

RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA PRODUTORA DE ÁGUA

AUTORES:

Domingos Antonio D'Angelo Junior*

Engº Antonio Borsói Filho*

Cecília Whitaker Bergamini*

Pedro Fernando Gouveia*

Prof. Marcos Pontual**

RESUMO

É sumarizada a política seguida pelo Departamento de Recursos Humanos, que espelha o interesse da COMASP na integração dos seus empregados. Para atingir esses objetivos, são descritas as atividades necessárias nas áreas de Avaliação, Desenvolvimento e Compensação, e a estrutura administrativa criada para permitir essas atividades.

Os resultados alcançados no Recrutamento e Seleção de Pessoal, em um ano de atividades, são analisados, com auxílio de gráficos, descrevendo-se a seguir as diversas fases do processo de avaliação do candidato.

O candidato aceito é recepcionado na Companhia, através de um Programa de Integração.

Outros cursos internos são também dados a empregados da COMASP, como os de Técnica de Supervisão. Programas especializados estão também incluídos, alguns dados em Entidades externas à Empresa.

Outros aspectos muito importantes são abordados nos programas de Administração de Salários, com a descrição e a classificação dos cargos. Como suporte, é feita a pesquisa de salários, para estabelecer comparações, permitindo uma política salarial consistente.

Como benefícios, são também descritas as atividades de assistência médica e estudos em andamento como restaurante, cooperativa de crédito e outros mais.

* Do Departamento de Recursos Humanos da COMASP

** Consultor da COMASP.

SUMÁRIO

- I — Política de Recursos Humanos**
 - II — Objetivos**
 - III — Atividades**
 - 1 — Na área de Avaliação
 - 2 — Na área de Desenvolvimento
 - 3 — Na área de Compensação
 - IV — Estrutura**
 - 1 — Divisão de Avaliação
 - 1.1 — Setor de Psicologia Aplicada
 - 1.2 — Setor de Estudos e Estatísticas
 - 1.3 — Setor de Coordenação da Avaliação
 - 2 — Divisão de Desenvolvimento
 - 2.1 — Setor de Programação do Desenvolvimento
 - 2.2 — Setor de Coordenação do Desenvolvimento
 - 3 — Divisão de Compensação
 - 3.1 — Setor de Salários
 - 3.1.1 — Seção de Planejamento Salarial
 - 3.1.2 — Seção de Administração Salarial
 - 3.2 — Seção de Benefícios
 - 3.3 — Seção de Sugestões
 - V — Atividades Desenvolvidas**
 - 1 — Divisão de Avaliação
 - 1.1 — Recrutamento e Seleção de Candidatos
 - 1.1.1 — Fases do processo de seleção
 - a. Entrevista inicial de coleta de dados
 - b. Testes de nível intelectual
 - c. Diagnóstico dos traços de personalidade
 - d. Avaliação da capacidade técnica.
 - 1.2 — Avaliação e desempenho de Pessoal
 - 2 — Divisão de Desenvolvimento
 - 2.1 — Introdução
 - 2.2 — Programas de Desenvolvimento
 - 2.3 — Estágios de Estudantes na COMASP
 - 2.4 — Curso de Madureza Ginásial — Telepostos
 - 2.5 — Comissão Consultiva de Treinamento
 - 3 — Divisão de Compensação
 - 3.1 — Programa de Administração de salários
 - 3.2 — Diretrizes Salariais
 - 3.3 — Na área de Benefícios
 - 3.4 — Programa de Sugestões
- VI — Conclusão**

RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA PRODUTORA DE ÁGUA

A COMASP, consciente de que o desenvolvimento máximo do potencial de seu pessoal depende de relações humanas harmônicas e produtivas, organizou sua área de Recursos Humanos, como segue:

- I — Política de Recursos Humanos**
 - 1. A COMASP visa a integração do empregado para atingir o máximo de produtividade.
 - 2. Tal integração se fará através da satisfação das necessidades econômicas, psicológicas e sociais dos empregados.
 - 3. A efetividade das atividades de Recursos Humanos depende de que todos os serviços de gerência expressem a filosofia das Relações Humanas através de todas as suas atividades.
 - 4. As atividades de Recursos Humanos quando efetivas contribuem favoravelmente para o fortalecimento da imagem da empresa perante a sociedade.
- II — Objetivos**

O seguimento dessa política visa atender aos objetivos de:

 - 1. Obter a integração entre empregados e a direção, visando a maior produtividade da empresa.
 - 2. Criar condições de trabalho ambientais, salariais, sociais e operacionais que possibilitem a obtenção de mão-de-obra adequada.
 - 3. Criar condições para que a Direção esteja sempre integrada na dinamização dos Recursos Humanos.
- III — Atividades**

Com a finalidade de atender aos objetivos acima,

a unidade de Recursos Humanos foi estruturada como Departamento, da Superintendência de Planejamento na COMASP — visualizada na figura 1 — sendo suas principais responsabilidades:

- 1 — Na área de Avaliação
 - a. promover o recrutamento e a seleção dos candidatos;
 - b. promover o posicionamento dos empregados;
 - c. participar nos processos de acompanhamento, promoção, transferência e desligamento;
 - d. participar dos estudos de casos individuais, visando a orientação e a readaptação profissional;
 - e. coordenar o processo de avaliação de desempenho.
- 2 — Na área de Desenvolvimento
 - a. promover a determinação das necessidades, programação, execução e acompanhamento das atividades de desenvolvimento;
 - b. coordenar os contatos com instrutores para a execução de todos os programas de desenvolvimento da COMASP;
 - c. participar do planejamento e coordenação das atividades de estágio.
- 3 — Na área de Compensação
 - a. prover instrumentos para que a COMASP remunere seus empregados de forma a haver um equilíbrio interno, e também de forma competitiva com o mercado de trabalho;
 - b. coordenar a administração dos planos salariais da COMASP;
 - c. promover o planejamento de sistemas de incentivos;
 - d. promover o planejamento dos programas de benefícios;
 - e. promover o planejamento do programa de sugestões.

