

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA SAEC

Equipe:

Eng.º ALVARO LEO GRAGNANI IPPOLITO (*)

Prof. CARLOS ROLIM AFFONSO (**)

Prof. CLODOALDO ANTONIO RUCK (***)

Dentro de uma política de pessoal, que pretendemos realista e objetiva, o presente trabalho é fruto de uma atenção especial dada ao Treinamento, como elemento básico para melhor desenvolvimento e aproveitamento de RECURSOS HUMANOS.

Para a sua elaboração, foi levada em conta a necessidade da adequação entre o atual estágio da SAEC e o pessoal de que dispõe. Assim sendo, o programa apresentado a seguir, que atinge a todas as áreas da Autarquia, propõe cursos para, aproximadamente, 3.000 servidores, número esse que representa cerca de 50% do total de servidores da SAEC.

Cumprindo-se o Programa proposto, já foram e estão sendo treinados Diretores, Chefes, Encarregados, bem como centenas de servidores de outras categorias, os quais, no desempenho de suas funções, têm comprovado que o referido Programa está atingindo suas metas.

1. INTRODUÇÃO

O treinamento na SAEC foi instituído pela Lei n.º 2.627/54, processado através da Seção de Psicotécnica e Ensino Profissional (SEPEP), parte integrante da Divisão de Pessoal.

A SEPEP passou a funcionar a partir de 1957, recrutando seu pessoal e fixando as áreas

de atuação, preocupando-se especialmente com aquelas cujo mercado de trabalho era privativo da Autarquia.

O Decreto n.º 36.640, de janeiro de 1959, que aprovou o Regulamento do DAE, na Seção XIV, estabeleceu as diretrizes do Treinamento, incluindo não só o aperfeiçoamento, mas também a formação dos servidores que não correspondessem às necessidades da Autarquia, no desempenho das funções próprias do cargo de que eram titulares.

A partir de então, dentro da filosofia administrativa traçada, desenvolveram-se os trabalhos de treinamento, hoje, com ênfase especial, em razão da necessidade de um ajustamento adequado ao sistema do Estado Empresa.

Importante se faz lembrar, também, a atual situação da SAEC, com vida administrativa sujeita às imposições do Decreto-Lei Complementar n.º 7, de novembro de 1969, que estabeleceu a descentralização administrativa, propiciando-lhe tal flexibilidade que, por outro lado, exigiu a adoção de novos programas de treinamento.

2. DAS NECESSIDADES

2.1. Levantamento

A determinação das necessidades foi feita através de uma pesquisa, onde se empregou como instrumento, um questionário «Avaliação das Necessidades de Treinamento» (Anexo I), feito sob a forma de Entrevista Dirigida.

* Diretor da Diretoria de Administração da SAEC.

** Assistente Técnico de Direção da Diretoria de Administração da SAEC.

*** Responsável pelo Setor de Treinamento da Diretoria de Administração da SAEC.

O desenvolvimento desse trabalho contou com a participação de seis universitárias da Faculdade de Educação, contratadas especialmente para esse fim.

De cada Unidade da SAEC, foi entrevistado um número de servidores, proporcional ao total de cada uma delas.

2.2 Apuração

2.2.1. A apuração dos dados recolhidos evidenciou as seguintes causas determinantes de necessidade de treinamento:

- A. Insuficiência de conhecimentos gerais
- B. Admissão de novos servidores
- C. Insuficiência de conhecimentos específicos
- D. Aquisição de novos equipamentos
- E. Mudanças de métodos de trabalho
- F. Sistematização de normas e métodos
- G. Baixa produtividade do pessoal
- H. Necessidade de supervisão constante
- I. Remoções e transferências frequentes
- J. Expansão de atividades da Unidade
- L. Chefia na execução de rotinas
- M. Avarias frequentes nos equipamentos
- N. Falta de motivação para o trabalho
- O. Má execução de ordens
- P. Desperdícios exagerados
- Q. Deficiente integração no grupo
- R. Frequentes queixas e reclamações dos usuários.

2.2.2. Considerações sobre as causas determinantes de necessidade de treinamento.

2.2.2.01. «Insuficiência de conhecimentos gerais» — resulta de diferentes causas, entre as quais salientam-se:

- a) deficiência do processo de recrutamento para os postos de trabalho;
- b) deficiência do processo seletivo, que não atende às necessidades do trabalho;
- c) ausência total do processo seletivo na admissão.

2.2.2.02. «Admissão de novos servidores» — com raízes em processo de integração que ainda não foi implantado na Autarquia, provocando, assim, desajustamentos e baixa produtividade.

2.2.2.03. «Insuficiência de conhecimentos específicos» — deriva dos mesmos motivos apontados na inicial — insuficiência de conhecimentos gerais, além do desvio de funções, sem uma necessária preparação.

