

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Carlos C. SARAIVA¹; Ana MAIA²

RESUMO

A necessidade de aceleração da dinâmica de resposta do mercado da água e mais concretamente do sector de saneamento às exigências de qualidade colocadas social e legalmente, vai obrigar nas organizações mais relacionadas com este mercado a uma maior e mais criteriosa intervenção da Formação e Desenvolvimento.

As implicações estratégicas desta função nessa resposta, as opções técnicas e metodológicas em presença e a inter-relação da gestão da formação com a gestão de recursos humanos serão objecto de análise.

A evolução e futuro da função Formação e Desenvolvimento face aos actuais valores das organizações, das pessoas, das tecnologias e da organização do trabalho serão ainda, finalmente, objecto de reflexão nesta comunicação.

Palavras-chave: Formação, Estratégia Organizacional, Desenvolvimento, Competências Individuais, Diagnóstico e Avaliação, Gestão de Recursos Humanos, Comunicação Interna, Organização do Trabalho, Valores Culturais, Mercado

¹ Carlos C. SARAIVA - Psicólogo, Director da Divisão de Formação - EPAL

² Ana MAIA - Responsável do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional - SMAS de Cascais

I - ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O Desenvolvimento Organizacional, sendo fruto duma mudança adaptada e adaptável pela estratégia, vai influenciar o mercado ou sector em que a empresa ou organização se situa.

Essa influência é a resposta a outra influência, aquela que os clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores, directa ou indirectamente fazem à organização. Esta relação «osmótica» entre a organização e o exterior, mediada por um conjunto inter-relacionado de variáveis - políticas, legais, demográficas, ecológicas, sociais, económicas e tecnológicas -, se é fundamental compreender-se em qualquer mercado, é essencial perceber-se no Mercado da Água ou no Sector do Abastecimento/Saneamento.

Esta constante e tão acelerada mudança, que já regulamentou as características qualitativas do produto, caminhando para as características quantitativas, que já alertou para a necessidade de definição e operacionalização da Qualidade do Serviço, que já sistematizou os processos de relação entre tecnologias e sistemas de gestão, esta constante e tão acelerada mudança, que influência está a ter nos recursos humanos do nosso sector?

Sendo certo que gerir é essencialmente, ou deverá ser, prever, é então necessário prever e sistematizar o desenvolvimento de novas competências funcionais, individuais e grupais, com que todos os indivíduos que trabalham neste sector deverão estar «equipados», num Quadro de Planeamento Organizacional devidamente dotado do normal e elevado grau de incerteza, típico do sistema económico-social em que nos situamos.

O Desenvolvimento Organizacional é então claramente visível agora e também como consequência do equilíbrio existente entre três tipos de recursos - financeiros, tecnológicos e humanos -, ao fim e ao cabo responsáveis pela produtividade das empresas, organizações e sector económico de referência, e na razão directa de como têm sido geridos, ou melhor, previstos.

A FORMAÇÃO, integrada no projecto de desenvolvimento empresarial, enquanto DISPOSITIVO DE MUDANÇA, considerada como investimento de rentabilidade controlável, é agora e cada vez mais uma clara contribuição para a PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL.

A FORMAÇÃO, aferida à CULTURA PROACTIVA DE MUDANÇA, sentida como fonte de actualização de comunicação e dos saberes, mobilizadora dos conhecimentos internos e externos da organização, é agora e cada vez mais uma clara ferramenta de gestão.

A FORMAÇÃO, relacionada com a Política de Pessoal, tal como com a Política de Inovação e Desenvolvimento, considerada como essencial para todos na mobilização de capacidades para as novas situações, é finalmente e cada vez mais o meio organizacional de referência para a aquisição e o desenvolvimento de competências.

