foi mensurada através do roteiro de avaliação de estágio, preenchido pelo Chefe de Seção de Água.

Para efeito de classificação final, foi adotado o sistema de média aritmética ponderada.

Cada Módulo recebeu um peso, em função de sua freqüência, importância e complexidade no trabalho diário do Feitor.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Objetiva-se obter com essa atividade, a opinião dos participantes com relação à atividade, e o levantamento de dados para a melhoria do Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Feitores de Serviços de Água.

Os participantes responderam ao questionário, e suas opiniões foram complementadas com entrevistas individuais.

2.2.2. Aperfeiçoamento

Com o desdobramento previsto no Programa de Formação, foi desencadeado posteriormente o Programa de Aperfeiçoamento de Feitores de Serviços de Água, que constitui-se das seguintes etapas:

a) Análise do estudo feito pela área de Aproveitamento Interno.

b) Pré-teste, para aferição de conhecimento de todos os Feitores.

c) Execução do Programa de Técnicas de Chefia e Relações Humanas.

d) Grupamento de Feitores em função de carências comuns, para a Formação de Turmas.

e) Cronograma executivo das turmas, previsto até março de 1982.

DECISÃO FINAL E COLOCAÇÃO

As Avaliações de Aprendizagem propiciaram uma classificação final dos treinandos de cada turma.

A Superintendência de Distribuição e Coleta decidiu observar a ordem de classificação para o preenchimento das vagas, que fossem surgindo cada ano, nos Distritos Regionais.

2.3. Pela área de Acompanhamento e Avaliação

O processamento da Avaliação de Desempenho iniciou com a preparação dos avaliadores, envolvendo os Chefes de Seção e Chefes de Setor, com o fim de orientá-los quanto aos objetivos e cuidados necessários para a validação dos resultados. Os planos foram os seguintes:

- Encaminhamento dos formulários aos 11 Distritos Regionais, onde atuam os Feitores;
- Recebimento dos formulários e tratamento estatístico;
- Análise dos resultados.

3. DADOS DE SAÍDA

Dos elementos componentes do sistema, são os DADOS DE SAÍDA os que deveriam comprovar a sua validade, através dos vários indicadores que foram formulados no início deste trabalho.

Essa validade pode ser evidenciada através de benefícios obtidos para a Companhia e que, para fins didáticos, serão apresentados pelos níveis de interesse a seguir:

3.1. BENEFÍCIOS PARA A COMPANHIA

- Obtenção de "Know how" capaz de gerar insumos a outros programas de formação e aperfeiçoamento de mão-de-obra específica aos serviços da Companhia.
- Contribuição para a melhoria de sua imagem, através da configuração de um profissional mais competente e interessado e que atua permanentemente em contato com os usuários.
- Diminuição do número de acidentes.

3.2. BENEFÍCIOS PARA A ÁREA SOLICITANTE

- A participação dos candidatos externos na 1ª turma, em 1979, foi estratégica, pois a injeção de sangue novo no quadro de Feitores, estimulou os que já estavam no cargo a se desenvolverem para atingir o nível e a imagem propostos.
- A experiência do recrutamento interno de candidatos provenientes de outras funções como motoristas, oficial de serviços de água, etc., deu-nos a certeza de que, para as turmas seguintes poderíamos

aproveitar exclusivamente o potencial dos empregados da Companhia. Foi o que ocorreu em 1980 e 1981.

- Através da Avaliação de Desempenho, conforme exposto abaixo, onde se constata uma melhoria em toda a extensão de atuação do Feitor de Serviços de Água.

As medidas globais de desempenho nos três grupos de comparação sugerem aspectos significativos para validar os resultados do treinamento em Técnicas de Chefia ministrado a 69% dos antigos no cargo e treinamento completo aos promovidos, assim como, sobre os critérios estabelecidos para seleção dos empregados promovidos. A Fig. 1, abaixo, ilustra esta afirmação.

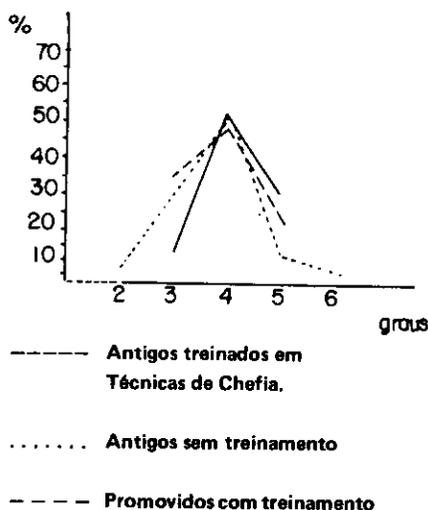


FIGURA 1 — Representação das médias do desempenho global.