2.2.2.04. «Aquisição de novos equipamentos» — obriga uma reformulação de conhecimen-

tos técnicos, adequados à aplicação dos novos aparelhos e instrumentos.

2.2.2.05. «Mudança de métodos de trabalho» — gera a necessidade de adaptação a uma nova sistemática, consubstanciada em uma nova tecnologia e em uma nova filosofia ou política de trabalho.

2.2.2.06. «Sistematização de normas e métodos» — deriva da situação explanada no item anterior.

2.2.2.07. «Baixa produtividade do pessoal» — gerada por fatores de ordem social e estrutural, agravada por sistemas organizacionais ainda não bem definidos.

2.2.2.08. «Necessidade de supervisão constante» — resultante de uma síntese dos itens anteriores, principalmente, pela ausência do treinamento.

2.2.2.09. «Remoções e transferências constantes» — a acentuada mobilidade de pessoal, sem as devidas cautelas, produz os mais variados desajustes e distorções funcionais.

2.2.2.10. «Expansão de atividades da unidade» — requer conseqüentemente um proporcional aumento do quadro de pessoal e a reativação das técnicas de rotina.

2.2.2.11. «Chefia na execução de rotinas» — deriva principalmente da falta, em alguns casos, do processo de recrutamento e seleção, colocando os indivíduos sem os necessários requisitos em postos de comando.

2.2.2.12. «Avarias frequentes nos equipamentos» — excluídas as de ordem material, evidencia o despreparo técnico dos operadores.

2.2.2.13. «Falta de motivação para o trabalho» — resultante de política salarial inadequada, falta de sistema de promoção de pessoal, desconhecimento do posto e dos objetivos da empresa.

2.2.2.14. «Má execução de ordens» — resultante de deficiências das chefias, despreparo do pessoal ou falhas de comunicação.

2.2.2.15. «Desperdícios exagerados» — ausência de qualificação do pessoal e falta de noção de responsabilidade e insuficiência de conhecimentos gerais e específicos.

2.2.2.16. «Deficiente integração no grupo» — motivado por ausência de chefia, deficiente relacionamento inter e intra-grupal e falta de definição dos objetivos da unidade.

2.2.2.17. «Frequentes queixas e reclamações dos usuários» — reside no despreparo do pessoal, na falta de integração no sistema global de atendimento e na deficiência de atendimento ou de comunicação.

3. ANÁLISE DOS RECURSOS

3.1. Recursos Materiais Existentes

3.1.1. Instalações

Existem à disposição do Setor de Treinamento, uma sala em cada Regional da Autarquia e mais três salas na sede daquele Setor. Todas em condições insatisfatórias, por resultarem de adaptações feitas em caráter de emergência e que, principalmente, nas Regionais, deixam muito a desejar quanto aos requisitos técnico-pedagógicos para desenvolvimento dos cursos.

3.1.2. Móveis

Há quinze quadros negros, trezentas e cinquenta poltronas universitárias e quinze mesas pequenas.

3.1.3. Auxílios Áudio-Visuais

Dez projetores de slides.

Nove conjuntos de 100 slides para alfabetização.

Um gravador.

Um projetor de filmes.

Um aparelho de televisão.

3.2. Recursos Materiais Necessários

Necessitando dar treinamento para servidores de todas as unidades e de todos os escalões da hierarquia, há que se dotar o Setor de Treinamento com salas apropriadas, salão de conferências e área destinada a criação de canteiros de obras que permitam o desenvolvimento de treinamentos operacionais, de forma a dispor-se de um verdadeiro Centro de Treinamento, que serviria também para o próprio planejamento.

Neste aspecto, sugere-se a reforma ou construção de prédio próprio para a sede do Setor de Treinamento e de salas adequadas nos Distritos Regionais.

3.3. Recursos Humanos Existentes

O Setor de Treinamento, além dos servidores que o integram, cujas atribuições são as de fazer levantamentos, diagnósticos, programações,

execuções e avaliações de cursos, conta também com a participação de servidores da própria SAEC, de profissionais e de entidades especialmente contratadas para ministrar aulas e cursos.

Há, atualmente, quatro servidores lotados no Setor de Treinamento e, aproximadamente, quinze servidores, de outras Unidades, que têm condições de colaborar nos programas de treinamento a serem desenvolvidos.

Como entidades que, normalmente, prestam seus serviços aos programas de treinamento da SAEC, destacam-se as seguintes: Centro Tecnológico de Saneamento Básico — CETESB, Universidade de São Paulo — USP, Instituto de Organização Racional do Trabalho — IDORT, Instituto Brasileiro de Administração Municipal — IBAM, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Management Center, IBM, UNIVAC e outros.

