

TREINAMENTO — UM NOVO ENFOQUE

ENG.º ALVARO LÉO GRAGNANI IPPÓLITO (*)

BEL. MARIA DE NAZARETH BLANC SIMÕES (**)

PROF. CLODOALDO ANTONIO RUCK (***)

1. INTRODUÇÃO

A área de Saneamento Básico é de vital importância num país em desenvolvimento como o Brasil, onde comunidades até ontem estacionárias, acusam hoje, índices de crescimento bastante elevados.

Consciente de que a saúde como a educação são agentes que viabilizam o progresso, o Governo Federal vem investindo maciçamente a fim de solucionar os problemas surgidos no campo do saneamento, aparelhando as empresas para atenderem à demanda cada vez maior de seus serviços.

Em razão do acelerado ritmo da vida em São Paulo, as reformas administrativas se fazem presentes em toda parte e o avanço tecnológico é cada vez mais expressivo, procurando-se restabelecer o equilíbrio perdido por força do crescimento do Estado.

Assim, no momento em que a mudança assume o papel de agente da própria mudança, vamos encontrar a área de Recursos Humanos das empresas empenhadas no processo de preparar o homem para a nova realidade, pois, esse desenvolvimento interfere em seu comportamento habitual.

Devendo servir a uma comunidade de cerca de 6.000.000 de habitantes, a Superintendência de Água e Esgotos da Capital — SAEC, com 7.000 servidores dos mais diferentes níveis, não poderia isolar-se des-

se contexto e, a despeito de possuir uma experiência acumulada de 17 anos na área de treinamento, viu-se na contingência de reestruturar sua Unidade de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, para atender ao processo evolutivo que atravessa a Autarquia.

Por essa razão, acreditamos que o testemunho da experiência adquirida possa servir de subsídio aos profissionais que, como nós, militam nesse campo.

2. SISTEMÁTICA ADOTADA

Ao se visualizar a necessidade de uma reformulação na área de treinamento, desenvolveu-se o seguinte plano de trabalho:

- A) Pesquisa das necessidades de treinamento
 - B) Avaliação dos trabalhos já realizados
 - C) Reorganização da Unidade de Treinamento
- A) **Pesquisa das necessidades de Treinamento**

Para essa fase, previu-se um instrumento que rapidamente pudesse oferecer um diagnóstico da situação, sendo escolhido um questionário dirigido (Anexo I).

Através do preparo de universitárias especialmente contratadas para tal fim, foram identificadas as causas determinantes das necessidades de treinamento.

(*) Diretor da Diretoria de Administração da SAEC.
(**) Diretora da Divisão de Pessoal da DAD/SAEC.
(***) Responsável pela Unidade de Treinamento.

O resultado obtido, apresentado no XIII Congresso Internacional de Engenharia Sanitária, realizado em Assunção — Paraguai e publicado na Revista DAE de Agosto/72, evidenciou as seguintes razões para a solicitação de programas de treinamento.

- a. insuficiência de conhecimentos gerais
- b. admissão de novos servidores
- c. insuficiência de conhecimentos específicos
- d. aquisição de novos equipamentos
- e. mudança 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.

Verificou-se, igualmente, estarem sendo considerados como de treinamento, problemas cujas causas poderiam ser eliminadas através da reorganização das Unidades, da melhoria do sistema de comunicação, da readaptação de servidores, ou ainda, da adoção de políticas definidas para a área.

Disso resultou a fixação de uma nova diretriz, condicionando-se os programas de treinamento a uma análise prévia junto à Unidade solicitante, visando configurar, clara e objetivamente, o problema a ser resolvido.

Esta técnica, além de garantir o sucesso do investimento, propicia maior aproximação com a Unidade requisitante, resultando numa tomada de consciência de seus problemas, o que é fundamentalmente uma meta do treinamento.

A partir desse momento é que se viabiliza o processo, através de um trabalho integrado em que participam outras Unidades da Divisão de Pessoal, isto é, a Seção de Classificação de Cargos estabelecendo as características do posto e os pré-requisitos a serem exigidos do ocupante, e a Seção de Recrutamento e Seleção procedendo aos testes necessários para constatar a capacidade e potencial dos servidores a serem treinados.

