

III SIMPÓSIO LUSO-BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL
(SILUBESA)

TEMA 7

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL

RELATO

MARCIO PINTO MANATA

1988

RELATO

REFLEXÕES SOBRE UMA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

INDICE

1- INTRODUÇÃO

2- DADOS SOBRE O BRASIL

3- O SETOR SANEAMENTO NO BRASIL

4- O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5- A GESTÃO EMPRESARIAL

6- CONCLUSÕES E REFLEXÕES

01- INTRODUÇÃO

Este relato é muito ambicioso. Pretende mostrar a nossa preocupação sobre o tema "Treinamento para a Engenharia Sanitária e Ambiental" e aumentar a preocupação dos caros colegas, brasileiros e portugueses. A importância do tema é tão grande, que a ABES e APRH, o incluíram no I, II e III SILUBESA. Aqui discutiram sobre o tema nos simpósios anteriores, ilustres conferencistas, com diversos enfoques tais como: a situação do ensino, papel das associações de classe no treinamento, análise dos recursos humanos do setor, tecnologia de treinamento específico por área, análise da especialização excessiva nos currículos em função de sua aplicação prática e programas de treinamento. Simplesmente pretendemos expor, talvez mais o sentimento e uso da vivência, a visão de "usuário" de recursos humanos do saneamento, a nível gerencial e diretivo. Nossa intenção é mais provocar questões de debates, objetivo maior de um encontro como este. Utilizaremos alguns dados de nosso país, para ilustrar a magnitude dos problemas, alguns conceitos consagrados pela Organização Mundial de Saúde sobre desenvolvimento de recursos humanos, e gestão empresarial e especularemos sobre algumas questões amplas e outras específicas, para os debates. Enfocaremos mais a área de engenharia sanitária, por nossa formação e militância profissional e também por ser área de maior tradição e estrutura em nosso país.

02- DADOS SOBRE O BRASIL

O Brasil é uma República Federativa, constituída de 23 Estados, 3 Territórios Federais e o Distrito Federal.

onde se localiza a capital do País - Brasília.
Os Estados são unidades autônomas federais.

A organização administrativa e judiciária dos territórios e do Distrito Federal é de competência do Governo da União.

As unidades federadas dividem-se, territorial e administrativamente, em municípios, podendo estas circunscrições serem consideradas como as verdadeiras células do complexo político nacional. Os municípios podem subdividir-se em distritos e subdistritos, de acordo com a conveniência da administração. Em 1985, eram 4108 os municípios e 8535 os distritos que o compunham.

O País cobre uma área de pouco mais de 8,5 milhões de Km², situa-se na parte Centro-Oriental da América do Sul, é banhado exclusivamente pelo Oceano Atlântico e tem fronteiras em comum com todos os países sul-americanos, à exceção do Equador e Chile.

Em 1987, a população total ultrapassou os 140 milhões, quase tres quartos residindo em áreas urbanas e o restante em áreas rurais. A população é predominantemente jovem, com pouco menos de dois terços dos habitantes tendo menos de 30 anos.

A partir da década 50-60, a taxa média geométrica de incremento anual da população vem decrescendo. Na década 70-80, foi de 4,44% na área urbana, 0,62% na área rural e, globalmente, a taxa alcançou o valor de 2,48%. Na década atual, esse valor está próximo dos dois por cento por ano.

As estimativas para 1987 indicam um Produto Interno Bruto de cerca de 310 bilhões de dólares americanos e um "per capita" de, aproximadamente, 2.150 US dólares por habitante. 55% desse PIB tem origem em serviços, 35% em atividades industriais e 10% em agropecuária.

A taxa de mortalidade infantil por mil nascidos vivos é bastante elevada. Em 1985, conforme a região, variou entre 40 no Sul a 116 no Nordeste, com média nacional de 74.

Cerca de 70% da população com mais de 5 anos é alfabetizada. Em 1985, aproximadamente vinte e oito milhões de estudantes cursavam o 1º e 2º graus e um milhão e quatrocentos mil cursavam a universidade, dos quais, cerca de quarenta mil cursavam pós-graduação em grau de mestrado ou doutorado.

03- O SETOR SANEAMENTO BÁSICO NO BRASIL

O Saneamento básico no Brasil é conceituado como o conjunto de atividades relacionadas com o abastecimento de água, prestação de serviços de esgoto sanitário coleta, tratamento e disposição de resíduos sólidos e a drenagem urbana.

O saneamento básico no País sempre foi, em primeiro lugar da responsabilidade do município por lhe caber, constitucionalmente, cuidar dos serviços essenciais ao indivíduo. Entretanto, por limitações financeiras, Técnica, os municípios, na sua grande maioria, delegaram essa competência, a princípio, às empresas privadas e, posteriormente, ao Estado e à União.

Em 1940, a criação do DNOS- Departamento Nacional de Obras de Saneamento, constituiu-se na primeira medida institucional concreta destinada a dar suporte sistemático às ações do Governo Federal no Setor.

Em 1942, foi criado o Serviço Especial de Saúde Pública -SESP, que acentuou a importância da ação conjunta dos setores de saúde e saneamento e contribuiu pa

ra a criação dos primeiros cursos de saúde pública para engenheiros no Brasil.

Em alguns estados, desde a década dos quarenta, existiam sistemas de financiamento para o setor.

No início dos anos sessenta, surgiram vários fundos de financiamento com recursos tributários da União e empréstimos do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Data dessa época a criação do GEF - Grupo Executivo de Financiamento para gerir o Fundo Nacional de Financiamento para abastecimento de água e esgotos.