IV — Estrutura

O Departamento de Recursos Humanos está estruturado como segue:

- 1 — **Divisão de Avaliação**, que tem como atribuições:
 - planejar, orientar e acompanhar os trabalhos dos Setores de Psicologia Aplicada e Estudos e Estatísticas;
 - programar as atividades de avaliação de desempenho, treinando avaliadores, fixando os instrumentos e acompanhando os resultados finais;
 - coordenar e participar de estudos e pesquisas na área de Avaliação de Pessoal.

- 1.1 — **Setor de Psicologia Aplicada**
 - aplicar e avaliar os testes psicológicos adequados a cada cargo e elaborar os laudos;
 - proceder as entrevistas de coletas de dados;
 - utilizar estas técnicas com vistas aos processos de:
 - seleção de pessoal
 - acompanhamento
 - orientação
 - readaptação profissional
 - remanejamento de pessoal: promoção, transferência e desligamento.

- 1.2 — **Setor de Estudos e Estatísticas**
 - realizar os estudos e levantamentos estatísticos necessários à Divisão, em caráter de constante verificação da validade das técnicas usadas, sugerindo eventuais correções nos processos utilizados.

- 1.3 — **Setor de Coordenação da Avaliação**
 - programar e coordenar os serviços da Divisão, relativos às suas atividades administrativas;
 - manter contatos com fontes de recrutamento, tais como: Escolas, Câmaras de Comércio, Conselhos Profissionais Regionais;
 - redigir, encaminhar e controlar a publicação de anúncios nos órgãos de divulgação adequados.

- 2 — **Divisão de Desenvolvimento**, que tem como atribuições:

- planejar, orientar e acompanhar as atividades dos setores de: Programação do Desenvolvimento e Coordenação do Desenvolvimento;
- planejar e coordenar as atividades da Comissão Consultiva de Treinamento, objetivando a determinação das necessidades de treinamento na COMASP;
- planejar a participação de empregados em programas de desenvolvimento;
- planejar os estágios;
- coordenar e participar de estudos e pesquisas na área de desenvolvimento de pessoal.

- 2.1 — **Setor de Programação do Desenvolvimento**
 - planejar e elaborar programas de desenvolvimento;
 - elaborar manuais de treinamento e demais recursos pedagógicos necessários à execução dos programas;
 - fixar os métodos e analisar os resultados da avaliação dos programas.

2.2 — Setor de Coordenação do Desenvolvimento

- coordenar a aplicação dos programas de desenvolvimento para empregados da COMASP, obtendo os meios necessários para a efetivação dos mesmos;
- coordenar e acompanhar as atividades dos instrutores;
- coordenar e acompanhar os estágios.

3 — Divisão de Compensação, que tem como atribuições:

- planejar, orientar e acompanhar as atividades do Setor de Salários e das Seções de Benefícios e Sugestões;
- planejar e coordenar as atividades do Comitê de Avaliação de Cargos;
- planejar, programar e coordenar os estudos e pesquisas na área de Compensação.

3.1 — Setor de Salários

- coordenar as atividades das Seções de Planejamento Salarial e Administração Salarial;
- planejar, coordenar e participar de pesquisas de mercado de trabalho.

3.1.1 — Seção de Planejamento Salarial

- realizar a análise, descrição, avaliação, especificação e classificação de cargos;
- planejar sistemas de incentivos;
- estudos sobre alterações salariais.

3.1.2 — Seção de Administração Salarial

- administrar o plano salarial da COMASP;
- executar serviços de caráter administrativo do Setor.

3.2 — Seção de Benefícios

- planejar, propor e acompanhar a execução dos programas de benefício de caráter:
 - assistencial
 - financeiro
 - recreativo
 - supletivo

3.3 — Seção de Sugestões

- planejar, programar, executar e acompanhar o programa de sugestões da COMASP;
- planejar e coordenar as atividades do Comitê de Sugestões.

Tal estruturação baseou-se no critério de análise da fundamentação teórica predominante de cada atividade, tendo-se concluído que as atividades de avaliação se exercem, na sua maioria, através da utilização de instrumentos e de recursos de natureza psicológica aplicada aos aspectos técnicos do trabalho. Já as atividades de desenvolvimento, têm sua eficácia assegurada quando exercidas através de recursos pedagógicos aplicados às técnicas de trabalho. A Compensação, visando a retribuição direta ou indireta, mais justa ao empregado, se efetua por meio de recursos econômico-administrativos, aplicados às técnicas de trabalho.

V — Atividades Desenvolvidas

1 — DIVISÃO DE AVALIAÇÃO

A Divisão de Avaliação de Recursos Humanos desenvolvendo como principais funções, as técnicas de seleção de pessoal e de avaliação de desempenho, tem exercido essas atividades como segue, em resumo:

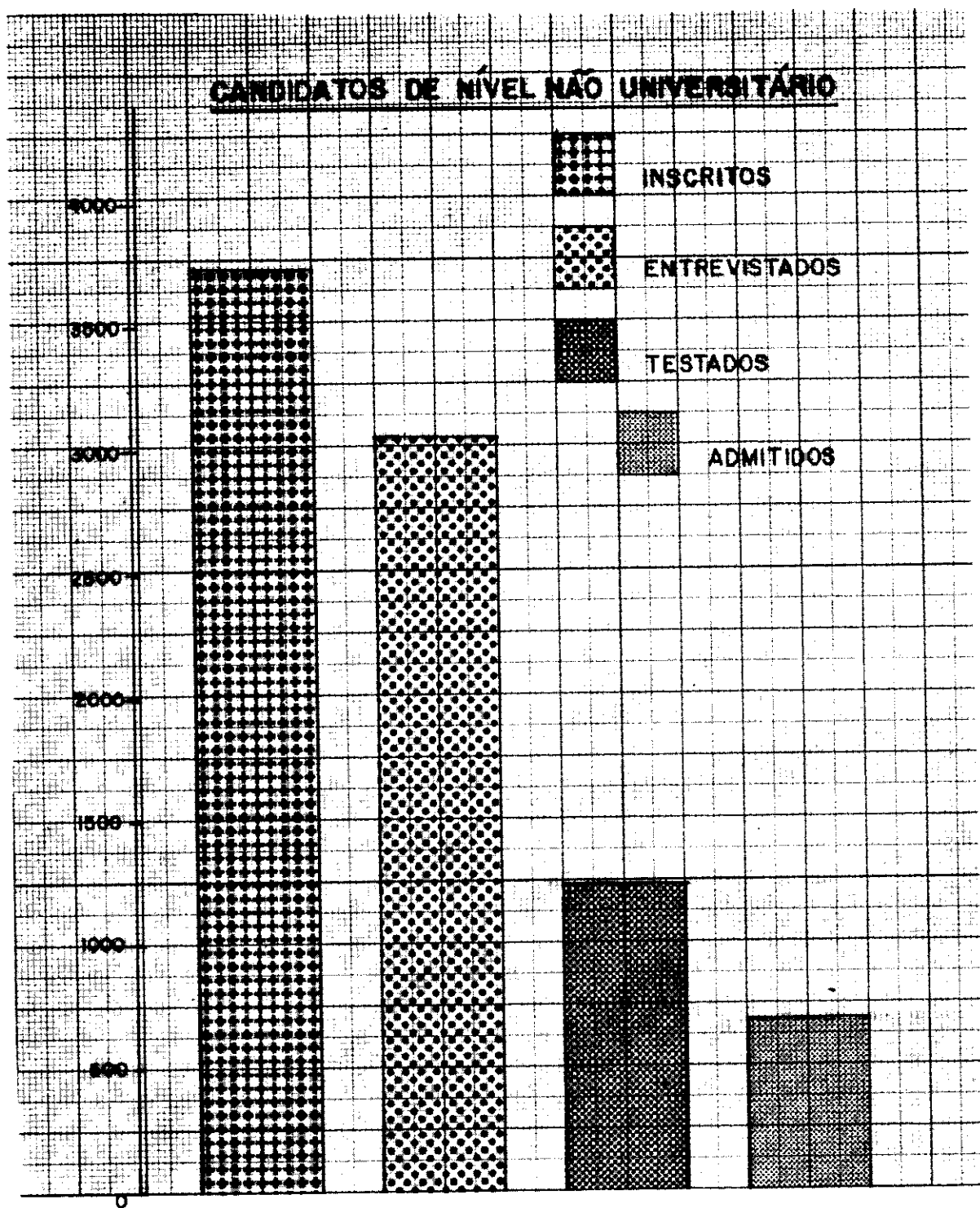
1.1 — Recrutamento e Seleção de Candidatos

Esse processamento tem objetivado o preenchimento dos cargos vagos na Companhia, conforme os níveis apresentados nos gráficos I e II. O preenchimento de vagas constitui-se objeto de cuidados especiais, tanto no seu aspecto quantitativo, dado ser a COMASP companhia em fase de desenvolvimento, como também no seu aspecto qualitativo responsável pela melhor adequação possível do elemento humano às circunstâncias funcionais, ambientais e grupais do trabalho que será desempenhado por ele.

Os gráficos e tabelas seguintes representam uma amostragem de quinze meses, durante o período compreendido entre julho de 1969 a setembro de 1970.

O Gráfico I ilustra quantitativamente e qualitativamente o montante das atividades desempenhadas em cada uma das fases do processo seletivo para pessoal de nível não universitário.

GRÁFICO I



Traduzindo qualitativamente esse gráfico a tabela I mostra as porcentagens de aproveitamen-

to de pessoal respectivamente a cada fase do processo.

TABELA I

NÃO UNIVERSITARIO		
INSCRITOS 3739	ADMITIDOS 689	% 18,43
INSCRITOS 3739	ENTREV. 3056	% 81,73
ENTREV. 3056	TESTADOS 1248	% 40,84
TESTADOS 1248	ADMITIDOS 689	% 55,21

CADA 10 INSCRITOS,
2 SÃO ADMITIDOS

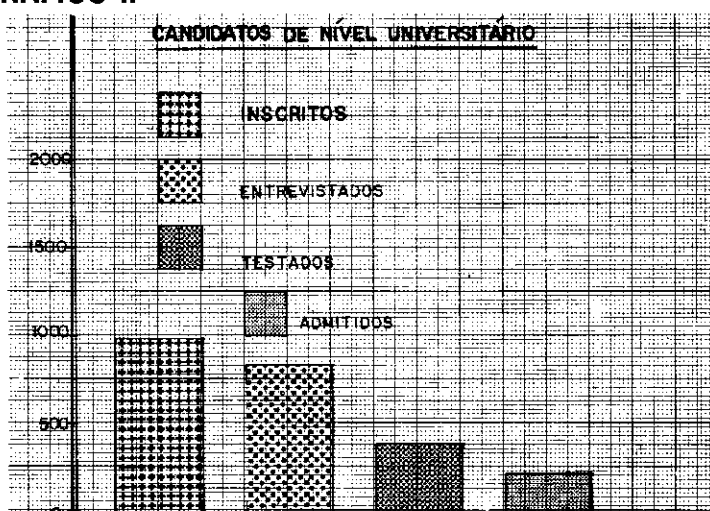
Conforme o evidente na tabela I, a proporção de indivíduos selecionados efetivamente é de dois para dez, isto é, em cada dez candidatos que se inscrevem somente dois deles são efetivamente aproveitados. Muitos não atendem aos padrões estabelecidos pela Companhia. O não

atendimento desses padrões pode-se dar por insuficiência nos dados pessoais, por falta de experiência e capacitação funcional, por pobreza de potencial intelectual ou por inadequação aos traços de personalidade.

O gráfico II esclarece o mesmo tipo de triagem levada a efeito objetivando a colocação de pessoal de nível universitário. Esses profissionais apresentam-se com maior frequência, no caso

de engenheiros, desde aqueles recém formados até os de alto nível de especialização. Contam também neste gráfico economistas, administradores e advogados.