Grau 1 — DEFICIENTE: Nunca atende ao padrão desejado.

Grau 2 — FRACO: Raramente atende ao padrão desejado.

Grau 3 — REGULAR: Esforça-se para atingir o padrão desejado, mas apresenta deficiências.

Grau 4 — BOM — Corresponde ao padrão desejado na maioria das vezes.

Grau 5 — MUITO BOM: Sempre corresponde ao padrão desejado.

Grau 6 — EXCELENTE: Supera o padrão desejado.

A freqüência nos graus correspondentes aos padrões de desempenho BOM e MUITO BOM no grupo de empregados antigos treinados em Técnicas de Chefia, dá indícios de que a experiência nas atividades, quando aliada a curso de aperfeiçoamento, possibilita melhora no desempenho profissional.

Por outro lado, os empregados sem experiência nas atividades do cargo, mas tendo potencial e características

culturais e de personalidade ajustadas às exigências do cargo, conseguiram atingir desempenhos muito próximos aos dos empregados antigos. Neste grupo é significativa a incidência a partir do seu grau REGULAR, ao passo que os antigos sem treinamento iniciam no grau FRACO, com considerável freqüência também no padrão REGULAR.

A análise feita a seguir, dos resultados por atributo, nos 3 grupos de empregados avaliados, discriminará os aspectos observados no desempenho global. (anexo Fig. 2 a 10).

CAPACIDADE TÉCNICA — (Fig. 2): Refere-se a recursos técnicos específicos atinentes a situações de trabalho que favorecem o bom desenvolvimento das atividades.

- Empregados antigos que se submeteram a treinamento em Técnicas de Chefia (Módulo Básico) destacam-se por atingirem os melhores resultados neste atributo.
- Empregados antigos sem treinamento apresentaram porcentagem significativa de deficiências, embora sua maioria incida no padrão BOM de desempenho.
- Observa-se a ocorrência atípica de desempenho EXCELENTE em uma pequena porcentagem dos antigos não treinados, o que se repetirá nos demais atributos.
- Em números absolutos, trata-se do caso de um único empregado que obteve a nota máxima em quase todos os ítems da avaliação.
- Significativa porcentagem de empregados promovidos e submetidos a treinamento apresentam avaliação REGULAR neste atributo, mas 58% destes já conseguem desempenhos BOM e MUITO BOM.

COMANDO DE EQUIPE (Fig. 3): Capacidade para levar a equipe subordinada a desenvolver seu trabalho, incentivando seu desenvolvimento e respeitando normas e procedimentos.

- A maior porcentagem de empregados com classificação de desempenho BOM e MUITO BOM, concentra-se naqueles antigos treinados no Módulo Técnicas de Chefia.
- Uma porcentagem significativa de empregados antigos sem treinamento, apresenta deficiências no desempenho.
- Empregados promovidos apresentam desempenhos próximos aos dos empregados antigos sem treinamento.

A sensibilização obtida no treinamento para o comando de equipe,

aliada ao grau de confiança já existente entre subordinados e supervisores antigos no cargo, fez destacar o desempenho do grupo de empregados antigos e treinados no Módulo Técnicas de Chefia em relação aos demais.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

(Fig. 4): Capacidade para distribuir as atividades à equipe subordinada, de forma a utilizar com eficácia recursos materiais e humanos.

- É significativa a incidência de empregados treinados em Técnicas de Chefia com desempenhos BOM E MUITO BOM neste atributo.
- Entre os empregados promovidos treinados, 50% ainda apresenta limitações, mas a outra metade já atinge desempenho BOM e MUITO BOM.
- Embora a maioria dos antigos sem treinamento apresente BOM desempenho, verifica-se a existência de deficiências, ocorrendo casos onde raramente o padrão de desempenho desejado é alcançado.

RESPONSABILIDADE (Fig. 5):

Seriedade e prontidão dispensadas para o desenvolvimento das atividades.