Até o final da década dos 60, o modelo institucional do Setor, à falta de um planejamento central, era disperso, com as instituições atuantes estabelecendo seus próprios programas, sem levar em conta as ações das demais entidades e, além do mais, carente de investimentos substanciais.

A partir de 1965, a Reforma Tributária, concentrando recursos em nível federal, praticamente impossibilitou a maioria dos municípios e estados de realizar investimentos maciças em saneamento.

Em 1968, surgiu o Sistema Financeiro do Saneamento - SFS, gerido pelo Banco Nacional da Habitação - BNH, criado em 1965. Esse sistema gerou condições propícias para a formulação do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, em 1971. As razões para sua instituição fundamentaram-se:

- Na necessidade de criar mecanismos financeiros adequados ao atendimento da demanda, face ao acelerado crescimento populacional dos núcleos urbanos;
- Na necessidade de harmonizar o atendimento de maneira ordenada, com definições de programas de competência dos vários órgãos que, à época, agiam de maneira isolada e dispersa, não permitindo soluções integradas;

- Na falta de estrutura empresarial dos órgãos encarregados da execução e operação dos serviços de água e esgotos;

- E, ainda, na carência de recursos humanos e técnicos devido a não priorização do setor.

A tônica central do plano era a constituição de companhias estaduais de saneamento - CESBs que, mediante concessão dos municípios, tomaram a si a responsabilidade pela implantação, ampliação, melhorias, operação e manutenção dos sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitários.

A evolução do percentual de população atendida entre 1970 a 1980 por serviços de abastecimento de água e por serviços de esgotos sanitários, de acordo com o tipo de instalações disponíveis, está indicado no quadro a seguir:

Descrição	1970			1980		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Abastecimento d'água						
Rede Geral	32,8	54,4	2,6	54,9	76,1	4,3
Poço ou Nascente	24,5	23,6	25,9	29,8	15,5	64,1
Outra fonte	42,6	22,0	71,5	15,3	8,4	31,6
Esgotos Sanitários						
Rede Geral	13,1	22,3	0,4	27,7	38,7	1,4
Fossa séptica	13,4	21,9	1,5	15,5	19,4	6,0
Fossa rudimentar	29,7	36,7	19,9	29,0	28,6	29,7
Outro tipo	4,2	4,6	3,7	4,2	4,0	4,9
Não tem	39,6	14,5	74,5	33,6	9,3	58,0

Fonte: FIBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

No início dos anos oitenta, a recessão da economia mundial atingiu no Brasil o seu ponto mais crítico. Os investimentos públicos e privados caíram a valores relativos jamais registrados em toda a história econômica do País.

No âmbito político, esse processo culminou com a implantação do atual regime de transição democrática, a partir de março de 1985.

Com a implantação do novo regime, foi criado o Ministério do Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente, incorporando-lhe o BNH e, conseqüentemente, a gestão do SFS e do PLANAUSA.

Através de atos oficiais do novo Ministério, procedeu-se a uma ampla discussão nacional do modelo encaminhando-se as principais discussões a uma comissão especial, formada pelos principais segmentos que constituem o Setor, para a proposição dos ajustes necessários.

O diagnóstico feito apontou como alguns dos problemas principais os seguintes:

- Tratamento não prioritário por parte do Governo federal, evidenciado pela inexpressiva aplicação de recursos financeiros sem retorno "fundo perdido", inviabilizando o atendimento, em larga escala, das populações de baixa renda localizadas nas áreas periféricas das grandes cidades e nos pequenos núcleos de espaço rural;
- Falta de planejamento para o desenvolvimento urbano dificultando a implantação de projetos compatíveis com a realidade de ocupação do solo e acarretando o descompasso entre a demanda e a oferta de serviços, especialmente nas áreas de maior concentração populacional;
- Ausência de medidas eficazes de proteção e preservação dos mananciais supridores de água;

- Pouca ênfase na área operacional em contraste com os expressivos resultados alcançados em relação à execução e expansão dos sistemas;
- Custos elevados, notadamente, na implantação dos projetos de esgotamento sanitário;
- Altos índices de perda de água;
- Deficiente sistema de comunicação social;
- Insuficientes programas de educação sanitária;
- Dificuldades financeiras enfrentadas pelos estados , municípios e órgãos de saneamento;
- Falta de atendimento aos órgãos autônomos municipais
- Irrealidade tarifária;

As principais proposições de aperfeiçoamentos formuladas incluíram a revisão da política e do Plano Nacional de Saneamento, com vistas a:

- Atender as zonas rurais e periféricas dos núcleos urbanos;
- Criar mecanismos de coordenação das atividades das diversas instituições envolvidas com o saneamento , bem como, de conselhos estaduais de saneamento;
- Adaptar as condições de financiamento à realidade sócio-econômica do País e refinar a dívida das empresas e serviços de saneamento;
- Incluir, no SFS, recursos orçamentários, como subsídios, e revisar a estrutura tarifária;

- Intensificar o uso de tecnologia apropriada, especialmente para as comunidades de pequeno porte e áreas rurais;
- Fomentar a participação comunitária na definição, execução e operação dos serviços de saneamento,

As principais instituições públicas atuantes no Setor de Água e Esgotos no Brasil, nos diferentes níveis de administração, segundo suas competências legais, são as relacionadas a seguir:

- No Nível Federal

Ministério da Habitação, Urbanismo e Meio Ambiente-MHU: atuando, através da secretaria de Saneamento, com a incumbência legal de definir as diretrizes para o saneamento e, executivamente, através da Diretoria de Desenvolvimento Urbano e Saneamento da Caixa Econômica Federal-CEF, órgão gestor do sistema Financeiro do Saneamento-SFS; através da Secretaria Especial do Meio Ambiente-SEMA e da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, o MHU estabelece diretrizes ambientais e de desenvolvimento urbano a serem atendidas pelos sistemas de água e esgotos.