3.4. Recursos Humanos Necessários

Continuando a contar com a colaboração dos servidores de outras Unidades da SAEC e com a participação de entidades especializadas em ministrar cursos, o Setor de Treinamento necessitaria apenas de mais três servidores para dar cumprimento satisfatório às atividades que lhe são afetas. Esses servidores seriam: dois Auxiliares Técnicos de Educação e um Artífice de formação eclética.

4. DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

4.1. Estrutura

A situação atual da SAEC, em fase de transição na sua organização estrutural, limita as possibilidades do treinamento como instrumento de aperfeiçoamento de servidores. A ausência de um quadro de pessoal baseado num plano de classificação de cargos, bem como a de um sistema de avaliação de méritos, e outras normas reguladoras para uma eficiente administração de pessoal, dificultam a execução de programas de treinamento.

Os processos de treinamento que não estejam alicerçados em políticas que permitam ao indivíduo amearhar, com seus certificados, pontos suficientes que o indiquem para possíveis promoções, quer através de indicações, quer através de concursos ou seleções, irão, sem dúvida, causar frustrações e, conseqüentemente, aumentar tensões. Essa é uma das possíveis causas do desinteresse que sentimos demonstrado por treinando e Chefias, quando não se integram intensamente nos programas de treinamento.

O treinamento, olhado pelo prisma da empresa, direta ou indiretamente, visa aperfeiçoar, formar, especializar ou integrar o ser humano, para melhoria de produção. Mas, ao participante, há que se dar correspondência motivadora, representada quer por modificações do aspecto salarial, ou através de um sistema qualquer que lhe confira algum crédito.

4.2. Posto de Trabalho

As constantes modificações processadas nos trabalhos afetos à SAEC, gerados em parte pelo próprio desenvolvimento tecnológico e em parte pelo desenvolvimento organizacional, implicam em alterações nos postos de trabalho, o que acarreta dificuldades em definir e dimensionar os mesmos, com a frequência e precisão que se necessitaria.

A avaliação dos programas de treinamento está na dependência direta da existência de processos de avaliação de desempenho, onde a definição de sistemas de procedimentos e dimensionamento de postos de trabalho se evidenciam como necessários e imprescindíveis.

A existência de definição dos sistemas de procedimento e dimensionamento dos postos de trabalho, permitirá à empresa quantificar e qualificar os servidores necessários para alcançar os objetivos a que se propõem.

5. PROPOSIÇÃO PARA UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

5.1. Em Função do Convênio SAEC/OPS

O Convênio SAEC/OPS prevê um amplo Programa de Treinamento para os servidores desta Autarquia.

Assim sendo, foi mantido um contato com o Sr. Diretor da Coordenação de Projetos Especiais, a fim de se tomar conhecimento do programa daquela Coordenação, o qual se acha inserido integralmente no programa geral de treinamento.

5.2. Em Função do Programa da Diretoria de Planejamento e Controle

Sendo uma das atribuições da Diretoria do Planejamento e Controle, «fornecer elementos para elaboração do programa de treinamento da Autarquia, levando em conta as necessidades dos programas em execução», a Diretoria de Administração, mantendo entendimentos diretos com aquela Diretoria, obteve a informação de que suas necessidades já se achavam configuradas na pre-

sente proposta de programação e que, quanto às necessidades das demais unidades da SAEC, «serão definidas no processo de reforma administrativa, ora em desenvolvimento».

5.3. Em Função da Pesquisa e de Observações da Diretoria de Administração

Tendo em vista os dados colhidos na pesquisa e as observações feitas pela Diretoria de Administração, junto a diversas empresas, deste e de outros Estados, e comparando a similaridade existente entre os problemas que envolvem a SAEC e os que envolvem as outras empresas e, estudando as técnicas e processos de administração que vêm sendo utilizados por empresas modernas e tecnicamente avançadas, propõe-se a programação detalhada a seguir, baseada nos seguintes considerandos:

5.4. Considerandos Para a Proposição de um Programa Integrado de Treinamento

Considerando os resultados colhidos na pesquisa efetuada junto às diversas unidades da SAEC;

considerando o programa de treinamento previsto pelo Convênio SAEC/OPS;

considerando a informação da Diretoria de Planejamento e Controle;

considerando as observações feitas pela Diretoria de Administração;

considerando a necessidade de mudança imposta pelo desenvolvimento tecnológico e organizacional;

considerando a necessidade de substituir a competição pela auto-superação;

considerando a integração empresarial como fator que leva ao desenvolvimento;

considerando a fase de transição que passa a SAEC;

considerando a deficiência de escolaridade em função das necessidades da empresa;

considerando ser o treinamento uma técnica que permite aprimorar o homem em função das necessidades da empresa;

considerando que os programas de treinamento devem ser dirigidos a uma faixa etária rentável, com possibilidades de ressarcir o investimento;

considerando ser o treinamento uma técnica dinâmica que deve acompanhar o desenvolvimento e ajustamento da empresa;

procurar-se-á através da presente proposta, atender às necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento do potencial humano da SAEC, que obedecerá ao programa que segue:

5.4.1. Educação de Base

5.4.1.1. Objetivo

O processo de educação de base objetiva, no programa deste exercício, alfabetizar, fixar, complementar e desenvolver esse aprendizado para um número de 700 servidores dos 2.359 carentes desses processo. Fixou-se em 700, dados os recursos materiais, de que se dispõe no momento.