- A curva dos empregados antigos treinados em Técnicas de Chefia e a dos não treinados convergem para o grau BOM de desempenho.
- As discrepâncias mostram que os não treinados incidem mais que os treinados no grau REGULAR, ao passo que os treinados em Técnicas de Supervisão se sobressaem no nível MUITO BOM.
- Empregados promovidos se destacam nesse atributo: mais de 90% alcançaram resultados BOM e MUITO BOM.

Os critérios estabelecidos para a seleção dos promovidos parecem ter atendido aos requisitos do cargo. Além disso, é esperado entre os recém promovidos maior prontidão para o trabalho. Por sua vez, o treinamento delimitou níveis de responsabilidade, contribuindo para a obtenção de resultados positivos por parte dos empregados que se submeteram ao curso.

RELACIONAMENTO (Fig. 6):

Habilidade para relacionar-se em todos os níveis hierárquicos e com pessoas externas à Cia., envolvidas no trabalho.

- Empregados promovidos obtiveram desempenhos bastante próximos aos dos empregados antigos e treinados em Técnicas de Chefia.

- Observou-se significativa porcentagem de empregados não treinados que apresentam deficiências no relacionamento interpessoal.

A habilidade para relacionar-se envolve características pessoais e aspectos que podem ser desenvolvidos.

Em vista disso, as características de personalidade desejáveis ao cargo, consideradas pela seleção dos empregados à promoção, aliam-se a técnicas específicas desenvolvidas durante o treinamento, favorecendo o desempenho dos empregados quanto a este atributo.

INICIATIVA (Fig. 7): Capacidade para tomar decisões eficazes em situações imprevistas de trabalho.

- Provavelmente o treinamento possibilitou recursos que elevaram a porcentagem de empregados antigos, no grau de desempenho MUITO BOM neste fator.
- Empregados promovidos obtiveram graus de desempenho REGULAR e BOM.

Situações imprevistas de trabalho são freqüentes para os empregados com menor experiência no cargo, ao passo que tais situações já não se constituem tanto desafio para empregados antigos. Entretanto, é considerável a incidência dos empregados não treinados no grau REGULAR, sugerindo que o treinamento em Técnicas de Chefia muniu os empregados antigos com maior possibilidade de respostas apropriadas a situações problemas no trabalho.

MOTIVAÇÃO (Fig. 8): Interesse dispensando para aprimorar o desenvolvimento do trabalho.

- Empregados promovidos obtiveram os melhores resultados neste atributo.
- Empregados antigos treinados em Técnicas de Chefia e os que não se submeteram a treinamento apresentam padrões de desempenho próximos, observando-se algum interesse no aprimoramento profissional por parte dos que foram treinados.

Os critérios para seleção interna dos empregados, o treinamento que possibilitou recursos para o desenvolvimento das atividades e a nova situação de trabalho, foram os aspectos que provavelmente concorreram para a elevada motivação por parte dos empregados promovidos.

FACILIDADE PARA APRENDER

(Fig. 9): Capacidade para assimilar novos conhecimentos, métodos e instruções de trabalho.

- Significativa porcentagem de empregados antigos sem treinamento demonstrou desempenho apenas REGULAR neste aspecto.
- Empregados antigos treinados em Técnicas de Chefia e empregados promovidos apresentaram desempenhos próximos, estando uma parcela considerável destes dois grupos correspondendo ao padrão de desempenho MUITO BOM.

FACILIDADE PARA ADAPTAR-SE

(Fig. 10): Disponibilidade e aceitação das condições de trabalho que o cargo exige.

- O tempo de permanência no cargo parece ter concorrido para a configuração de uma estabilidade nos grupos de empregados antigos. Os resultados dos empregados promovidos sugerem uma adaptação favorável, dando indícios de que a seleção para promoção atendeu às exigências do cargo e que o treinamento possibilitou minimizar a variável tempo.

d) Através de pesquisas junto às unidades da área solicitante, onde constatou-se que os empregados treinados:

- São mais responsáveis e raramente devolvem serviços ou levantam dúvidas de como executá-los.
- São mais conscientes de seu papel profissional.
- São mais cuidadosos com relação a Higiene e Segurança.

e) Melhoria na Integração e Interação entre os Administradores da área solicitante e da área de Assessoria (Recursos Humanos), o que veio facilitar o desenvolvimento de outras atividades.

f) Tecnologia elaborada, testada, e implantada uniformemente em todos os Distritos Regionais, principalmente pela participação, como instrutores, de técnicos da área solicitante.

g) Através de depoimentos das chefias. Todas as chefias foram unânimes em afirmar que o treinamento precedendo a formação do Feitor de Serviços de Água foi uma boa iniciativa e que deve ser mantida.