Ministério do Interior - MINTER, através das Superintendências de Desenvolvimento Regional atua em situações específicas e emergenciais, complementarmente ao MHU.

Ministério da Saúde-MS. Atua através da FSESP, e através da Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde, Divisão Nacional de Ecologia Humana e Ambiental, na promoção da saúde pública por meio das ações de saneamento.

- No Nível Estadual

Através de Secretarias Setoriais são estabelecidos

os objetivos, metas e diretrizes da política estadual de água e esgotos, cabendo às companhias estaduais de saneamento básico-CESBs a sua execução.

- No Nível Municipal

Organismos municipais respondendo diretamente pelos serviços;

Companhias estaduais que exploram os serviços mediante concessão dos municípios;

Autarquias municipais administradas, mediante convênios, pela FSESP.

Para a consecução do objetivo fundamental do PLANASA de "eliminação do déficit" e a manutenção do equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços de saneamento básico em núcleos urbanos, foram propostas as seguintes metas para o período 1986-1990:

- . implantar novas ligações de água em 4 milhões de domicílios;
- . implantar novas ligações de esgotos em 3,9 milhões de domicílios;
- . reduzir para 20% o nível de perdas de água.

Com a finalidade de assegurar efetividade nas aplicações do PLANASA foram criados alguns programas-suporte específicos, destacando-se entre eles:

- 1) Programa de Treinamento
- 2) Programa de Assistência Técnica
- 3) Programa de Desenvolvimento Institucional das Empresas Estaduais de Saneamento.

- 4) Programa de Pesquisa
- 5) Programa de Normalização e Padronização
- 6) Programa de Materiais e Equipamentos
- 7) Programa de Consultoria

O PLANASA logrou expressivos resultados na evolução _ do Saneamento Básico no Brasil: mobilizou considerável soma de recursos para as atividades de abastecimento de água e esgotamento sanitário, organizou uma infra-estrutura técnica, financeira e operacional e concorreu para o desenvolvimento tecnológico e dos recursos humanos nesse campo.

Apesar da ampliação dos índices de atendimento à população brasileira, expressiva parcela da população de renda mais baixa ainda se encontra desassistida, notadamente por serviços de esgotamento sanitário.

Os resultados alcançados com o programa de investimentos estão sintetizados no quadro seguinte.

PLANASA
RESULTADOS DO PERÍODO 1968-1987

Itens	Investimentos		Economias Residenciais Atendidas (milhões eco- nomias)	População Atendida (milhões habitantes)
	Realizados 1 x 10 ⁶ US\$	Municipios Atendidos		
Abastecimento d'agua	7.801	3.011	4.353	15.7
Esgotos sanitários	3.595	570	676	5,8
Total	11.396	---	---	---
Fonte: DESAN/CEF - Departamento Central de Saneamento/Caixa Econômica Federal				
1 x 10 ⁶ US\$				
Investimento	Participação		Contrapartida Estadual	Fundo Perdido e outros
	CEF			
	11.396	7.066	2.735	1.595
	100%	62%	24%	14%

Como já se destacou anteriormente, A FSESP é a entidade que, no âmbito do Governo federal, atua há mais tempo em saneamento básico, tendo mantido, desde sua criação, um enfoque municipalista, desenvolvendo seu trabalho junto à comunidade e em articulação com o governo municipal.

A FSESP atua diretamente ou através de apoio e assessoramento, construindo e operando os sistemas de água e esgotos, adotando como modelo de organização as autarquias municipais - Serviços Autônomos de Água e Esgoto - modelo este que foi adotado em grande escala em todo o País, por seu estímulo e inspiração.

As principais fontes de recursos são as transferências do Ministério da Saúde, de órgãos regionais de valorização (SUDAM, SUDENE, SUVALE) e dos governos estaduais e municipais.

As realizações da FSESP no campo do saneamento básico, estão sintetizadas no quadro a seguir:

a) Sistemas de abastecimento de água construídos	
entregues aos estados	408
entregues as prefeituras.....	320
mantidos sob administração (SAEES).....	571
total	1.299
b) Chafarizes e lavanderias construídas	
entregues aos estados.....	88
entregues às prefeituras	59
mantidos sob administração (SAEES).....	272
total	419
c) Sistemas de esgotos construídos	
entregues aos estados	3

mantidos sob administração (SAEES)	77
total	80

À Divisão Nacional de Ecologia Humana e Saúde Ambiental cabe a responsabilidade de coordenar o Programa Nacional de Vigilância da Qualidade da Água para o Consumo Humano, institucionalizado em junho de 1986, no âmbito do Programa de Ações Básicas para a Defesa do Meio Ambiente.

Para o atendimento às áreas rurais, foi recentemente instituído o Plano Nacional de Saneamento Rural-PNSR, que, com o apoio do Banco Mundial e a participação dos ministérios da Habitação e Urbanismo e da Saúde, pretende institucionalizar e coordenar essas atividades ainda dispersas em vários órgãos e níveis de governo.

Os dados abaixo relacionados mostram a situação atual do saneamento básico no Brasil e os progressos alcançados.