GRÁFICO II



Assim como na tabela I, a que se segue, ilustra qualitativamente o trabalho seletivo com elementos de nível universitário. A triagem se faz pela inadequação das mesmas características

individuais e profissionais nos padrões estabelecidos pela Companhia, como o foi explicado na tabela anterior.

TABELA II

UNIVERSITARIO		
INSCRITOS 989	ADMITIDOS 215	% 21,74
INSCRITOS 989	ENTREV. 843	% 85,24
ENTREV. 843	TESTADOS 398	% 47,21
TESTADOS 398	ADMITIDOS 215	% 54,02

CADA 10 INSCRITOS,
2 SÃO ADMITIDOS

Dos 904 empregados admitidos nos níveis universitário e não universitário através da Divisão de Avaliação, 753 estão no presente trabalhando nas diferentes Superintendências da COMASP, o que representa 83,30% do pessoal por ela

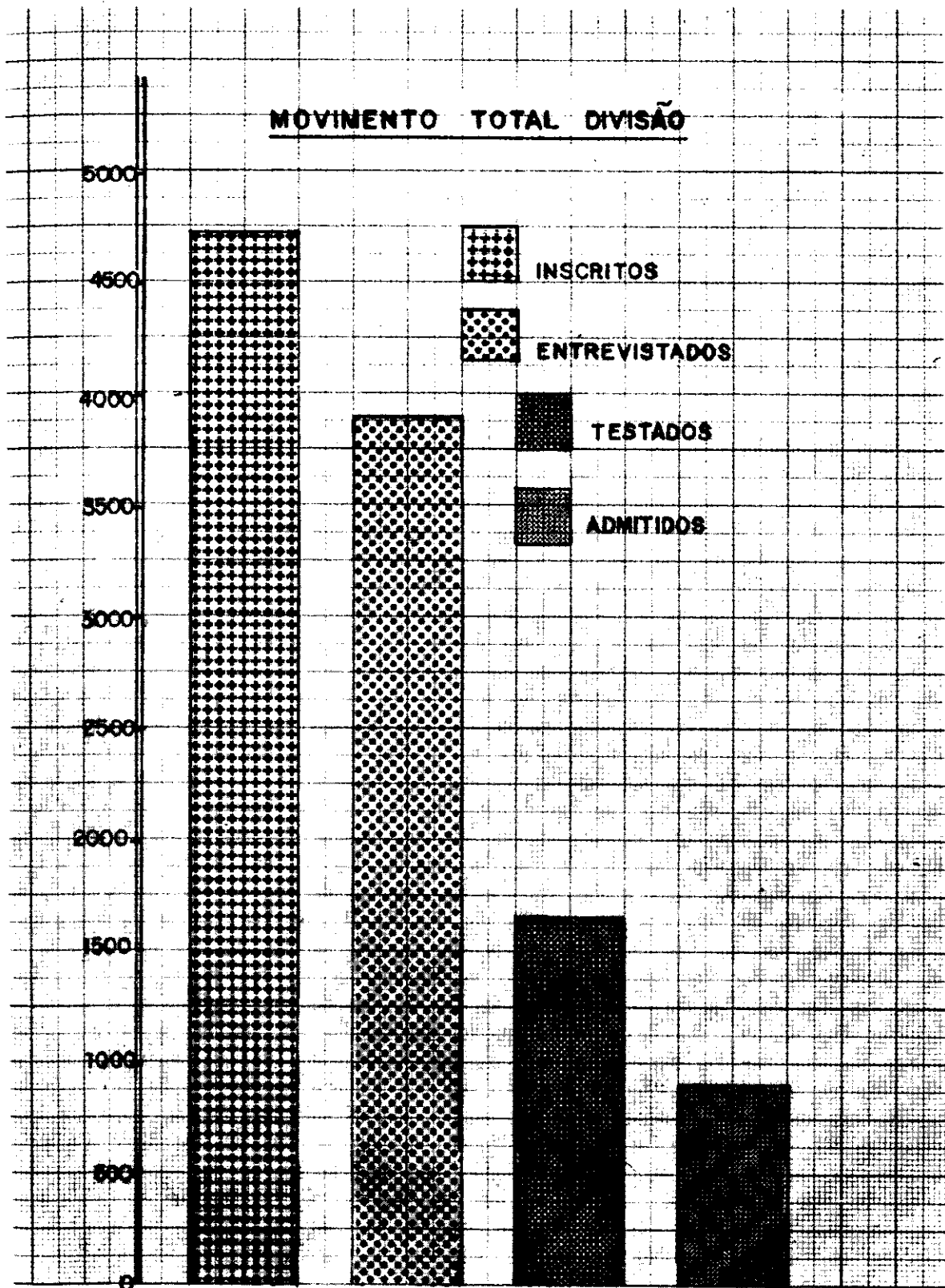
admitido.

O gráfico III e a tabela III representam o somatório das atividades em seleção de pessoal de nível universitário e não universitário.

TABELA III

MOVIMENTO TOTAL DIVISÃO		
INSCRITOS 4728	ADMITIDOS 904	% 19,12
INSCRITOS 4728	ENTREV. 3899	% 82,47
ENTREV. 3899	TESTADOS 1646	% 42,22
TESTADOS 1646	ADMITIDOS 904	% 54,92

CADA 10 INSCRITOS,
2 SÃO ADMITIDOS



1.1.1 — **Fases do processo de seleção:**
Constituídas das diferentes etapas de triagem que são:

- a) **Entrevista inicial de coleta de dados:**
Feita pelos psicólogos da Divisão objetivando o levantamento de dados pessoais tais como: a adequação pessoal, história da vida profissional, motivação e identificação para com as características do cargo pretendido.
- b) **Testes de nível intelectual:**
Aplicados e avaliados por elementos especializados com nível de formação universitária. Visam o diagnóstico do potencial de inteligência dos candidatos. Esse potencial é diagnosticado em seu nível global e discriminativamente em seus níveis de aptidões específicas, conforme os requisitos para cada cargo previsto nos diferentes níveis de organograma da Companhia.
- c) **Diagnóstico dos traços de personalidade:**
Feito nos casos de seleção de supervisores, de especialistas de nível universitário ou técnicos altamente capacitados. Esse diagnóstico é concluído com o auxílio de provas projetivas de personalidade tendo cada uma delas seu uso assegurado por um psicólogo devidamente habilitado.
- d) **Avaliação da capacidade técnica:**
Feita pelo requisitante do empregado por meio de entrevistas ou provas de conhecimentos específicos levadas a efeito em cada unidade. Somente após a aprovação final do requisitante é que o candidato passa realmente a ser considerado como passível de aproveitamento na COMASP.