Destaque-se a impressão do Sr. Superintendente de Distribuição e Coleta, que afirma:

“O curso para formação de Feitores de Serviços de Água na SDC – Superintendência de Distribuição e Coleta, revelou-se de inegável eficácia no exercício das atividades atribuídas ao Feitor, consciëntizando-o quanto a diver-

dos detalhes de que, antes, não se apercebia.

Os resultados obtidos até agora, após o curso, são de molde a incentivar a efetivação de outros semelhantes para as demais atividades profissionais na área de Distribuição e Coleta”.

3.3. BENEFÍCIOS PARA OS TREINANDOS

- Conscientização sobre a possibilidade e importância de seu próprio desenvolvimento.
- Ampliação de seu horizonte profissional, familiar e social.
- Através de frases expressas por eles, tais como: “O Treinamento, não só melhorou os meus conhecimentos, melhorou a minha vida”. “A minha esposa disse que iria pedir à SABESP outros cursos, pois eu fiquei melhor”.

3.4. BENEFÍCIOS PARA A ÁREA DE APOIO (Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos).

- Pela primeira vez as atividades de Recrutamento e Seleção de mão-de-obra específica da Companhia foram integradas no Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de

Empregados e no processo de Avaliação de Desempenho e de Resultados.

- Aplicou-se também, pela primeira vez, a técnica de Seleção Situacional, com a participação constante e decisiva dos Administradores da Superintendência de Distribuição e Coleta em todas as turmas.
- Implantação e validação de um “Sistema MODULAR DE TREINAMENTO”.
- Implantação de um processo de Avaliação de Desempenho, compatibilizado com a Avaliação de Resultados..
- Foi de capital importância para a validação do Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Feitor de Serviços de Água, a decisão da Superintendência de Distribuição e Coleta de não preencher mais nenhuma vaga dessa categoria profissional sem que o candidato passe pelo sistema ora apresentado. Todas as futuras vagas ficariam sob o controle direto dessa Superintendência.

CONCLUSÃO

Pelo que foi relatado no ítem III do Sistema – DADOS DE SAÍDA – depreende-se que os objetivos foram atingidos quase que totalmente, res-

tando para complementação a obtenção de certas informações que possam indicar resultados quantitativos.

Entende-se por resultados quantitativos, o aumento do número de ligações executadas, a diminuição da taxa de resserviços, redução do índice de acidentes, minimização de custos, quantidade de metros de rede assentada em prolongamento, diminuição do número de reclamações, etc.

Embora esse resultados não pudessem ser mensurados, a verdade é que o Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Feitores de Serviços de Água trouxe resultados positivos, os quais recomendam a sua continuidade não só para os demais ocupantes de cargo, bem como a instituição de Sistemas similares para outras categorias profissionais.

Vale lembrar que a não inclusão neste trabalho dos dados quantitativos acima referidos, se deveu à inexistência, tanto de Padrões de Desempenho, para a grande maioria de nossos serviços, como de controles numéricos das diversas atividades.

A partir do Acompanhamento ora implantado, é que deverão surgir definições de Padrões de Desempenho e de controles de Acompanhamento para utilização no processo de validação do Sistema.