Em 1985 cerca de 95% das sedes municipais (3.900 cidades) e 44% dos distritos (1.937 vila-) dispunham de sistemas públicos de abastecimento d'água, embora somente 28% das sedes municipais e 2% dos distritos tivessem sistemas de esgotos.

De 1970 a 1985, a população total servida com sistemas públicos de abastecimento d'água passou de 33 a 66%; a urbana, de 54 a 85% e a rural de 2,6 para 7,4%. Quanto à disposição de dejetos, a população total servida com sistemas públicos de esgoto passou de 13 a 31%, sendo que a população urbana passou de 20 a 40%. Se incluirmos a utilização da fossa séptica, a população total com disposição sanitária de dejetos passou, neste período, de 26 para 58% e a rural, incluindo-se privadas sanitárias, 1,9 para 19%.

O Plano Nacional de Saneamento congrega 26 empresas estaduais e, aproximadamente, 700 empresas construtoras, 100 firmas projetistas e 80 indústrias.

As empresas estaduais de saneamento representam a geração de 93 mil empregos diretos e cerca de 214 mil , em empresas construtoras e firmas projetistas.

Os serviços e as autarquias municipais independentes_ incluem cerca de 53 mil empregos, o que representa um total de cerca de 360 mil empregos relacionados ao se_ tor de saneamento no País.

Congregados em associações como a ABES - Associação _ Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - que a todos representa - ou em associações que represen - tam segmentos do Setor, os profissionais que trabalham em água e esgotos no País constituem uma fração dinâ_ mica da sociedade brasileira, com presença marcante na definição da política setorial.

O Plano Nacional de Saneamento, ademais de facilitar e fortalecer a estruturação e desenvolvimento do Setor , fomentou a formação e aperfeiçoamento dos recursos hu_ manos para o saneamento e, através da ABES e com o apoio da OPAS, organizou um eficiente sistema de trei_ namento profissional para o setor. Dos, cerca de 146 mil empregados diretamente nos serviços de saneamento, 7% são de nível superior, 23% de nível médio e 70% de operários.

Em 1985 cerca de 30 mil oportunidades de treinamento _ foram oferecidas, o que significa um índice de oportu_ nidade de treinamento por numero de empregados de 21%

As principais instituições atuantes e suas respectivas participações na administração dos serviços munici_ pais de saneamento são :

empresas estaduais (PLANASA)	62%
serviços municipais (independentes)	28%
Fundação SESP (SAAEs)	10%

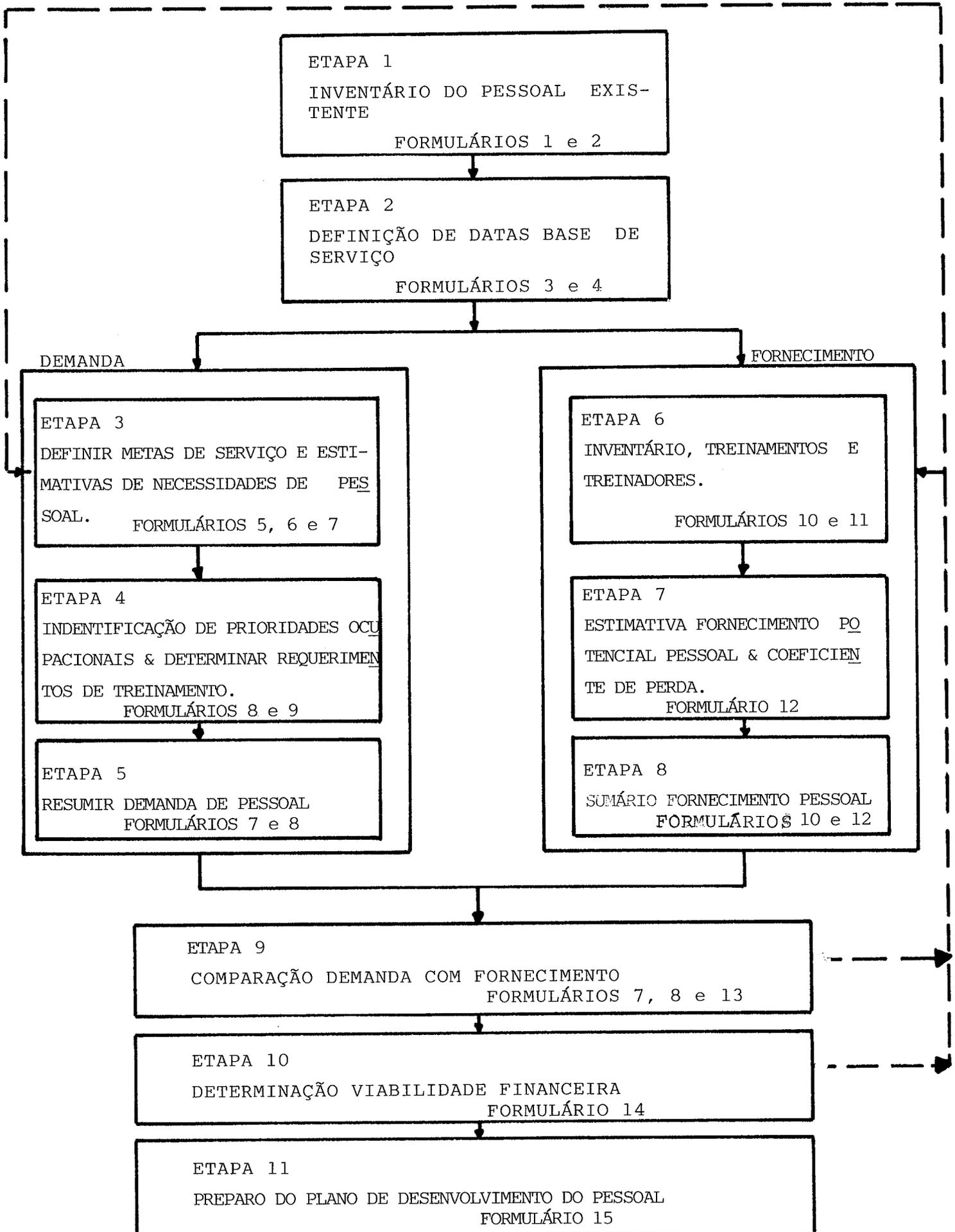
03- O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De uma maneira tradicional o conceito de treinamento é confundido com o de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Para nós, o conceito de Processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos advogado pela Organização Mundial de Saúde, o qual significa uma combinação de planejamento, de treinamento e gerenciamento, parece-nos o mais adequado. Caso os prezados colegas discordem, pelo menos servirá como uma base teórica de uma linha, para mostrar a complexidade do tema, objetivo real desta apresentação. Nos seguintes quadros ilustrarão este conceito .