B) Avaliação dos trabalhos já realizados pela Unidade

Paralelamente, desencadeou-se um processo de análise dos resultados já obtidos na área, sob a orientação direta do Licenciado Guillermo Tirado, Consultor da Organização Panamericana da Saúde.

Para a realização dessa parte do trabalho, desenhou-se questionários, que foram respondidos pelos níveis de direção da SAEC (Anexos II, III e IV).

Adotou-se essa técnica, não só pela exigüidade do tempo, como ainda, pela necessidade de atingir o maior número possível de pessoas, a fim de embasar corretamente o diagnóstico a ser feito.

A análise dos dados obtidos possibilitou concluir que o trabalho realizado pelo treinamento «tem criado atitudes positivas em alguns chefes e na maioria das pessoas que participaram de cursos».

Isto posto, chegou-se à fixação de metas que deveriam ser alcançadas a médio e longo prazo:

- Dotar a Unidade de Treinamento de uma estrutura interna e de uma organização que lhe permita desenvolver sua atividade tecnicamente e como um processo contínuo ligado às necessidades da Autarquia.
- Criar e difundir as políticas da Autarquia, relacionadas aos objetivos e à função concreta que deve cumprir o treinamento.
- Dar ênfase aos programas de treinamento para a área de operação.
- Criar um Comitê de Treinamento, constituído pelos Diretores, com a finalidade de participar do planejamento e controle do treinamento na SAEC.

C) Reorganização da Unidade de Treinamento

Com base nos resultados obtidos nas etapas anteriores, foi realizado um trabalho conjunto OPS/SAEC para definir:

1. Os objetivos do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal na SAEC.
2. A competência da Unidade de Treinamento.
3. A organização da Unidade de Treinamento.
1. **Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal na SAEC**
«O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA SAEC,

TEM COMO OBJETIVO CAPACITAR OS SERVIDORES, PROMOVENDO O SEU DESENVOLVIMENTO, DE MANEIRA A PERMITIR QUE ALCANÇEM O GRAU DE EFICIÊNCIA EXIGIDO: NO DESEMPENHO DE FUNÇÕES PRÓPRIAS DO SEU CARGO — **TREINAMENTO CORRETIVO** — NO DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE OUTROS CARGOS DO MESMO NÍVEL — **TREINAMENTO COMPLEMENTAR** — NO DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR — **TREINAMENTO PARA ACESSO** — SEMPRE DE ACORDO COM AS NECESSIDADES E POSSIBILIDADES DA EMPRESA E DE SEUS SERVIDORES».

2. **Competência da Unidade de Treinamento**

A competência da Seção de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal foi assim definida, através da Portaria GS n.º 11/73:

- a. FORNECER SUBSÍDIOS À SUPERINTENDÊNCIA, NECESSÁRIOS À FIXAÇÃO DAS POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL;
- b. PROPOR UM PROGRAMA GERAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, BASEADO NAS DIRETRIZES FORNECIDAS PELA DPC, CONSOLIDANDO OS PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE;
- c. PROPOR NORMAS E PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL;
- d. ADMINISTRAR, EXECUTAR E AVALIAR OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL;
- e. ORIENTAR AS CHEFIAS NO SENTIDO DE DETECTAR AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E COLABORAR NO ESTABELECIMENTO DOS PROGRAMAS PERTINENTES A CADA ÁREA;
- f. PREPARAR E COORDENAR O PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES NA AUTARQUIA;

- g. PROMOVER ESTUDOS E PESQUISAS EM SUA ÁREA DE ATUAÇÃO;
- h. PROMOVER, ATRAVÉS DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÕES, A DIVULGAÇÃO DOS PROPÓSITOS E ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA AUTARQUIA».

3. **Organização da Unidade de Treinamento**

Para desenvolver as atividades inerentes à área de treinamento de Alta Gerência, foi criado um Grupo de Trabalho, não pertencente à Unidade, destinado a atuar em todos os níveis da SAEC, cabendo-lhe especificamente:

3.1 **Grupo de Desenvolvimento de Alta Gerência**

Campo de Ação

- PLANEJAR, ORGANIZAR, COORDENAR, CONTROLAR E AVALIAR OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA OS DIRETORES DE DIVISÃO E DIRETORES DE DISTRITOS.