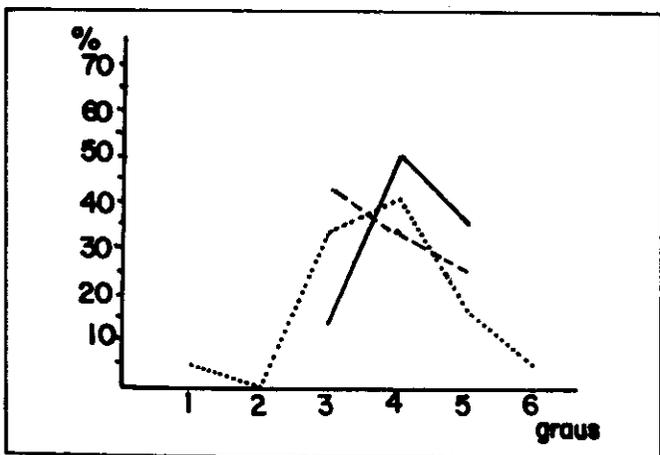


Fig. 2 - Capacidade técnica

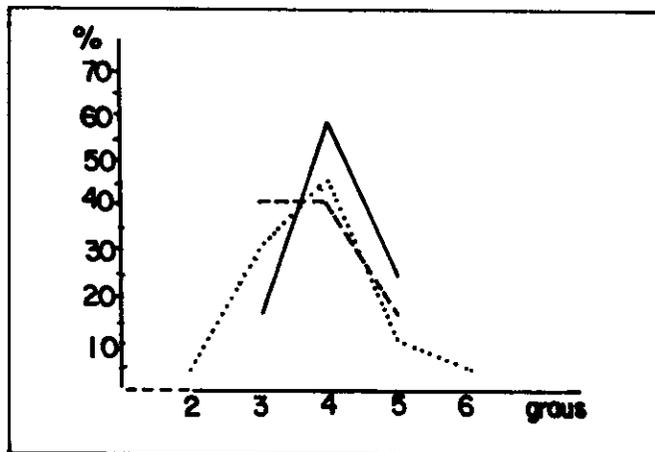


Fig. 3 - Comando de equipe.

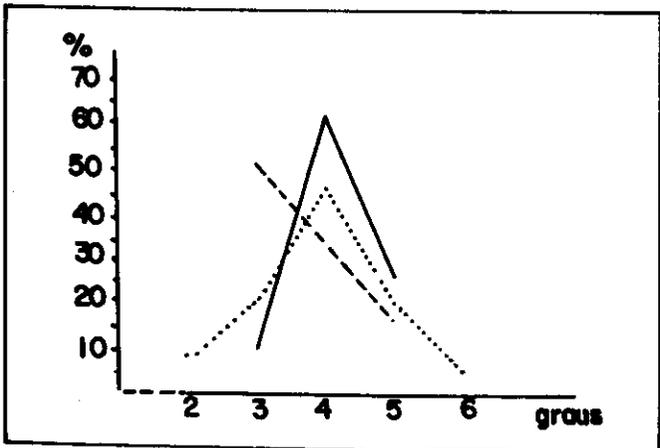


Fig. 4 - Organização do trabalho.

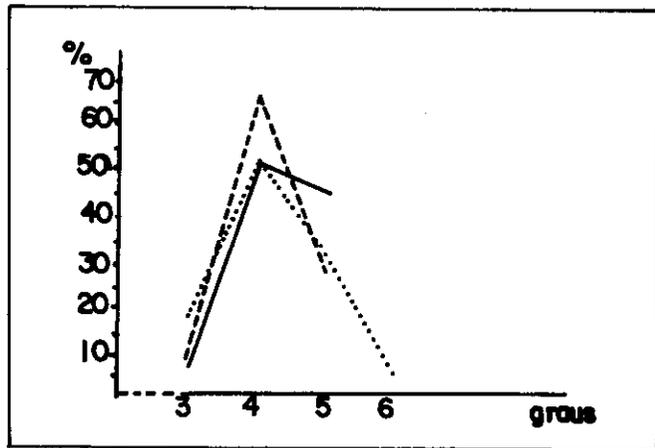


Fig. 5 - Responsabilidade.

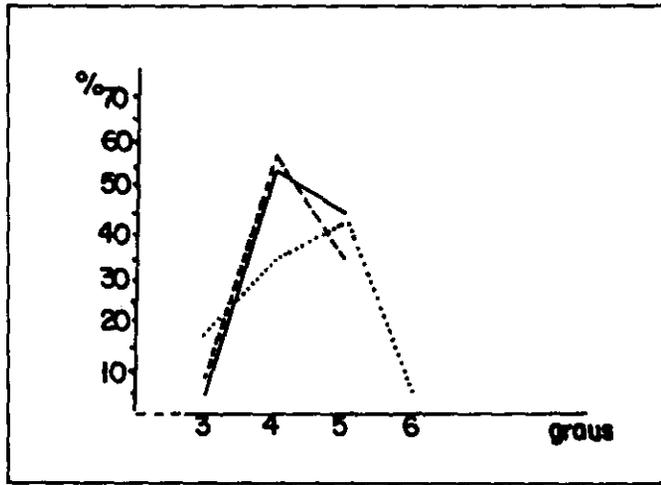


Fig. 6 - Relacionamento.