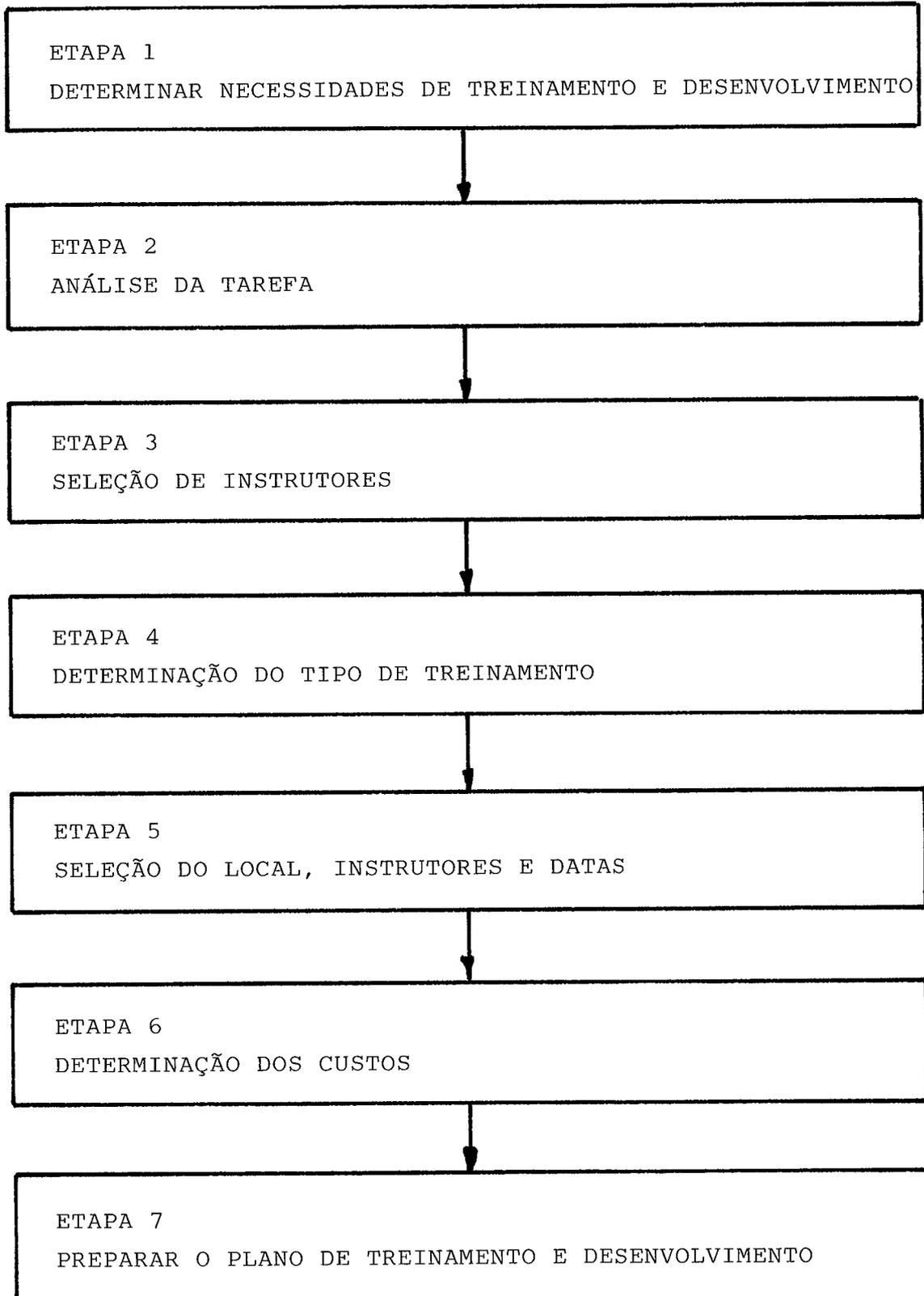
OBJETIVO GERAL: ASSEGURAR QUE OS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS PARA OS PROGRAMAS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTO ESTEJAM DISPONÍVEIS.