Diagnosticar necessidades de formação implica a razoabilidade de concepção e utilização de modelos e metodologias integradas que simultaneamente e de forma clara permitam:

- conhecer os objectivos estratégicos organizacionais e pontos facilitadores e dificultadores da sua prossecução;
- conhecer as mudanças ou «crises» organizacionais, ocasionadas por alterações financeiras, tecnológicas ou de gestão;
- conhecer a relação cultural e formal entre os níveis de planeamento e decisão e os níveis de enquadramento organizacional dos meios humanos da empresa ou organização;
- conhecer as situações actuais ou de previsível problema ao nível da gestão integrada de recursos humanos - desempenho profissional, carreiras formais, reconversões e mobilidade, integração profissional, adequação ao posto de trabalho;
- conhecer os objectivos e alterações de curto e médio prazos das várias áreas ou sectores empresariais ou organizacionais, que irão ter especial incidência nos meios humanos respectivos.

Este conjunto alargado de informação recolhida, «lida» em sobreposição nas suas três áreas típicas indutoras de capacidades - atitudes - competências, vai constituir um banco de dados suficientemente amplo para a elaboração de Planos de Formação de curto e médio prazos. Da problemática do EURO aos sistemas tarifários, recursos hídricos ou novos materiais em redes domiciliárias são tão importantes como aspectos relacionados com atendimento personalizado de clientes, coordenação de equipas, funcionamento de clorómetros ou recolha de amostras.

O planeamento da formação parte agora da análise das situações-problemas despistadas - macro e micro-problemas e sua hierarquização e priorização. A elaboração do plano, ao definir claramente os objectivos da formação em termos de competências em jogo e mudanças esperadas, vai agora contribuir para programas de cursos adaptados às verdadeiras necessidades da empresa ou organização.

A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO, quando entendida como sistema integrador dos vários momentos de produção da formação - diagnóstico, plano, programas, funcionamento, aquisições, impactos, prolongamentos na função e carreira profissional -, esclarece e torna quase tangíveis os seus resultados, apesar de serem mensuráveis também quantitativamente.

O orçamento e os custos de formação, se bem que ainda inseridos normalmente nos custos com pessoal, de acordo com a lógica tradicional, se estivermos de acordo com todo este caminho de inserção da formação na estratégia organizacional, deverão agora passar a estar inseridos na rubrica Inovação e Desenvolvimento, dado o carácter de investimentos que estes custos têm.

II - GESTÃO DA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Uma organização ou empresa que se situe numa etapa disciplinar do desenvolvimento da função recursos humanos, em que a ordem interna e as condições de trabalho contratuais são o seu fim último, vai encarar a formação como uma não necessidade, aplicando o princípio do «BERÇO O DÁ A TUMBA O TIRA», dado acreditar que o Estado/Ensino é quem unicamente deve «formar».

Uma organização ou empresa que se situe numa etapa administrativo-legal do desenvolvimento da função recursos humanos, em que a legislação laboral é o fim último, decerto aceitará alguma necessidade de formação exclusivamente para fins de adaptação a novos equipamentos ou máquinas, pois o «resto aprende-se com o chefe», independentemente do nível de conhecimentos que tenha.

Na etapa técnica a empresa ou organização integra a formação em «pé de igualdade» com os outros dispositivos de gestão técnica de recursos humanos de que disponha. Existem modelos técnicos não inter-relacionados e a formação existe fundamentalmente ao «serviço do plano de carreiras profissionais».

Na etapa empresarial a formação existe em autonomia estratégica juntamente com as outras funções empresariais. A empresa ou organização «descobriu» que Formação e Desenvolvimento são condições recíprocas para a gestão e actuação face à mudança e ao futuro.

Contudo, esta autonomia não quer dizer alheamento face à gestão de recursos humanos, mas antes responsabilidade partilhada, nomeadamente na necessidade de «fornecimento» de formação em fases tão distintas na «vida» organizacional dos meios humanos, como a admissão/integração ou a planificação de carreiras/mobilidade ou reconversão profissional.

Então, está claro que a Formação e Desenvolvimento não é:

- um encargo social, uma despesa suplementar, uma perda de tempo para os Quadros;
- uma obrigação técnico-legal, um meio de reduzir tensões sociais, uma despesa necessária;

mas, em oposição, será:

- uma função estratégica corresponsável pelo desenvolvimento organizacional.