A educação de base, processada sob orientação direta do Setor de Treinamento, assemelha-se ao processo empregado pelo Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBREAL. Para isso, são mantidos contatos com o MOBREAL, a fim de se seguir as diretrizes traçadas pelo Governo Federal.

Esse processo será desenvolvido em 3 níveis, a saber:

Nível I — Curso Básico Geral (CBG-I) — Alfabetizar.

Nível II — Curso Básico Geral (CBG-II) — Fixar e complementar o aprendizado do nível anterior.

Nível III — Curso Básico Geral (CBG-III) — Desenvolver, ampliar e consolidar os conhecimentos deste e dos níveis anteriores.

5.4.1.2. Recursos Humanos

Professores primários recrutados no mercado de trabalho com experiência comprovada.

5.4.1.3. Recursos Materiais

Uma sala de aula por Regional da SAEC e duas no Setor de Treinamento, com vinte e cinco poltronas universitárias e quadros negros. Os impressos necessários serão planejados e confeccionados sob orientação do referido Setor.

5.4.1.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
				Cr\$	Cr\$
CBG-I	441	225	240	144,00	32.400,00
CBG-II	296	225	200	120,00	27.000,00
CBG-III	—	125	200	120,00	15.000,00
T O T A L					74.400,00

5.4.2. Higiene e Segurança no Trabalho

5.4.2.1. Objetivo

Despertar nos servidores a consciência de uma mentalidade de Higiene e Segurança no Trabalho. Deverá ser enfatizada a importância de praticá-la e transmitir aos companheiros e subordinados os conhecimentos adquiridos com vistas à diminuição do índice de acidentes na SAEC.

5.4.2.2. Recursos Humanos

Além dos recursos humanos existentes na própria SAEC, para desenvolver-se o presente trabalho, contar-se-á com a colaboração do Serviço Social da Indústria — SESI, CORPO DE BOMBEIROS, além de outras entidades.

5.4.2.3. Recursos Materiais

Os filmes e demais recursos áudio-visuais serão solicitados aos consulados e entidades especializadas na Prevenção de Acidentes. As salas serão as mesmas usadas no processo de Educação de Base.

5.4.2.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
				Cr\$	Cr\$
Higiene e Segurança	66	300	20	9,60	2.800,00

Para complementação dos cursos, serão feitas palestras com projeção de filmes, por membros da Comissão de Prevenção de Acidentes ou por convidados especiais. Inicialmente, serão atingidos todos os membros das CIPAS — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, localizadas nas diversas Unidades de atividades da SAEC. Esta parte do plano permitirá atingir 45 pessoas por palestra, sendo o número de palestras de quatro por mês, atingindo, aproximadamente 1.600 servidores neste exercício.

5.4.3. Técnicas de Chefia

5.4.3.1. Objetivo

Através da discussão de grupo e estudo de casos, visa a formação de chefes nos seguintes aspectos:

- a) desenvolvimento da personalidade do Chefe;
- b) compreensão do comportamento humano;
- c) organização científica do trabalho;
- d) simplificação do trabalho;
- e) formação prática do Chefe.

5.4.3.2. Recursos Humanos

Dois monitores da SAEC e dois monitores do SENAI.

5.4.3.3. Recursos Materiais

Os recursos físicos serão oferecidos pela SAEC, através do Setor de Treinamento. Os recursos audio-visuais serão propiciados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial — SENAI.

5.4.3.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Técnicas de Chefia	191	41	192	Cr\$ 144,75	Cr\$ 5.790,00
		60	192	128,00	7.680,00
T O T A L					13.470,00

5.4.4. Curso de Chefia (Reciclagem)

5.4.4.1. Objetivo

Estes cursos, de pequena duração, promoverão o aprimoramento das qualidades dos Chefes, atualizando-os quanto as técnicas de Chefia e Liderança, reafirmando os conceitos básicos para a compreensão do comportamento humano.

5.4.4.2. Recursos Humanos

Os monitores poderão ser recrutados dentro do quadro da SAEC ou em entidades que possuam especialistas. Poderão, também, ser con-

tratadas Bolsas no IDORT — Instituto de Organização Racional do Trabalho ou organização similar.

5.4.4.3. Recursos Materiais

Salas de aulas usadas para o programa de Educação de Base.