	PLANEJAMENTO	TREINAMENTO/PRODUÇÃO	GERENCIAMENTO
PROJETO	PROVER A BASE COM O QUAL O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA O ABASTECIMENTO E SANEAMENTO SE DESENVOLVA.	PROVER OS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS.	FAZER O MELHOR USO DOS RECURSOS HUMANOS PARA ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTO.
OBJETIVO	ESPECIFICAR O NÚMERO DE INSTALAÇÕES E/OU EQUIPES E SUA NECESSÁRIA COMPOSIÇÃO PARA IMPLEMENTAR O NÍVEL DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTO PARA UM NÍVEL PROPOSTO.	PRODUZIR X PESSOAS DE Y TIPOS.	DETERMINAR A DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS PADRÕES DE PRODUTIVIDADE, NORMAS DE USO E INCENTIVOS NÃO TRABALHISTAS.
ESTRATÉGIA	PROGRAMAÇÃO E PLANEJAMENTO LOCAL, DISTRITAL E REGIONAL. FORMULAÇÃO DE UM PROJETO DE RECURSOS HUMANOS PARA ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTO.	PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO EDUCACIONAL / TREINAMENTO, OBJETIVOS DE DESEMPENHO E DEFINIÇÃO DE SISTEMAS DE TREINAMENTO.	REORGANIZAÇÃO: - REGIONALIZAÇÃO, - INTEGRAÇÃO DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS, - PROGRAMAÇÃO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA RÚRAL E SANEAMENTO, - PROJETO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
ATIVIDADES	PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO. COORDENAÇÃO. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE TREINAMENTO, AVALIAÇÃO DO PROCESSO E PRODUTOS.	ESTABELECIAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE: - SISTEMA DE SUPERVISÃO, - TREINAMENTO CONTÍNUO, - PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, - ESQUEMAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA, - TRANSFERÊNCIA DE PESSOAL, - DESENVOLVIMENTO DE NORMAS DE PESSOAL.
METAS	X EQUIPES OU SERVIÇOS OU FACILIDADES DE Y COMPOSIÇÃO EM OPERAÇÃO NO TEMPO T.	X PESSOAS TREINADAS DO TIPO Y NO TEMPO T.	X UNIDADES DE SERVIÇO DE UMA QUALIDADE ESPECÍFICA E DIMENSIONADA PARA UMA DE TERMINADA POPULAÇÃO.

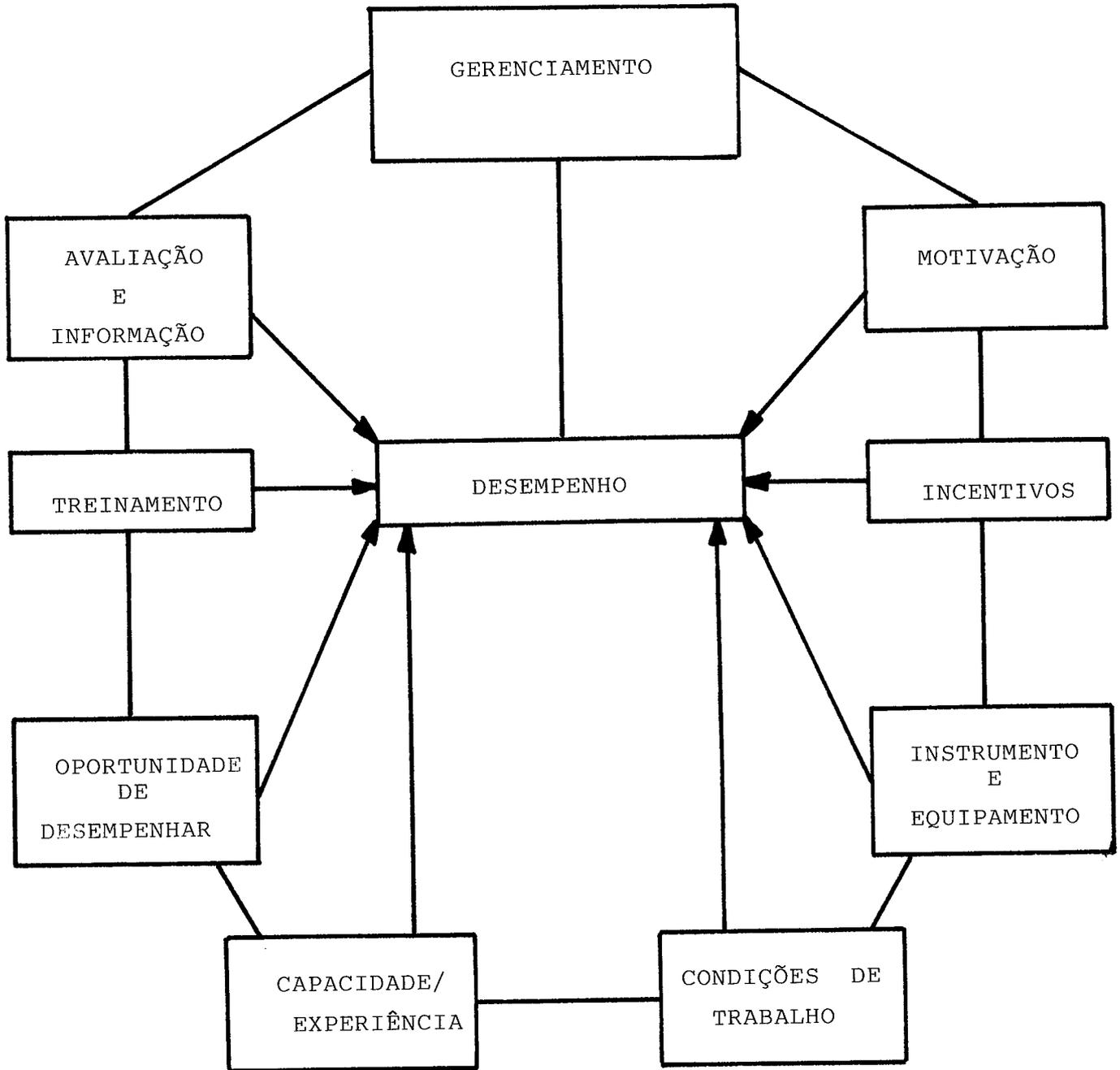
MODELO DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADE DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