Os pormenores deste processo correm por conta das variações ou flexibilidades da linha de ação seletiva impostas pelas particularidades de cada cargo. Todavia, as modificações eventuais não chegam a alterar representativamente o exposto até então.

1.2 — **Avaliação de desempenho de pessoal:**
Atividade a ser levada a efeito em futuro próximo.

As bases técnicas a essa segunda atividade de avaliação dos recursos humanos na Companhia já se encontram devidamente estudadas e estabelecidas e visam cronologicamente as seguintes atividades:

- a) Treinamento de todos os supervisores como avaliadores de desempenho humano em suas respectivas unidades.
- b) Levantamento dos dados próprios à Companhia para elaboração do seu instrumento particular de avaliação.
- c) Interpretação estatística dos resultados obtidos e conseqüente elaboração dos diferentes

tipos de curvas de desempenho: individuais, por área e globais, isto é, aquelas que envolvem a produtividade humana na Companhia como um todo.

Há ligações formais e funcionais entre as divisões de Avaliação, Desenvolvimento e Compensação de Recursos Humanos.

Essas ligações são representadas por subsídios fornecidos pela Divisão de Compensação a partir da descrição e especificação de cargos, cujas informações norteiam as diferentes baterias de testes usadas na seleção. Na avaliação de desempenho, a descrição e especificação de cargo orienta na escolha das características funcionais a serem incluídas no instrumento ou ficha de avaliação de desempenho.

Da mesma forma a avaliação desenvolvida pela divisão deve fornecer subsídios ao levantamento de necessidades de treinamento, bem como deverá constituir-se no controle da sua validade. O resultado da avaliação de desempenho, aliado aos dados obtidos no processo seletivo constituem os dados básicos a todo remanejamento de pessoal dentro da Companhia.

2 — **DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO**

2.1. **Introdução**

A partir de sua organização, em julho de 1969, a Divisão de Desenvolvimento vem realizando um conjunto diversificado de atividades, objetivando atender às necessidades primeiras, no tocante ao desenvolvimento dos recursos humanos da COMASP, em suas diferentes áreas, categorias e especializações. Seus trabalhos, cuja síntese é apresentada nos quadros que se seguem, têm sido fruto de uma integração de esforços, onde somam-se os recursos internos da Companhia e os de entidades externas, que de forma toda especial têm contribuído também para que os objetivos sejam alcançados.

Como decorrência do levantamento e análise de necessidades de treinamento, são desenvolvidos programas que abrangem todos os níveis funcionais da Companhia — na área técnica, administrativa ou operacional, sendo que alguns são ministrados sistematicamente.

A metodologia empregada na elaboração e desenvolvimento dos programas de treinamento, bem como a fixação dos meios adequados à sua realização, são determinados tendo em vista a análise, em cada caso, dos objetivos a serem alcançados, das características do próprio programa e da população alvo do mesmo. Cabe ao Setor de Programação do Desenvolvimento, todo o trabalho básico nesse caso, conforme exposto anteriormente no Cap. III, item 2.1.

Conta a Divisão de Desenvolvimento com modernos recursos que lhe permitem conferir aos seus programas um cunho qualitativo condizente

com os recentes progressos no campo pedagógico. Possui em sua sede, um auditório equipado para 40 pessoas, além de utilizar-se tam-

bém de outras instalações, da mesma forma adequadas, e existentes nas unidades descentralizadas da Companhia.

2.2 — Programas de Desenvolvimento

Nos quadros I e II, estão relacionados diferentes cursos ou programas internos de treinamento efetuados sob programação ou coordenação da Divisão de Desenvolvimento no período de setembro de 1969 a setembro de 1970.

Dentre aqueles de ministração sistemática, foi destacado por exemplo o Programa de Integração — que se destina a todo o novo empregado da Companhia, independentemente de sua especialização ou cargo.

Este programa tem como objetivo:

- a) Assegurar através de uma recepção adequada, as impressões iniciais positivas do empregado com relação à Companhia.
- b) Facilitar o processo de integração do novo empregado, de maneira que esta se verifique com maior rapidez, amplitude e segurança.
- c) Transmitir ao empregado, as informações que lhe permitam conhecer a Companhia, seus objetivos, sua estrutura organizacional, e os direitos e deveres que lhe cabem como seu integrante.

Outro programa de aplicação sistemática é o que visa o treinamento e o aperfeiçoamento de elementos para funções de Chefia ou supervisão, sob a denominação de **Técnicas de Supervisão**. É constituído de vários cursos intensivos ou etapas nas quais procura-se abordar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao exercício da supervisão. É ministrado aos vários níveis, em pequenos grupos constituídos por elementos que, revestidos de certo grau de responsabilidade e autoridade, dirigem, coordenam ou controlam o trabalho de outras pessoas. A indicação de elementos para participarem desse treinamento faz-se através de um levantamento periódico de necessidade de treinamento nas diferentes áreas da Companhia. Como parte integrante, de capital importância no tocante aos programas de desenvolvimento, situa-se o atendimento às necessidades de treinamento na área técnica e administrativa da Companhia.

Nesse sentido, vários programas foram desenvolvidos cada qual visando atender a necessidades específicas, quer de adestramento, quer de aperfeiçoamento ou especialização de pessoal em diferentes categorias profissionais e em diferentes níveis, adotando-se os programas de treinamento que melhor atendam em cada caso. Via de regra, as condições impostas pelo trabalho levaram a adotar soluções rápidas, como a programação de cursos intensivos de curta duração, de caráter essencialmente prático, e desenvolvidos dentro da Companhia, preferencialmente junto aos locais de trabalho, alguns

dos quais planejados, programados e executados totalmente pela COMASP.