O Director da Formação e Desenvolvimento, ao assumir este conjunto de responsabilidades alargadas, é um apoio especializado da gestão para a permanente adaptação da estrutura humana às alterações necessárias das estruturas organizativa, financeira e tecnológica.

Se ao Ensino compete prestar uma formação orientada para a preparação e a inserção na vida activa pelo desenvolvimento de atitudes, conhecimentos e técnicas específicas de determinadas áreas de actividade, à empresa ou organização competirá prestar a formação em sala e no posto de trabalho, ou mesmo à distância, numa clara partilha de responsabilidades sociais na preparação e desenvolvimento dos cidadãos no mercado de trabalho.

Questões como:

- impacto organizacional em consequência do efeito da intervenção da formação;
- modificações comportamentais;
- desenvolvimento de conhecimentos e capacidades através da aprendizagem;
- satisfação pessoal na participação nos programas de formação;
- aumento de comunicação e informação institucional no plano formal;

fazem a Formação e Desenvolvimento transcender-se de apenas mais uma metodologia de gestão de recursos humanos, caminhando com esta para o desenvolvimento das competências organizacionais globais.

III - A FORMAÇÃO COMO VEÍCULO PROMOTOR DE PROJECTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Actualmente a satisfação dos clientes influencia a estratégia das grandes organizações, quer públicas, quer privadas, a nível mundial.

A satisfação dos clientes tornou-se necessariamente uma meta a atingir por todas as organizações.

A construção duma boa relação Empresa-Cliente é o primeiro objectivo dos gestores de todo o mundo, mesmo porque é esta relação que promove uma resposta adequada ao tipo de necessidade ou expectativa do Cliente Externo, melhorando assim a *performance* e eficácia de resposta dos colaboradores das organizações ao Cliente.

Envolver e motivar os colaboradores numa resposta cuidada e eficaz aos clientes é a chave do sucesso para uma relação de parceria entre Cliente e Organização.

Este envolvimento dos colaboradores dá-se a dois níveis:

1º Nível - Comunicação interna a todos os níveis da organização. É importante envolver todos os colaboradores da organização, transmitindo-lhes os objectivos, a missão, as estratégias da empresa, de forma a criar uma *performance* comum no desempenho das suas funções.

Este programa insere-se num *Projecto de Comunicação Interna*, que se traduz na transmissão dos objectivos de gestão a todos os colaboradores da organização, através de reuniões periódicas e sectoriais.

2º Nível - Paralelamente ao 1º, investe-se num *Projecto Formativo* nas áreas Técnica, Qualidade e Comportamental. A área Técnica pressupõe o *saber fazer* para o desempenho da respectiva função; Qualidade e Comportamental como componentes activas, imprescindíveis para a aplicabilidade do desempenho técnico dessa função.

Importa referir que só neste contexto global se pode «arriscar» a implementação com sucesso dum projecto desta natureza - A Avaliação da Satisfação de Clientes.

III.1 - Preparar e adaptar o público interno para o sucesso da relação com o público externo

Este envolvimento permite a reformulação permanente da organização face às suas necessidades, nomeadamente no que corresponde à relação Cliente Interno - Fornecedor Interno da mesma, uma vez que uma função é tanto fornecedora de serviços como cliente de outras, dentro da própria organização. Permite também desenvolver uma cultura organizacional que aponte os erros e os solucione de imediato, de forma proactiva e não reactiva, como acontece frequentemente. Importa referir que os colaboradores têm uma participação activa no Diagnóstico de Necessidades - uma vez que darão indicadores imprescindíveis e que são reveladores das Necessidades dos Clientes.

Torna-se necessário evidenciar a adopção duma filosofia que privilegie o facto de o Cliente ser considerado como elemento integrante e necessário para a existência duma política de Qualidade na organização.