GERENCIAMENTO
FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO



05- GESTÃO EMPRESARIAL

Vamos procurar aduzir alguns aspectos e comentários colhidos de estudos e principalmente de vivência sobre o assunto. E o faremos de modo direto, embora sem pretensão de estar com toda a verdade, como convém a uma reunião em forma de simpósio. Entendemos que aqui se quer um diálogo e não um monólogo entre os participantes, para se obter o desejável intercâmbio de idéias e informações entre profissionais que trabalham para o mesmo objetivo, sob condições geográficas e socio-econômicas altamente diferenciadas. Ressalvamos que os conceitos aqui emitidos são inteiramente pessoais, não envolvendo a opinião da entidade que represento.

5.1- NECESSIDADE DE DIRIGENTES EFICAZES

Nesta oportunidade, para discorrer sobre Gestão Empresarial, pareceu-nos conveniente dirigir o foco de nossas atenções para os homens que são a Causa primeira de todo o sucesso ou insucesso de uma empresa. Referimo-nos às chefias e, principalmente, aos altos escalões da administração.

A grandeza ou a mesquinhez de uma entidade empresarial, assim como o entusiasmo ou a indiferença ou mesmo a descrença dos que a integram, são consequência direta da capacidade gerencial dos que estão investidos do poder e da responsabilidade de dirigi-la eficazmente.

Este, para nós, é o conceito número 1.

Surge, assim, o interesse de ser focalizado um segundo conceito fundamental, através da questão seguinte

quem está capacitado para ser dirigente em uma empresa?

Na prática diferentes formas de encaminhamento desta questão tem produzido diferentes modalidades de gestão empresarial.

Alguns exemplos típicos são descritos a seguir:

a) Gestão de tipo submisso:

Aquela em que as chefias principais são escolhidas somente pelo critério de lealdade e amizade a um dirigente ou uma cúpula autocrática. Salvo raras exceções, a empresa fica nas mãos de quem não está preparado para assumir as obrigações e responsabilidades do poder.

b) Gestão de tipo "diplomático":

É uma variante do tipo anterior, na qual as forças de corrupção abrem caminho fértil para certas chefias, que se distinguem pela habilidade de agradar os escalões superiores e inferiores.

c) Gestão de tipo integrado:

Este caso é possível quando as chefias são escolhidas por sua efetiva capacidade gerencial e tornam-se respeitadas em sua necessária autoridade para dirigir a empresa.

A energia de toda a organização passa a ser dirigida para objetivos e metas bem definidos. As políticas e diretrizes são compreensíveis e incluem, além da obtenção de resultados empresariais, o

desenvolvimento pessoal dos empregados, em legítimos anseios de segurança, justiça, liberdade e oportunidade de progredir.

Os dirigentes e empregados formam um grupo social integrado, com alto nível de lealdade e de criatividade dedicados à empresa, da qual sentem-se partícipes e responsáveis.

d) Gestão de tipo "Tecnocrático":

Esta designação tem sido usada com diferentes significados, inclusive de modo injusto, segundo o nosso entender, com referência a excelentes administradores. Neste momento, estamos chamando de "gestão de tipo tecnocrático" à modalidade que tem surgido nos últimos decênios, associada, ao mesmo tempo, à super-valorização de métodos e processos modernos de administração de empresas e à entrega dos principais comandos a profissionais ainda sem amadurecimento suficiente em postos executivos.

Resulta comumente uma verdadeira idolatria dos instrumentos de processamento eletrônico de dados. Em alguns casos, chega-se até mesmo a querer utilizar a análise de sistemas em substituição aos executivos, nos processos de gestão empresarial. Torna-se verdadeira obsessão, o desejo de substituir a realidade técnica, econômica social e política da empresa por modelos suscetíveis de otimização através da pesquisa operacional.

5.2- EVOLUÇÃO NA RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL ,
DE ESPECIALISTA PARA ADMINISTRADOR

Tradicionalmente, no campo do saneamento houve pouca oportunidade de se desenvolverem chefias com

elevado preparo em gestão empresarial, devido aos anacrônicos métodos administrativos e escalas de valores que prevaleceram nas autarquias e outras entidades de direito público, reponsáveis pelos serviços de água e esgotos. Notáveis esforços pontificaram em casos isolados, logo sobrepujados, porém, por esterilizantes conceitos emanados de políticas de investimentos a fundo perdido dependentes de verbas orçamentais descontínuas, políticas tarifárias irrealistas, políticas de recursos humanos inadequadas e outros condicionantes. Tornaram-se assim inúteis, nessas entidades públicas, os esforços para aplicar tecnologias gerenciais que tem estado em contínuo aperfeiçoamento nas empresas privadas.