Para os bolsistas, os recursos materiais serão propiciados pela entidade que promover o curso.

5.4.4.4. Composição

Administração Direta do Setor de Treinamento.

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Chefia (Reciclagem)	—	225	20	Cr\$ 40,00	Cr\$ 9.000,00

Administração Indireta sob Forma de Bolsas

N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
já treinados	a treinar			
—	20	15	Cr\$ 280,00	Cr\$ 5.600,00
T O T A L				14.600,00

5.4.5. Curso de Supervisão (TWI)

Monitores serão recrutados entre elementos do SENAI ou da Secretaria do Trabalho.

5.4.5.1. Objetivo

Dar condições aos Chefes, através da Técnica T.W.I. de conduzir e transmitir a seus subordinados, com segurança e objetividade, os conhecimentos necessários ao exercício da função.

5.4.5.3. Recursos Materiais

Três salas nas Regionais da SAEC a serem usadas sob a forma de rodízio. Recursos audiovisuais e impressos fornecidos pela entidade que ministrar o curso.

5.4.5.2. Recursos Humanos

5.4.5.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
TWI	—	120	30	Cr\$ 30,00	Cr\$ 3.600,00

5.4.6. Relações Humanas no Trabalho

Recrutados no mercado de trabalho, ou sob a forma de Bolsas, para o Nível I e contrato de Professor da USP, para o Nível II.

5.4.6.1. Objetivo

Dar aos participantes noções teórico-práticas sobre a dinâmica do relacionamento humano, através do método de casos, no sentido de conseguir maior harmonia e colaboração do pessoal. Este processo será desenvolvido em dois níveis, a saber:

5.4.6.3. Recursos Materiais

Salas de aulas da sede do Setor de Treinamento e das Regionais da SAEC, usadas no programa de Educação de Base. O material didático será elaborado pelo Setor de Treinamento com a colaboração de professores contratados. Para bolsistas os recursos serão propiciados pela entidade que promover o curso.

Nível I — Destinado a Chefes e Encarregados de Nível Médio.

Nível II — Destinado a Diretores, Chefes e Encarregados de Nível Superior.

5.4.6.4. Composição

5.4.6.2. Recursos Humanos

Administração Direta

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Nível I	24	100	20	Cr\$ 40,00	Cr\$ 4.000,00

Administração Indireta

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Nível I	1	20	15	Cr\$ 280,00	Cr\$ 5.600,00
T O T A L					9.600,00

Administração Direta

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Nível II	—	60	50	Cr\$ 150,00	Cr\$ 9.000,00

5.4.7. Português e Matemática

5.4.7.1. Objetivo

Melhorar os conhecimentos do idioma pátrio através da aplicação de exercícios e tarefas práticas ligadas ao trabalho, e propiciar os conhecimentos básicos de matemática aplicada que são utilizados nas situações de trabalho.

5.4.7.2. Recursos Humanos

Serão recrutados no mercado de trabalho com experiência comprovada.

5.4.7.3. Recursos Materiais

Os recursos físicos poderão ser os mesmos usados nos programas de Educação de Base em horário diverso. Os demais recursos serão providenciados pelo Setor de Treinamento, em colaboração com os professores.

5.4.7.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Português	—	300	80	Cr\$ 80,00	Cr\$ 24.000,00
Matemática	—	200	40	Cr\$ 42,00	Cr\$ 8.400,00
T O T A L					32.400,00

5.4.8. Datilografia

5.4.8.1. Objetivo

Dar ao servidor de escritório o necessário desenvolvimento através do treinamento prático, para o desempenho de suas funções.

5.4.8.2. Recursos

Este programa será desenvolvido através de Bolsas, em escolas especializadas.

5.4.8.3. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Datilografia	67	200	100	Cr\$ 150,00	Cr\$ 30.000,00

5.4.9. Aperfeiçoamento em Datilografia

Professor a ser recrutado dentro dos quadros do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial — SENAC ou outra entidade.

5.4.9.1. Objetivo

Possibilitar o aprimoramento para servidores que dominem a técnica, porém sem a necessária desenvoltura.

5.4.9.3. Recursos Materiais

Máquinas e local do Setor de Treinamento.

5.4.9.2. Recursos Humanos

5.4.9.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Aperfeiçoamento Datilografia	39	100	90	Cr\$ 90,00	Cr\$ 9.000,00

5.4.10. Estatística

Serão recrutados no mercado de trabalho.

5.4.10.1. Objetivo

Preparar pessoal para utilizar o método estatístico, propiciando à Diretoria de Planejamento e Controle um efetivo controle dos programas de trabalho da empresa.

5.4.10.3. Recursos Materiais

Serão fornecidos pela Diretoria de Planejamento e Controle e Setor de Treinamento.