Composição

- Será constituído pelo Diretor da Diretoria de Planejamento e Controle, Diretor da Diretoria de Administração, Diretor da Divisão de Pessoal e pelo Chefe da Seção de Treinamento e Desenvolvimento.

Integrando a Unidade, foram constituídos mais três Grupos de Trabalho:

3.2 **Grupo de Treinamento e Desenvolvimento da Área Operacional**

Campo de Ação

- DESENVOLVER OS PROGRAMAS DA ÁREA OPERACIONAL, ABRANGENDO SERVIDORES DE NÍVEL TÉCNICO, DE MÉDIA CHEFIA, ATÉ SEMI-QUALIFICADOS, QUE DESEMPENHAM FUNÇÕES NAS OFICINAS DA AUTARQUIA E EM SERVIÇOS EXTERNOS, DIRETAMENTE RELACIONADOS COM A OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E COLETOR.

Composição

- Será constituído pelos seguintes profissionais:

Técnicos em Treinamento com formação universitária, e experiência comprovada;

Técnicos de Nível Médio com experiência comprovada na área de treinamento;

Instrutores requisitados às várias Unidades da SAEC onde serão desenvolvidos os programas, ou contratados a outras Entidades.

3.3 Grupo de Treinamento e Desenvolvimento da Área Administrativa

Campo de Ação

- DESENVOLVER OS PROGRAMAS DA ÁREA ADMINISTRATIVA, ABRANGENDO SERVIDORES DE NÍVEL TÉCNICO, DE MÉDIA CHEFIA; ATÉ SEMI-QUALIFICADOS, DESDE QUE DESEMPENHEM FUNÇÕES DE ESCRITÓRIO.

Composição

- Será constituído pelos seguintes profissionais:

Técnicos em Treinamento com formação universitária e experiência comprovada;

Instrutores requisitados às várias Unidades da SAEC, ou contratados a outras Entidades.

3.4 Grupo de Treinamento e Desenvolvimento de Formação Geral

Campo de Ação

- DESENVOLVER PROGRAMAS DE ÂMBITO GERAL, TAIS COMO, DE EDUCAÇÃO DE BASE, DE INTEGRAÇÃO, DE TÉCNICAS DE CHEFIA, DE INFORMAÇÃO E ATIVIDADES CULTURAIS, PARA AS ÁREAS OPERACIONAL E ADMINISTRATIVA.

Composição

- Será constituído pelos seguintes profissionais:

Técnicos em Treinamento com formação universitária e experiência comprovada;

Auxiliares de Treinamento com formação de 2.º grau, especializados na área de Educação;

Instrutores requisitados às Unidades da SAEC, ou contratados a outras Entidades.

Optou-se por essa forma de Organização, pela vantagem que oferece de possibilitar a relocação de recursos humanos onde mais se fizerem necessários (Anexo V).

3. CONCLUSÃO

No cumprimento de suas atribuições vem o treinamento obtendo resultados bastante promissores, que podem ser avaliados pela sua participação no projeto n.º 11/73 da Diretoria de Operação apresentado neste Congresso sob o título de «Mechanização da Manutenção das Redes Coletoras de Esgotos da Cidade de São Paulo».

Nesse projeto evidencia-se a diferença entre treinamento e curso, pois utilizou-se a técnica de treinamento em serviço com objetivos operacionais, cujos resultados serão mensurados no decurso do tempo.

Nessa nova postulação, abandonou-se os padrões convencionais e o tradicional uso da sala de aula, transformando-se o homem em elemento catalizador do progresso, promovendo seu auto desenvolvimento pela aquisição de novos conhecimentos e habilidades, mudando atitudes através da vivência, de forma a levá-lo a adquirir o consenso de grupo.

Ressalte-se, que para atingir esse objetivo tem-se procurado conscientizar as Chefias da sua responsabilidade pelo resultado do Treinamento, através da identificação dos problemas de sua Unidade, com o fim de viabilizar os próprios programas de treinamento.