Em consequência, a quase que totalidade dos profissionais mais brilhantes passou a sofrer uma distorção em sua formação, interessando-se somente pelo aperfeiçoamento em materias especializadas de engenharia, com ênfase nos setores de hidráulica e saneamento. Como sub-produtos dessa orientação, de um lado, uma forte influência dessas matérias nos curriculos de nossas escolas de engenharia e, de outro lado o engrandecimento do prestígio de tais profissionais, na qualidade de especialistas. Estes, com renome assim adquirido, frequentemente passaram a ser colocados nos altos postos de administração, sem se levar em conta possível atrofia de sua formação e experiência em matéria de gestão empresarial.

As empresas de saneamento básico, sob a égide do PLANASA-Plano Nacional de Saneamento, representam hoje um componente fundamental da reforma que se desejou implantar no País, objetivando superar as

dificuldades históricas em que se debatiam os serviços de água e esgotos de nossas cidades. Em nosso entender, devemos ter bem presente a carência de técnicos suficientemente preparados para gerir importantes setores de nossas gigantescas empresas de saneamento básico o que vem exigindo uma verdadeira corrida contra o tempo, no sentido de serem superadas essas deficiências, quer mediante recrutamento externo, quer através de motivação e treinamento de elementos experientes da própria casa.

Certos autores costumam descrever a evolução do profissional no tempo e no espaço hierárquico (por exemplo, do engenheiro, de profissional especialista para profissional dirigente ou executivo) segundo fases bastante características. Sua ascensão hierárquica, no decurso do tempo, aumenta-lhe crescentemente as responsabilidades administrativas. Coordenar o trabalho de outros especialistas, discutir e decidir sobre planos e orçamentos, fazer relações externas, etc., afastam-no da própria especialidade e, assim, de suas primitivas predileções intelectuais decorrentes de longos anos de preparação.

Duas hipóteses podem ocorrer:

- a) Ele não se prepara para essas novas responsabilidades profissionais, e a empresa perde um especialista para ganhar um dirigente medíocre e revoltado, que vive dizendo que estas cargas administrativas o impedem de trabalhar;
- b) O seu conflito íntimo se dissipa com a vitória do profissional administrador, na medida em que ele conquista a área de conhecimentos gerenciais e descortina a amplitude de sua nova missão muito mais complexa, qual seja, a de definir rumos e conduzir o trabalho, inclusive de especialistas, em direção aos objetivos da empresa, equacionando

uma multiplicidade de variáveis de natureza técnica , econômico-financeira e sócio-política, através de planos estratégicos e táticos.

5.3- A EFICÁCIA GERENCIAL E AS ATRIBUIÇÕES DO ADMINISTRADOR

O que todos esses dirigentes eficazes tem em comum são os métodos que os tornam eficazes, e que são os mesmos, quer trabalhem em empresa, repartição, hospital ou universidade. A competência gerencial pode ser, portanto, adquirida pelo aprendizado, por não depender de dons especiais de inteligência, personalidade ou temperamento.

A eficácia gerencial deve ser entendida como produto e não como insumo, isto é, mais por aquilo que o dirigente alcança do que por aquilo que ele faz. É o grau com que um executivo alcança as expectativas de produto de sua posição.

Duas são as atribuições específicas de um administrador:

- a) A primeira, é criar um todo verdadeiro que seja maior que a soma de suas partes, ou seja, uma entidade produtiva que resulte em mais do que a soma dos recursos nela empregados.
- b) A segunda tarefa específica do dirigente é harmonizar, em cada ação e decisão, os requisitos do futuro tanto imediato como remoto. Ele não pode sacrificar qualquer dos dois sem por em risco a empresa.

Apresentamos aos colegas um panorama do nosso país, o imenso esforço que foi desenvolvido, um pouco sobre a complexidade do processo do desenvolvimento, de recursos humanos, e gestão empresarial. Por que? Qual a conexão destes temas entre si? E em relação ao tema central do trabalho? Os fatos nos mostram que um imenso desafio continua a existir, que apesar de todos os esforços e tecnologia disponível, não conseguimos vencer a barreira contra o tempo. Os problemas se agravam, a população cresce, os recursos continuam escassos em função da demanda. Estaremos no rumo certo? A questão é de priorização política, formação, gerencia adequada, motivação, questão institucional? A responsabilidade deve continuar a ser do poder público? O papel da iniciativa privada deveria ser revisito? A participação, atualmente passiva da população, não deveria ser modificada? A questão da urbanização versus ocupação agrária é fatos de relevância? E a participação de nós técnicos, deve continuar e de ser a de "recomendados" aos políticos ou devemos participar da política de uma outra maneira? Nossos encontros, simposios, congressos, hoje mais numerosos que o necessário, não deveriam ser mais objetivos e práticos em seus resultados? Será que nossas recomendações a cada encontro deste não serão as mesmas nos encontros futuros? Estas são as inquietações que gostaria de transmitir a platéia, para reflexão e debate.

REFERÊNCIAS

- Anais dos 14 Congressos de ABES
- Anais dos I e II SILUBESA
- Anais do Encontro Consultivo do Setor de Saneamento dos Países de Língua Portuguesa
- Bases para um Programa de Treinamento a Nível Nacional
- Catalogos do Programa de Treinamento da ABES
- Convênio BNH/ABES - Programa de Treinamento
- Coleção CABES, Coleção Revista DAE
- Coleção Revista Engenharia Sanitária
- Guia para El Desarrollo de Recursos Humanos en Saneamiento Ambiental - OPAS/BNH/ABES
- Human Resources Handbook - OMS
- Oportunidades de Cooperação Técnica - ABES
- Programa de Treinamento do DNAEE - 82/86
- Projeto Piloto de Recursos Humanos - SANEPAR
- Seminário Nacional sobre Administração de Recursos Humanos - ABES