Recorreu-se também a programas e cursos desenvolvidos em Entidades externas, dentre elas, o Centro Tecnológico de Saneamento Básico — CETESB, a Faculdade de Saúde Pública, o Instituto de Engenharia Sanitária-GB, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas — IPT, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo — CIESP e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, além de outras.

Em certos casos, os programas especiais de treinamento são complementados pelo treinamento no próprio local de trabalho, este, obedecendo também a condições previamente estabelecidas. Cítamos como exemplo o treinamento de Operadores de estações de Tratamento de Água, pessoal técnico de laboratório, além de outras funções qualificadas.

Outras atividades, tais como: palestras, reuniões técnicas, cursos por correspondência, cursos de extensão universitária, estágios e cursos de especialização no exterior, Congressos e Seminários, são exemplos de outros recursos utilizados, que contribuem para a manutenção e atualização de conhecimentos, quer no campo técnico, quer no campo administrativo.

2.3 — Estágios de estudantes na COMASP

A concessão de oportunidades a estudantes, de nível universitário ou técnico, de um período de aprendizado e especialização na Companhia, como estagiários, é outro capítulo que vem merecendo especial atenção.

Os estágios de estudantes na COMASP são regidos por regulamentação interna da Companhia, cabendo à Divisão de Desenvolvimento a coordenação geral dessa atividade.

É responsabilidade dessa Divisão:

- a) Estudar em comum acôrdo com as Unidades da Companhia,
 - o número de vagas disponíveis anualmente
 - os requisitos de escolaridade requeridos
 - o programa de estágio
- b) promover a Integração inicial dos estagiários na Companhia.
- c) Coordenar o acompanhamento, a avaliação e o aproveitamento dos estagiários.

O acompanhamento e a avaliação dos estagiários são realizados através de instrumentos próprios e de forma periódica, participando dos mesmos, as diferentes Unidades e o Departamento de Recursos Humanos através de Divisões de Desenvolvimento e Avaliação.

Tendo em vista o resultado de desempenho apresentado pelo estagiário, a COMASP poderá fixar plano para seu aproveitamento posterior como mão de obra efetiva da Companhia. Como exemplo, foi citado o aproveitamento de 11 elementos que, iniciando suas atividades como estagiários da Companhia em 1970, foram no mesmo ano efetivados no quadro de pessoal da mesma, face a seu desempenho e às oportunidades existentes.

O quadro n.º III, apresenta dados referentes aos estágios realizados na COMASP no ano de 1970.

2.4. Curso de Madureza Ginásial — Telepostos
Consoante com os altos propósitos dos governos Federal e Estadual, de estender a educação a toda a população, a COMASP, através da Divisão de Desenvolvimento, empenhou-se em proporcionar a elevação de nível escolar e cultural de seus empregados, integrando-se à Rede de Instituições Públicas e Privadas, na organização de Telepostos para a apresentação do Curso de Madureza Ginásial.

Em decorrência de pesquisa interna realizada a respeito, foram organizados e devidamente instalados 6 (seis) telepostos que estão funcionando

desde outubro de 1970. Participam do Curso de Madureza Ginásial cerca de 320 pessoas, das quais 70% pertencem aos canteiros de obras e as restantes em porcentagens iguais, aos Sistemas de Produção e Escritórios Centrais.

A coordenação geral de todos os telepostos cabe à Divisão de Desenvolvimento, através do Setor de Coordenação do Desenvolvimento, tendo também esta Divisão realizado o treinamento de 8 (oito) Monitores que atuam nos diferentes telepostos e em seus diferentes horários de funcionamento.

2.5 — Comissão Consultiva de Treinamento

Visando o aperfeiçoamento da determinação de necessidades de treinamento, bem como maior envolvimento ainda da Empresa como um todo nas várias programações da Divisão de Desenvolvimento, e ainda o concurso técnico das várias Unidades interessadas, na elaboração de Currículos, na determinação da metodologia e dos auxílios de instrução, está em organização na COMASP, uma Comissão Consultiva de Treinamento, que será integrada por elementos da alta direção, cujos trabalhos serão coordenados pela Divisão de Desenvolvimento.

QUADRO I

CURSOS DE TREINAMENTO MINISTRADOS NA COMASP - SETEMBRO/1969 A SETEMBRO/1970

Especificação do Curso	Duração total do curso	Frequência de aplicação	Horas totais	Concluintes	Horas × homem-treinamento
01 — Integração de novos empregados	3 h	55	165	699	2.907
02 — Curso de Treinamento para Chefias e Supervisão					
1.ª fase — Treinamento em serviço	10 h	10	100	90	900
2.ª fase — Relações Humanas	10 h	10	100	107	1.070
03 — Curso de Prevenção de Acidentes p/ Supervisores	10 h	6	60	94	940
04 — Curso s/ Primeiros Socorros de Urgência	3 h	5	15	142	426
05 — Curso s/ Adutoras de Aço e Tecnologia de Soldas	22 h	1	22	11	242
06 — Equipamentos de Medição e Contrôl para Estações de Tratamento de Água e Esgotos (Fischer & Porter Co.)	10 h	1	10	29	290
07 — Curso s/ Planejamento de Seguros	24 h	1	24	6	144
08 — Curso de Mecânica dos Solos e Fundações	52 h	2	104	20	1.040
09 — Curso s/ Conceitos Novos para Projetos de Estações de Tratamento de Água (OPS)	40 h	1	40	25	1.000
10 — Treinamento s/ Implantação do Sistema Orçamentário	1 h	10	10	126	126
11 — Programa de Treinamento s/ Utilização de Membranas Filtrantes	20 h	1	20	10	200
12 — Reuniões Técnicas de Treinamento para o Laboratório Central	17 h	1	17	40	680
13 — Reuniões Técnicas de Treinamento s/ o Projeto Guaraú	16 h	1	16	25	400
14 — Curso s/ Ar Comprimido e Desmonte de Rochas (Atlas Copco.)	40 h	1	40	15	600
15 — Treinamento para Auxiliares de Recepcionistas	5 h	1	5	10	50
16 — Metodologia do Ensino	18 h	1	18	7	126
TOTAIS			766		10.331