Finalizando, gostaríamos de enfatizar que em todos os trabalhos realizados, procurou-se conciliar os interesses da SAEC à realização das aspirações pessoais dos servidores, uma vez que treinar é ensinar a viver, dando ao homem a consciência dignificante do papel que desempenha na comunidade.

ANEXO I

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, assinala 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 conhecimentos específicos ()
- 3.18 Outras não arroladas ()

OBSERVAÇÃO:

.....

.....

.....

.....

4. TREINAMENTO DESEJÁVEL

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.	Quantidade	Nível	Época	Período
4.1.
4.2.
4.3.
4.4.
4.5.
4.6.
4.7.
4.8.
4.9.

OBSERVAÇÃO: À 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)

ANEXO II

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

SAEC – SEÇÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO – SAEC Q.1

1. Que resultado espera V. obter dos programas de treinamento para seus subordinados?
2. Segundo seu ponto de vista, de quem é a responsabilidade de treinamento de pessoal?
3. V. considera de utilidade os programas de treinamento que se tem desenvolvido nos dois últimos anos?
4. V. considera que estão sendo atendidas as necessidades mais significativas de sua área de trabalho?
5. V. considera que os níveis hierárquicos a que tem sido dirigido o treinamento são os mais acertados?
6. O treinamento na SAEC trata de satisfazer as necessidades futuras ou presentes?
7. Que mudanças V. sugere sejam feitas sobre o alcance e metas do programa?
8. V. considera que os conteúdos dos cursos estão relacionados com os problemas que o treinamento tenta solucionar?
9. Acredita V. que o treinamento que se dá aos seus subordinados seja satisfatório?
10. O treinamento que seus subordinados recebem lhes proporciona conhecimentos teóricos e/ou práticos correlacionados com as funções que exercem?
11. Até que ponto V. acredita que o treinamento atual atende as necessidades e interesses pessoais dos participantes dos cursos?
12. Que modificações devem ser feitas para se obter melhores resultados?
13. Em que grau, por meio de treinamento, se tem conseguido resolver problemas em sua área de trabalho?
14. As mudanças que se pretenderam com o treinamento foram atingidas?
15. Se não têm ocorrido mudanças, a que atribue o fato?
16. Que outras modificações se produziram? Foram boas ou más?
17. Que alterações sugere V. para se alcançar melhores resultados?
18. V. considera que seus subordinados imediatos necessitam treinamentos Sobre que aspectos?
19. Do pessoal sob suas ordens, que nível necessita treinamento, em ordem de prioridade? Sobre que temas?
20. Qual o horário que V. considera mais adequado para o treinamento de seus subordinados?
 - Durante o expediente?
 - Fora do expediente?
 - Metade do tempo durante e metade fora do expediente?
21. Gostaria de participar como instrutor de alguma matéria, em sua área de trabalho ou em outra área? Qual?
22. Em relação a outras seções que fornecem trabalho à sua, considera que o pessoal dessas seções deve receber treinamento?

ANEXO III

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

SAEC – SEÇÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO – SAEC Q.2

1. Que resultados espera V. obter dos programas de treinamento para os seus subordinados?
2. De quem pensa V. ser a responsabilidade de treinamento para os seus subordinados?
a) Da chefia b) De funcionário d) Do Setor de Treinamento
3. V. considera que os programas de treinamento que se têm desenvolvido foram de utilidade para o trabalho de sua seção?
Por que?
4. V. considera que com o treinamento estão sendo satisfeitas as necessidades mais urgentes de sua seção?
sim----- Não -----
Por que?
5. V. acha que os níveis hierárquicos a que se dirigiram os treinamentos foram os mais acertados?
sim----- Não -----
Por que?
6. O Treinamento que se dá atualmente procura satisfazer as necessidades
a) futuras? b) presentes? c) ambas d) não atingem os objetivos?
7. Que mudanças sugere para melhorar as atividades do treinamento, relacionadas com as perguntas anteriores?
8. V. acha que os conteúdos dos cursos que seus subordinados frequentaram estavam relacionados com os problemas que tem procurado resolver em sua seção?
sim----- Não -----
Por que?
9. V. já solicitou ao Setor de Treinamento cursos para seus subordinados?
sim----- Não -----
Por que?
10. V. acredita que o treinamento que se dá aos seus subordinados é satisfatório?
sim----- Não -----
Por que?
11. O treinamento que seus subordinados recebem lhes proporciona conhecimentos teóricos e/ou práticos correlacionados com as funções que exercem?
12. Até que ponto V. acredita que o treinamento atual atende às necessidades e interesses pessoais dos participantes dos cursos?
13. Que modificações devem ser feitas para se obter melhores resultados?
14. Em que grau, por meio do treinamento, se tem conseguido resolver problemas em sua área de trabalho?
15. As mudanças que se pretenderam com o treinamento foram atingidas?
16. Se não têm ocorrido mudanças, porque não?