5.4.10.2. Recursos Humanos

5.4.10.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/custo	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Estatística	—	8	40	Cr\$ 500,00	Cr\$ 4.000,00

Complementando o curso, serão desenvolvidos, pelos próprios servidores da Diretoria de Planejamento e Controle (Chefe da Seção de Estatística), seminários com a participação de servidores de todas as Unidades da SAEC.

5.4.11. Curso de Análises de Sistemas (Nível I)

5.4.11.1. Objetivo

Visa o aprimoramento de servidores da Se-

ção de Organização e Métodos para o trabalho de Análises de Sistemas Administrativos.

5.4.11.2. Recursos Humanos

Para desenvolver este programa de treinamento, serão buscados no mercado de trabalho.

5.4.11.3. Recursos Materiais

Serão fornecidos pelo Setor de Treinamento utilizando-se da colaboração de professores.

5.4.11.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Análises de Sistemas	—	10	30	Cr\$ 150,00	Cr\$ 1.500,00

5.4.12. Relações Públicas (Atendimento)

Recrutados dentro da própria SAEC.

5.4.12.1 Objetivo

Desenvolver atitudes positivas e seguras que aprimorem a forma de atendimento. Propiciar a integração dos servidores no processo global de relacionamento com o público.

5.4.12.3. Recursos Materiais

Fornecidos pelo Setor de Treinamento em colaboração com as dependências incumbidas do relacionamento com o público.

5.4.12.2. Recursos Humanos

5.4.12.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores a treinar	Duração hs	Custo Direto
Atendimento (Reciclagem)	120	15	—

5.4.13. Treinamento Operacional

5.4.13.3. Recursos Materiais

5.4.13.1. Objetivo

Proporcionar aos servidores que exercem suas funções nas diversas áreas de atividades operacionais e de manutenção da SAEC, possibilidades de aperfeiçoamento de suas potencialidades e de seus conhecimentos, com vistas ao aumento da eficiência e da produtividade.

Fornecidos pelas Unidades que mantêm serviços de operação e manutenção na própria SAEC ou pelas entidades especialmente contratadas para este treinamento.

5.4.13.4. Composição

5.4.13.2. Recursos Humanos

Recrutados dentro da própria SAEC e através de contratos com entidades especializadas (SENAI e outros).

5.4.14. Curso de Instrumentação

5.4.14.1. Objetivo

Proporcionar o necessário embasamento teórico-prático, que permitirá ao servidor do Centro de Operação (Pitometria) desenvolver com maio-

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/custo	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
				Cr\$	Cr\$
Instrumentação (Pitometria)	—	2	80	850,00	1.700,00
Manobrista	—	40	50	80,00	3.200,00
Enc.º Casa Máquinas	—	80	20	20,00	1.600,00
Leitor Hidrômetros	100	200	20	25,00	5.000,00
Artífices	148	160	40	30,00	4.800,00
T O T A L					16.300,00

res possibilidades, o programa de manutenção e operação dos equipamentos a eles subordinados.

Este tipo de programa será desenvolvido por firma especializada no ramo, sob forma de Bolsa.

5.4.14.2. Recursos

5.4.14.3. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
				Cr\$	Cr\$
Instrumentação	—	2	80	850,00	1.700,00

5.4.15. Inglês

5.4.15.2. Recursos

5.4.15.1. Objetivo

Dar aos servidores do Centro de Operação (Pitometria) o necessário domínio da língua inglesa, facilitando-lhes o uso dos equipamentos, cujos manuais de manutenção e operação estão redigidos em língua inglesa, e contactos pessoais, quando feitos com assessores americanos.

Esse treinamento será promovido por Administração Indireta sob forma de Bolsas.

5.4.15.3. Composição

5.4.16. Análise de Sistema (Nível II)

5.4.16.1. Objetivo

CURSO	N.º de Servidores		hs Duração	Custo Programa homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
				Cr\$	Cr\$
Inglês	30	5	450	3.050,00	15.250,00

Visa apresentar os conceitos básicos de Análise de Sistemas, enfatizando o uso de modelos e técnicas modernas, demonstrando sua aplicação

a problemas práticos no campo do abastecimento.

5.4.16.2. Recursos Humanos

Deverão ser recrutados na Fundação Getúlio Vargas ou Escola Politécnica de São Paulo.

Dependendo do valor do curso, poderá ser estipendiado pelo Convênio SAEC/OPS junto ao CETESB.

5.4.16.3. Recursos Materiais

5.4.16.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/course	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Análise de Sistemas	—	30	40	Cr\$ 500,00	Cr\$ 15.000,00

5.4.17. Administração Financeira Corporativa

5.4.17.2. Recursos Humanos

5.4.17.1. Objetivo

Dirigido a Diretores de Distritos da SAEC em continuação ao programa Administração para Executivos. Visa propiciar um panorama geral sobre técnicas modernas de planificação e controle financeiro, conceitos gerais de estados financeiros, custos e decisões administrativas e o conceito moderno do orçamento-programa para uma empresa de serviço público.