QUADRO II
CURSOS DE TREINAMENTO REALIZADOS EM OUTRAS ENTIDADES
SETEMBRO DE 1969 — A — SETEMBRO DE 1970

Especificação do curso	Entidades	Duração do Curso	N.º de Concluintes	Horas x Homem Treinamento
01 — Curso para Operadores de Estação de Tratamento de Água	CETESB	196 h	48	9.408
02 — Curso s/ Construção de Sistemas de Distribuição de Água	CETESB	32 h	7	214
03 — Curso s/ Operação e Manutenção dos Sistemas de Água	CETESB	36 h	9	324
04 — Curso s/ Tecnologia do Concreto	Associação Brasileira de Cimento Portland	40 h	11	440
05 — Curso s/ Técnicas de Fluoretação no Abastecimento de Água	SURSAN-GB	40 h	1	40
06 — Curso s/ Administração de Transporte	Fundação Getúlio Vargas	60 h	2	120
07 — 1.º Curso s/ "Como Preparar um Relatório"	CETESB	6 h	20	120
08 — Instrução Programada Aplicada ao Treinamento Empresarial	MATÉTICA	25 h	1	25
09 — Curso de Análises Bacteriológicas da Água	CETESB	70 h	2	140
10 — Técnicas de Administração de Empresas	Fundação Getúlio Vargas	75 h	2	150
11 — Curso s/ Administração de Salários	IDORT	30 h	2	60
12 — Curso s/ Relações Industriais	IDORT	45 h	1	45
13 — Curso s/ Programação Linear	C.T.D.	12 h	2	24
14 — Curso s/ Hidrobiologia Aplicada à Engenharia Sanitária	CETESB	40 h	4	160
15 — Curso de Corrosão em Nível Superior	ABRACO	60 h	5	300
16 — Curso s/ Mecânica dos Fluidos Aplicada	CETESB	36 h	8	288
17 — Curso s/ Compras Importação e Movimentação de Materiais	C.T.D.	40 h	8	320
18 — Curso s/ Conceitos Novos para Projetos de Estação de Tratamento de Água	CETESB	56 h	8	448
19 — Curso PERT-CPM Aplicado à Construção Pesada	"O Empreiteiro"	40 h	18	720
20 — Curso s/ Análise Química Instrumental	I.P.T.	102 h	3	306
21 — Curso s/ Hidráulica dos Canais Abertos	Comissão Executiva da Naveg. Sist. Tietê-Paraná	56 h	3	168
22 — Curso s/ Análises Físicas e Químicas da Água	SURSAN	63 h	2	126
23 — Curso de Estatística p/ Engenheiros	CETESB	20 h	5	100
24 — Curso s/ Viabilidade Econômica p/ Engenheiros	CETESB	40 h	5	200
25 — Curso s/ Análise Empírica	CETESB	24 h	7	168
26 — Instrumentação Industrial	ENGEMATIC	120 h	1	120
27 — Prevenção de Acidentes p/ Inspectores de Segurança	ABPA	76 h	1	76

Especificação do curso	Entidades	Duração do Curso	N.º de Concluintes	Horas x Homem Treinamento
28 — Políticas e Práticas de Administração de Pessoal	C.T.D.	18 h	1	18
29 — Curso Básico s/ Fotografias	CETESB-KODAK	12 h	3	36
30 — Seminário s/ Função do Controller	MCB	9 h	1	9
31 — Interpretação de Previd. Social	INPS	44 h	5	220
32 — Seminário s/ Práticas, Políticas e Procedimentos do Comprador e Assistente de Compras	MCB	15 h	1	15
33 — Curso s/ Processamento de Dados	PRODESP	20 h	6	120
34 — Curso s/ Extensão Universitária de Eng. ^a de Tráfego e Transportes	Fundação Armando Álvares Penteado	270 h	1	270
35 — Curso s/ Administração de Materiais	FIESP-CIESP	30 h	5	150
36 — Curso s/ Técnicas de Determinação de Preços	IDORT	15 h	1	15
37 — Curso s/ Técnica de Fluoretação no Sistema de Abastecimento de Água	Univ. Federal de Minas Gerais	48 h	1	48
38 — Curso por Correspondência s/ Técnicas de Abastecimento de Água	F.S.P.		27	
39 — Curso s/ Administração Financeira	MCB	15 h	1	15
40 — Curso s/ Programação em Linguagem COBOL	IBM	120 h	2	240
TOTAIS		2.644 h		15.626

QUADRO III
ESTÁGIOS DE ESTUDANTES NA COMASP EM 1970

Nível/Especialização	N.º de Estagiários	Local de Estágio
Engenharia Civil	11	Sistemas de Produção
Engenharia Civil	18	Departamento de Obras
Engenharia Química	4	Sistemas de Produção
Engenharia Mecânica	4	Departamento de Manutenção
Engenharia Operacional	4	Sistemas de Produção
Engenharia Eletrotécnica	2	Departamento de Manutenção
Engenharia Eletrotécnica	1	Departamento Estudos e Viabilidade
Psicologia	7	Divisão de Avaliação
Psicologia	1	Divisão de Desenvolvimento
Pedagogia	1	Divisão de Desenvolvimento
Direito	1	Sup. Jur. e Administrativa
Administração de Empresas	1	Divisão de Avaliação
Serviço Social	4	Departamento de Recursos Humanos
Técnicos em Máquinas e Motores	2	Sistemas de Produção
Técnicos Agrimensura/Edificações	10	Departamento de Obras
Total	71	

3. DIVISÃO DE COMPENSAÇÃO

3.1. Programa de Administração de Salários: Na área de Salários foi implantado um programa de Administração de Salários, visando atingir os seguintes objetivos:

- Definir atribuições, autoridade e responsabilidade de cada cargo;
- Propiciar a adoção de eficientes sistemas de Recrutamento, Seleção e Treinamento;
- Estabelecer uma adequada estrutura salarial;
- Proporcionar meios para a sistematização e objetividade da Avaliação de Desempenho;
- Oferecer oportunidades de remuneração que motivem continuamente os empregados assegurando crescentes índices de produtividade.