17. Que outras modificações se produziram? Foram boas ou más?
18. Que alterações sugere para se alcançar melhores resultados?
19. V. considera que seus subordinados imediatos necessitam treinamento? Sobre que assuntos?
20. Do pessoal sob suas ordens, que nível necessita treinamento, em ordem de prioridade? Sobre que temas?
21. V. gostaria que seus subordinados participassem dos cursos de treinamento:
- Durante o expediente?
 - Fora do expediente?
 - Metade do tempo durante e metade fora do expediente?
22. V. ensina aos seus subordinados como fazer um trabalho?
 sim----- Não -----
 Por que?
23. Caso afirmativo, conhece alguma técnica para fazê-lo?
 sim----- Não -----
 Por que?
24. V. considera útil receber treinamento sobre técnicas para dirigir seu pessoal?
 sim----- Não -----
 Por que?
25. Considera V. necessário receber treinamento sobre aspectos técnicos relacionados com o trabalho de sua seção?
 sim----- Não -----
 Por que?
26. V. considera que os cursos de treinamento que frequentou satisfizeram suas necessidades e aspirações?
 sim----- Não -----
 Por que?
27. V. acha que os cursos que frequentou contribuiu para melhorar seu trabalho?
 sim----- Não -----
 Por que?
28. Os cursos que V. já assistiu obedeceram a:
- Iniciativa própria?
 - Iniciativa de seu chefe imediato?
 - Porque existe um plano de treinamento já estabelecido?
29. Gostaria V. de participar como instrutor de alguma matéria?
 sim----- Não -----
 Por que?
30. Gostaria de ministrar aulas a:
- seus próprios subordinados?
 - pessoal de outras seções?
31. Que modificações V. considera úteis para se obter melhores resultados de treinamento?