Este curso será ministrado pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho — IDORT ou a Fundação Getúlio Vargas.

5.4.17.3. Recursos Materiais

Proporcionados pela entidade contratada.

5.4.17.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/course	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Administração Financeira Corporativa	—	25	25	Cr\$ 600,00	Cr\$ 15.000,00

5.4.18. Administração e Gerência

5.4.18.2. Recursos

5.4.18.1. Objetivo

Visa implantar técnicas modernas de administração, com vistas a um melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos da SAEC.

A estrutura do curso e os recursos necessários ficarão a cargo do CETESB.

5.4.18.3. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/course	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Admin. e Gerência		10	400	Cr\$ 3.000,00	Cr\$ 30.000,00

5.4.19. Curso de Sistematização e Processamento de Dados (Hardware)

mento Eletrônico de Dados no domínio da Técnica Hardware.

5.4.19.1. Objetivo

5.4.19.2. Recursos

Capacitar pessoal da Diretoria de Planejamento e Controle, especificamente da Seção de Organização e Métodos e do Centro de Processa-

Serão contratados a UNIVAC.

5.4.19.3. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Sist. e Procs. Dados	—	15	—	Cr\$ 666,66	Cr\$ 10.000,00

5.4.20. Curso de Sistematização e Processamento de Dados (Software)

mento Eletrônico de Dados no domínio da Técnica Software.

5.4.20.1. Objetivo

5.4.20.2. Recursos

Capacitar servidores da Diretoria de Planejamento e Controle, especificamente da Seção de Organização e Métodos e do Centro de Processa-

Os recursos humanos e materiais serão contratados à UNIVAC.

5.4.20.3. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Técvn. Software	—	15	—	Cr\$ 666,66	Cr\$ 10.000,00

5.4.21. Contabilidade Empresarial

Contratados ao mercado de trabalho.

5.4.21.1. Objetivo

5.4.21.3. Recursos Materiais

Propiciar a servidores já treinados e outros a serem indicados, uma visão de contabilidade empresarial mais voltada para análise de estados financeiros e custos.

Serão propiciados pela SAEC através do Setor de Treinamento.

5.4.21.2. Recursos Humanos

5.4.21.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Contab. Empresarial	—	40	80	Cr\$ 250,00	Cr\$ 10.000,00

5.4.22. Contabilidade Geral

Contratados ao mercado de trabalho.

5.4.22.1. Objetivo

Familiarizar os servidores da Diretoria Comercial e das Regionais da SAEC com as técnicas de contabilidade, visando facilitar a implantação de Centros de Custo.

5.4.22.3. Recursos Materiais

Serão propiciados pela SAEC através do Setor de Treinamento.

5.4.22.2. Recursos Humanos

5.4.22.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Contabilidade Geral	39	40	80	Cr\$ 150,00	Cr\$ 6.000,00

5.4.23. Auditoria Interna e Controle

5.4.23.2. Recursos Humanos

5.4.23.1. Objetivo

Informar o que é auditoria interna, sua importância e finalidade. Transmitir as técnicas básicas para desempenho das funções através da vivência prática, programas e procedimentos.

Contratados no mercado de trabalho.

5.4.23.3. Recursos Materiais

Propiciados pelo Setor de Treinamento.

5.4.23.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Auditoria Interna e Controle	—	10	40	Cr\$ 1.000,00	Cr\$ 10.000,00

5.4.24. Administração por Objetivos

Contratados ao mercado de trabalho.

5.4.24.1. Objetivo

Visa o desenvolvimento dos servidores de alto nível para gerenciar as Unidades sob sua direção, utilizando-se de técnicas mais eficientes de administração.

5.4.24.3. Recursos Materiais

Instalações do Setor de Treinamento, ficando o restante do material a ser fornecido pelo professor ou entidade contratada.

5.4.24.2. Recursos Humanos

5.4.24.4. Composição

CURSO	N.º de Servidores		Duração hs	Custo homem/curso	Custo Programa
	já treinados	a treinar			
Admin. por Objetivos	23	30	40	Cr\$ 700,00	Cr\$ 21.000,00

6. CUSTO-PROGRAMA

Esta programação, uma vez aprovada, onerará o Elemento 3.1.3.0. do Orçamento-Programa de 1972 da SAEC, acarretando uma despesa de Cr\$ 371.920,00 (trezentos e setenta e um mil, novecentos e vinte cruzeiros).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos, análises e proposições aqui feitas procuraram retratar a presente situação da SAEC, em fase de mudanças, deixando, por isso, de apresentar certos aspectos que deveriam ser levados em consideração para a elaboração e desenvolvimento de um plano capaz de solucionar, através do treinamento, muitos dos problemas que afetam uma Organização.