Este programa, foi desenvolvido de acordo com as seguintes etapas:

- a. Descrição de Tarefas — obtida através do preenchimento de formulário apropriado, pelo próprio empregado;
- b. Análise das Tarefas — realizada pelo Analista de Cargos, baseada em dados obtidos do formulário preenchido pelos empregados, por entrevista direta ou outras indagações que se fizeram necessárias;
- c. Descrição e especificação dos cargos — descrição, que é o registro formal de atribuições, deveres e responsabilidades inerentes às tarefas compreendidas em determinado cargo. A especificação dos cargos, que é a verificação dos fatores inerentes ao conteúdo ocupacional do cargo (instrução, responsabilidade, condições de trabalho, etc.) para determinar precisamente a natureza e o nível desses fatores e os requisitos que devem ser exigidos dos ocupantes do cargo estudado, para que eles possam desempenhá-lo plenamente. Esses requisitos são as qualificações mentais, experiência e as qualificações físicas, entre outras.
- d. Identificação dos Cargos — foi o resultado da análise das tarefas que permitiu ao Analista de Cargos, o agrupamento das tarefas idênticas;
- e. Avaliação de Cargos — feita pelo sistema ou método de pontos, de acordo com Manual de Avaliação, composto dos seguintes fatores:
Instrução, Experiência, Iniciativa, Supervisão, Erros, Confidencialidade, Contatos, Esforço Mental, Esforço Visual, Esforço Físico e Condições de Trabalho;
- f. Classificação dos Cargos — constitui em estabelecer classes de cargos, que apresentaram número próximo de pontos, e estabe-

lecer um mesmo salário para todos os cargos pertencentes à mesma classe.

O programa, desenvolvido da maneira mencionada, foi completado com uma pesquisa de Salários, abrangendo 23 Empresas, localizadas na Grande São Paulo, de porte comparável ao da COMASP, proporcionando, assim, o estabelecimento de uma adequada estrutura salarial. Para os cargos ocupados por elementos de nível universitário, e que não têm uma posição estática dentro da estrutura da COMASP — foi adotada uma classificação especial, de acordo com a combinação dos sub-fatores Instrução e Experiência, levando ainda em conta, Conhecimentos Específicos Reconhecidos.

3.2 Diretrizes Salariais:

Para possibilitar a aplicação dos objetivos de programa de administração salarial, foram adotadas pela COMASP as seguintes diretrizes salariais:

3.2.1 — Objetivos:

- a. Remunerar cada empregado de forma consistente, internamente, levando em consideração o seu cargo em relação aos demais cargos da Cia., assim como o seu desempenho funcional.
- b. Remunerar os empregados em níveis competitivos com o mercado de trabalho.

3.2.2 — Classificação dos Cargos:

— Todos os cargos são classificados mediante análise, descrição e avaliação pelo Sistema de pontos. A classificação do cargo no respectivo grupo salarial, é definida por pontos, atribuídos a cada fator de avaliação constante do respectivo Manual de Avaliação.

3.2.3 Verificação do Efetivo Exercício do Cargo:

— O salário pago a todo e qualquer cargo, é fixado em estrita observância, segundo o programa de Administração Salarial. O empregado recebe o salário condizente com o cargo, que efetivamente exerce.

Há, conseqüentemente, necessidade de verificação periódica, de que os elementos salário-cargo e a sua execução pelo ocupante, estejam em perfeita correspondência.

3.2.4 Salário de Admissão:

— O salário de admissão do novo empregado, é o inicial do grupo salarial em que se encontra classificado o cargo, a ser ocupado.

3.2.5 Avaliação do Desempenho Funcional:

— A avaliação de desempenho funcional será, periodicamente, efetuada pela respectiva chefia. O grau de desempenho funcional constatado pela avaliação, permitirá que seja atribuído ao respectivo empregado, um aumento salarial por merecimento.

3.2.6 Aumentos Gerais de Salários:

— São concedidos aumentos gerais de Salários, por força de Acórdos/Dissídios Coletivos.

3.2.7 Data de Vigência de Alteração Salarial:

— Toda e qualquer alteração de salário individual, vigora a partir do 1.º (primeiro) dia do mês seguinte à sua aprovação final. Não é admissível, conseqüentemente, aumento salarial com efeito retroativo.

Observou-se que êste programa e estas diretrizes, foram fornecidos, como material de informação, para algumas emprêsas de capital misto (SSB, FESB, SANESP, PRODESP) em fase de implantação.

3.3 — Na área de Benefícios

Estão sendo desenvolvidos os seguintes estudos:

- aperfeiçoamento da Assistência Médica existente;
- convênios com farmácias para financiamento de remédios;
- revisões de saúde anuais para empregados;
- uso de uniforme para determinados cargos;
- funcionamento de uma cooperativa de crédito;

— implantação de novos refeitórios/restaurantes.

3.4 — Programa de Sugestões

Em fase de planejamento, devendo considerar não somente sugestões que tragam economia e rentabilidade, bem como as que tragam melhorias significativas das condições de trabalho.

VI — Conclusão

Pelo exposto, pode-se verificar o esforço que vem sendo feito pela COMASP, no sentido de executar sua política de Recursos Humanos.

Êstes estudos e o presente trabalho foram preparados dentro da Superintendência de Planejamento, tendo como Superintendente o Eng.º Sérgio Figueiredo Mello, sob a orientação técnica do Sr. Marcos Pontual — Consultor — e com a participação do Eng.º Gregório Bouer — Chefe do Departamento de Sistemas Organizacionais, Sr. Domingos Antonio D'Angelo Junior — Chefe do Departamento de Recursos Humanos, Sr. Antonio Borsoi Filho — Chefe da Divisão de Desenvolvimento, D. Cecília Whitaker Bergamini — Chefe da Divisão de Avaliação e Sr. Pedro Fernando Gouveia — Chefe da Divisão de Compensação.