ANEXO IV

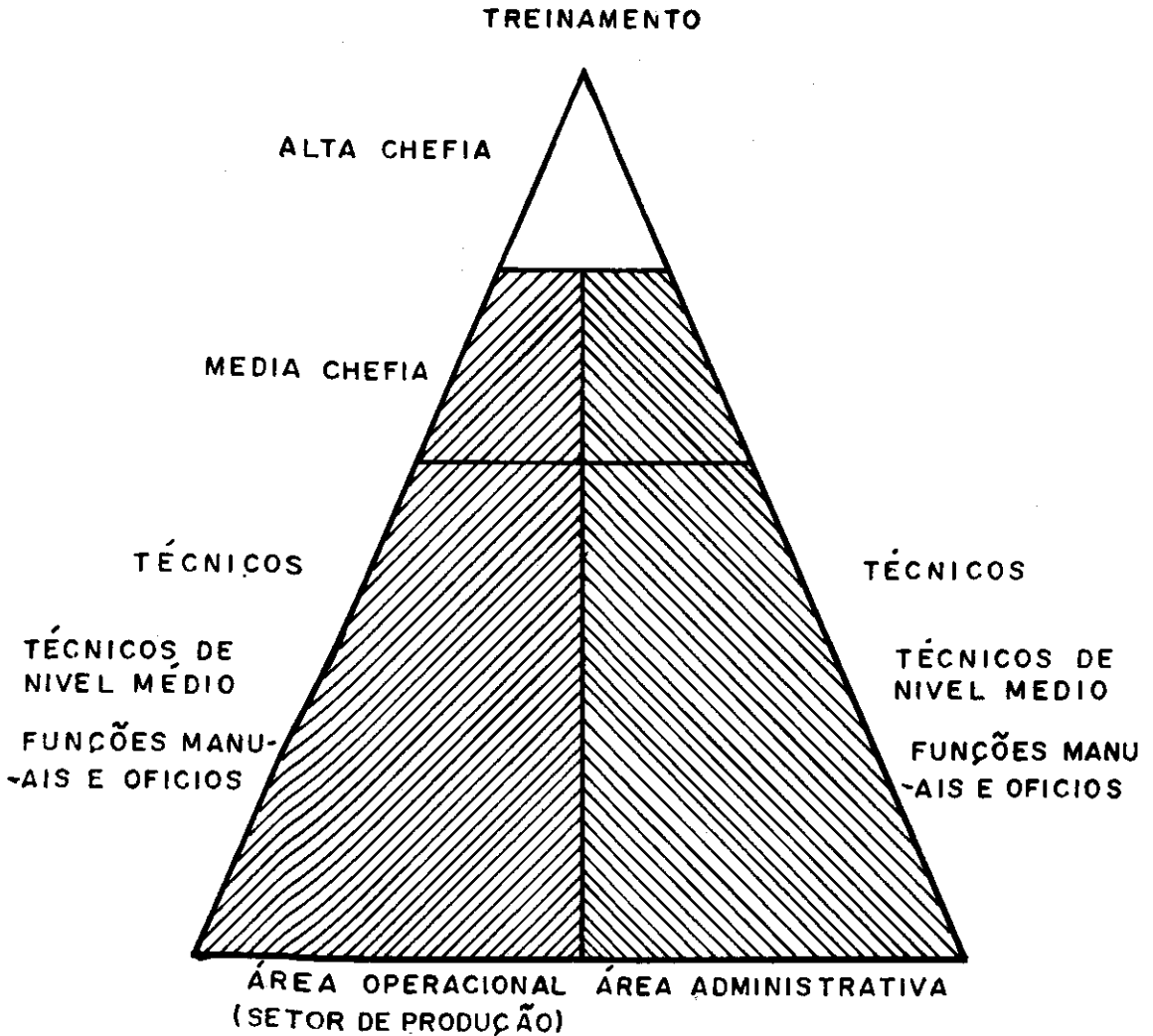
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

SAEC — SEÇÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO — SAEC Q.3

1. V. sabe da existência de um Setor de Treinamento na SAEC?
2. Se V. assistiu a cursos de treinamento, o fez:
 - a) Por ordem do chefe imediato?
 - b) Por iniciativa própria?
3. Se V. assistiu a cursos de treinamento, o fez pelo seguinte motivo:
 - a) para desempenhar melhor seu trabalho?
 - b) porque aspira a ser promovido?
 - c) porque deseja mudar de atividade dentro da SAEC?
 - d) para arranjar emprego em outra empresa?
 - e) por outras causas? Quais?
4. V. julga que o treinamento que recebeu contribuiu para a satisfação de suas aspirações?
sim----- Não -----
Por que?
5. Recebeu V. algum estímulo de seu chefe imediato para assistir a cursos de treinamento?
sim----- Não -----
Que estímulo?
6. Recebeu ensinamentos de seu chefe imediato sobre como fazer melhor o seu trabalho?
sim----- Não -----
7. Que pessoa (nível hierárquico) ou entidade o ensinou a desempenhar seu serviço atual?
8. Considera que V. necessita treinamento para desempenhar melhor o seu serviço?
sim----- Não -----
Por que?
9. Em que horário V. preferiria receber cursos de treinamento?
 - a) durante o expediente?
 - b) fora do expediente?
 - c) Metade durante e metade fora do expediente?
10. V. considera que os treinamentos que tem recebido o ajudaram a desempenhar melhor o seu trabalho?
sim----- Não -----
Por que?
11. Quais os cursos de treinamento que assistiu por intermédio da SAEC?
12. Se não assistiu a nenhum curso, explique porque.
13. Gostaria de ensinar a seus companheiros?
sim----- Não -----
Sobre que assuntos?

ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE

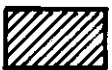
CAMPOS DE AÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO



LEGENDA



GRUPO DA ÁREA GERENCIAL



GRUPO DA ÁREA OPERACIONAL



GRUPO DA ÁREA ADMINISTRATIVA



GRUPO DE FORMAÇÃO GERAL