IV - EVOLUÇÃO E FUTURO DA FUNÇÃO FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Hoje e no nosso sector as empresas e organizações estão no mercado em alteração de regime de enquadramento institucional e legal, em que as tecnologias e sistemas de organização são internacionalmente transversais e conhecidos ao momento.

Hoje e também no nosso sector os sistemas e processos de gestão e organização do trabalho evoluem face às exigências de qualidade de produtos e serviços inseridos em perspectivas de natureza ecológica e ambiental.

Hoje e principalmente no nosso sector cliente e cidadão são cada vez mais realidades distintas e comuns ao nível das expectativas e responsabilidades sociais que colocam às nossas empresas ou organizações.

Donde, as organizações optarem por frequentes alterações à sua estrutura organizacional, apostando no enriquecimento funcional dos postos de trabalho, na racionalização ou contenção de efectivos, cada vez mais qualificados.

Os processos de troca de comunicação e informação são cada vez mais frequentes e de maior qualidade, assumindo-se cada vez mais como processos formativos em si mesmos.

Se bem que o Ensino não «ensine a fazer», deverá fazê-lo?, cada vez mais habilita o mercado de trabalho com competências e capacidades individuais de partida, para que muitas das vezes não há posterior resposta ao nível de integração profissional.

Assim sendo, na gestão, os valores de concepção do indivíduo e a ética dos comportamentos formais são cada vez mais de natureza diferente do exacerbado conservadorismo, que se encontra perdido acusando tudo e todos como factor de insucesso organizacional, sem se perceber a si próprio como parado e sem hipóteses futuras.

Sem maniqueísmos nem receios de sermos ou concordarmos mais ou menos com valores contraditórios, poderemos sintetizar como valores opostos de culturas tradicional e proactiva os seguintes:

- Cultura tradicional de gestão

- concepção do homem como essencialmente mau;
- avaliação negativa dos indivíduos ou simples abstenção de avaliação;
- definição do homem como ser acabado;
- resistência e medo de aceitação das diferenças individuais;
- não possibilidade de expressão de sentimentos;
- poder e prestígio social através do *status*;
- desconfiança das pessoas;
- fuga à aceitação de riscos;
- ênfase na competição.

- Cultura proactiva de gestão

- concepção do homem como essencialmente bom;
- os indivíduos são seres humanos com direitos e deveres;
- definição do homem como ser em constante construção;
- aceitação plena de diferenciação individual;
- possibilidade do uso eficaz dos sentimentos;

- *status* como forma de alcançar objectivos organizacionais;
- confiança nas pessoas;
- desejo e aceitação de riscos;
- ênfase na colaboração.

Cultura e clima organizacionais, criatividade e inovação, equipas e coordenação matricial, coeficiente emocional, processos de aprendizagem organizacional, topografia cerebral, *softwares* mentais, tele-trabalho, tele-formação, etc., etc..

Este conjunto de palavras-chave, a que hoje podemos reagir violentamente chamando de «modas», dada a nossa insegurança e receios perante elas, será no médio prazo razão de ser da rotina da Formação e Desenvolvimento.

A evolução da organização do trabalho e das tecnologias, com especial relevo para as tecnologias de informação, no nosso sector foi tão rápida e tão multinacionalmente decretada, que fez aparecer tecnologias instaladas e politicamente «correctas», contudo sem meios humanos para as operarem ou mesmo gerirem.

Haja dinheiro que a obra faz-se. Mas não basta haver dinheiro para que depois a «obra» produza. O mito de «chave na mão» já não vai dar mais votos e os cidadãos não vão desculpar mais a inoperância da gestão dos recursos humanos no saneamento, por mais estudos subsidiados que tenham para o efeito sido realizados com a chancela das Comunidades Europeias.

A nosso ver temos que saber no nosso sector passar da fase «Ciclo Preparatório» para a fase «Licenciatura» sem passar pelas fases intermédias. Passando a Formação e Desenvolvimento a ser prioridade das prioridades, então acreditamos nas tais percentagens de qualidade de produto e serviço que temos ou tínhamos de atingir até ao tal ano 2000, que é tão só após o ano que vem.