O que aqui se propõe, representa apenas o passo inicial de uma árdua tarefa que todos de-

vemos enfrentar. Somente com o esforço conjugado, de dirigentes e dirigidos, é que se poderá atingir os objetivos fixados para um programa de Treinamento de Pessoal e que se resumem no seguinte:

AUMENTO DA EFICIÊNCIA
 AUMENTO DA PRODUTIVIDADE
 DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL
 REDUÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS

Atingidos esses objetivos a SAEC se enquadrará, certamente, na definição de Empresa, universalmente consagrada:

«EMPRESA É UMA COMUNIDADE DE SERES HUMANOS E SUAS REALIZAÇÕES SÃO AS REALIZAÇÕES DE SERES HUMANOS».

A N E X O I

SAEC — SECÇÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO — SAEC

AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

1. CARACTERÍSTICAS DO ÓRGÃO

- 1.1. Nome
- 1.2. Dirigente:
- 1.3. Localização:
- 1.4. Lotação total:
- 1.5. Posição na estrutura:

2. ESTRUTURA

2.1. Servidores administrativos

- 2.1.1. De nível superior:
- 2.1.2. De nível médio:
- 2.1.3. De nível primário:

2.2. Servidores técnicos

- 2.2.1. De nível superior:
- 2.2.2. De nível médio:
- 2.2.3. Sem formação:

2.3. Servidores operacionais

- 2.3.1. Qualificados:
- 2.3.2. Semi-qualificados:
- 2.3.3. Braçais:

3. OCORRÊNCIAS QUE PODEM DETERMINAR NECESSIDADE DE TREINAMENTO

(Assinale aquela ou aquelas verificadas. Não havendo previsão no rol abaixo, assinale o item 3.18 e, posteriormente, descreva nas linhas de OBSERVAÇÃO, o treinamento ou a ocorrência não registrada na relação):

- 3.1. Admissão de novos servidores ()
- 3.2. Remoções e transferências frequentes ()
- 3.3. Baixa produtividade do pessoal ()
- 3.4. Aquisição de novos equipamentos ()
- 3.5. Avarias frequentes nos equipamentos ()
- 3.6. Desperdícios exagerados ()
- 3.7. Falta de motivação para o trabalho ()
- 3.8. Má execução de ordens ()
- 3.9. Mudança de métodos de trabalho ()
- 3.10. Queixas e reclamações dos usuários, frequentes ()
- 3.11. Necessidade de supervisão constante ()
- 3.12. Chefia na execução de rotinas ()
- 3.13. Deficiente integração no grupo ()
- 3.14. Expansão de atividades da unidade ()
- 3.15. Sistematização de normas e métodos ()
- 3.16. Insuficiência de conhecimentos gerais ()
- 3.17. Insuficiência de conhecimento específicos ()
- 3.18. Outras não arroladas ()

OBSERVAÇÃO:

.....

.....

.....

4. TREINAMENTO DESEJAVEL

Na coluna «A», registre, por ordem de prioridade, os títulos dos cursos e treinamentos necessários ao órgão. Na coluna «B», justifique a necessidade usando como código os números-índices registrados no tópico 3. Na coluna «C», indique o número de candidatos que deverão receber treinamento. Na coluna «D», indique o nível de profundidade do treinamento desejado, usando como código a letra «S» para nível superior; a letra «M» para nível médio e a letra «B» para nível básico. Na coluna «E», indique a época mais oportuna para desenvolver o treinamento, registrando I para o 1.º trimestre, II para o 2.º, III para o 3.º e IV para o 4.º. Na última coluna, «F», registre o melhor período para os cursos, escrevendo «M» para o período da manhã, «T» para o período da tarde e «N» para o período da noite.

«A»	«B»	«C»	«D»	«E»	«F»
TÍTULO DO TREINAMENTO	JUSTIFIC.	QUANTID.	NÍVEL	ÉPOCA	PERÍODO
4.1.					
4.2.					
4.3.					
4.4.					
4.5.					
4.6.					
4.7.					
4.8.					
4.9.					

OBSERVAÇÃO: A guisa de informação, lembramos alguns cursos e disciplinas:

- a) Administração (em várias áreas)
- b) Alfabetização
- c) Cadastristas
- d) Datilografia
- e) Higiene e Segurança no Trabalho
- f) Leitor de Hidrômetros
- g) Operador de Bombas
- h) Português e Matemática
- i) Práticas de Escritório
- j) Prevenção de Acidentes
- k) Relações Humanas no Trabalho
- l) Relações Públicas
- m) Taquigrafia
- n) Técnicas de Chefia
- o) Treinamentos Operacionais (diversos).