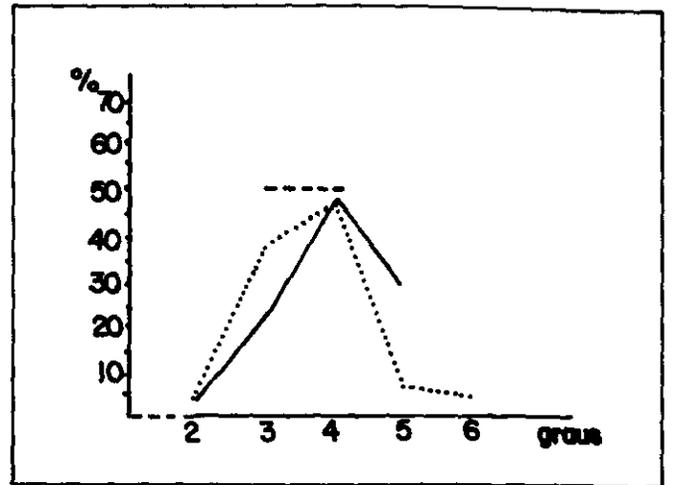


Fig. 7 - Iniciativa.

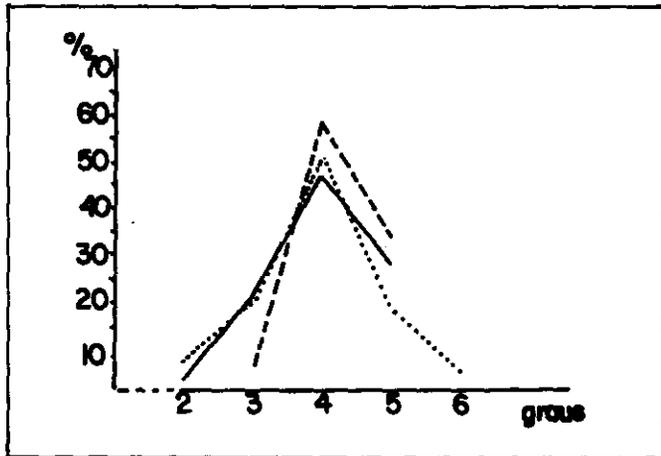


Fig. 8 - Motivação.

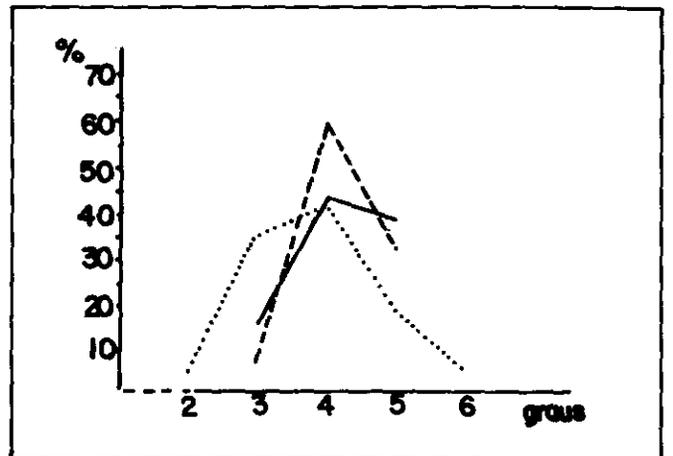


Fig. 9 - Facilidade para aprender.

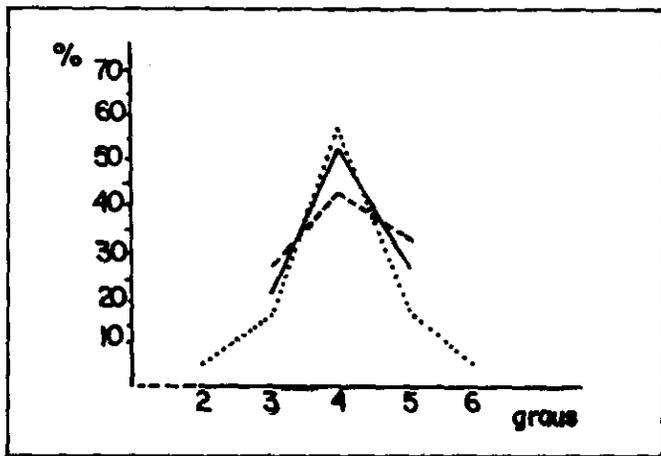


Fig. 10 - Facilidade para adaptar-se.

— Antigos treinados em técnicas de chefia
 Antigos sem treinamento
 - - - Promovidos com treinamento