

## IV JORNADAS TÉCNICAS DA APRH

## 2º ENCONTRO NACIONAL DOS DISTRIBUIDORES DE ÁGUA

## EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PESSOAL

## " A FORMAÇÃO PROFISSIONAL, UM IMPORTANTE INSTRUMENTO DE GESTÃO "

EVA S.MATOS DE OLIVEIRA \*

Licenciada em Psicologia - Responsável pelos Recursos Humanos dos SMAS.

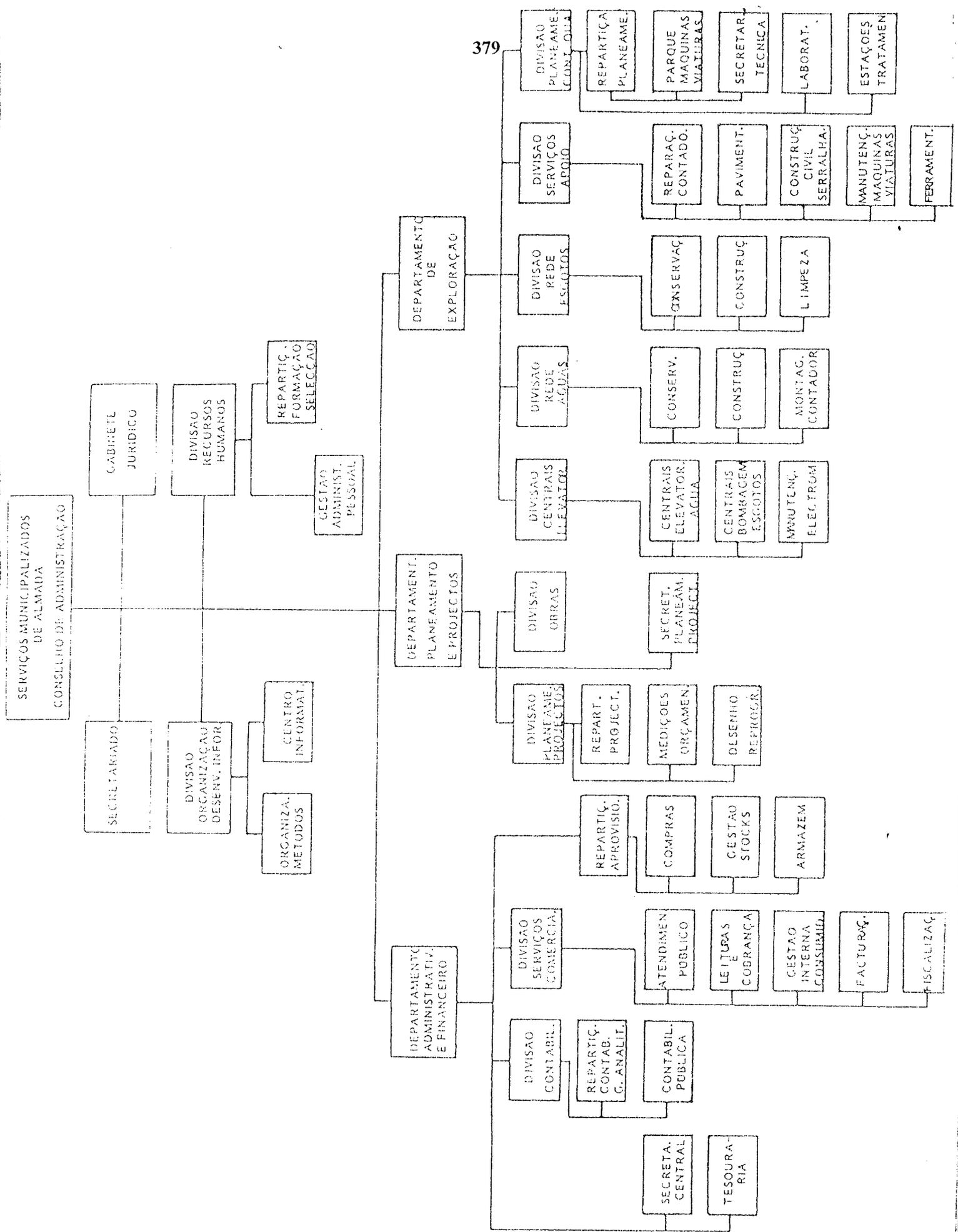
## RESUMO

É feita uma breve caracterização dos Recursos Humanos dos SMAS, sendo abordada a Formação Profissional como um importante instrumento de Gestão.

Dá-se conhecimento da experiência dos SMAS neste campo e o projecto que decorre de implementação de um Sector de Formação que coordenará as acções de Formação no exterior e sobretudo, no interior, sendo os cursos ministrados, da inteira responsabilidade dos trabalhadores dos SMAS de Almada.

## INDICE:

- 1 - Introdução
- 2 - Breve caracterização dos Recursos Humanos dos SMAS (dados relativos a 31/12/86)
- 3 - Organização da Formação Profissional
  - 3.1 Objectivos
  - 3.2 Formação/Mudança Organizacional
  - 3.3 Formação/Motivação
  - 3.4 Avaliação da Formação
- 4 - Conclusão



## 1- INTRODUÇÃO

Esta Comunicação tem como objectivo principal, dar a conhecer, a importância que a Formação Profissional tem assumido na Gestão de Recursos Humanos dos SMAS de Almada.

De facto, de há vários anos a esta parte tem sido preocupação da Gestão fornecer a formação adequada aos trabalhadores, sendo esta a única via para ultrapassar deficiências no desempenho das suas funções.

No entanto, dadas as dificuldades de encontrar no mercado,\* cursos adequados à satisfação das nossas carências, em especial, no que respeita ao pessoal operário afirmou-se-nos como alternativa possível a " Formação Interna " ministrada por trabalhadores dos SMAS.

Foi feito um diagnóstico de situações anómalas, tanto em relação aos sectores que apresentavam maior necessidade de suprir " handicaps " no que se refere ao desempenho, propriamente dito, mas também ao nível psico-social.

Assim, foi em 1984, levado a cabo um inquérito a todos os trabalhadores, que permitiu fazer levantamento das necessidades individuais de Formação, sentidas pelos trabalhadores.\*\*

Tendo em conta o equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e as dos SMAS, foi elaborado o plano de Formação Interna.

Desde essa altura, foram ministrados, 11 cursos de Formação, de inteira responsabilidade dos Técnicos dos SMAS, e que a seguir se expõe no quadro nº 1.

---

\* ver Quadro nº 2

\*\* ver Comunicação " A importância do treinamento na Engenharia Sanitária e Ambiental " - I Simpósio Luso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental.

QUADRO nº 1

CURSOS	Nº	DESTINATÁRIOS
Formação de chefias Inter-médias "Noções de Liderança"	2	Pessoal Operário
Atendedores de Público	2	"
* Higiene e Segurança	3	"
Noções elementares de Contabilidade	2	Pessoal Administrativo
Introdução à Informática	1	"
Técnicos de Programação Cobol	1	Pessoal Informática
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	

---

\* Com a participação do Centro de Saúde de Almada

382  
QUADRO nº 2

EMPRESAS	NÚMERO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO			
	CHEFIAS	P.ADMINIST.	P.OPERÁRIO	TOTAL
EPAL	14	8	14	36
SISMET	28	2	3	33
D.G.S.B.	11	-	-	11
COPRAI	12	12	-	24
LNEC	14	-	-	14
UNL	3	-	-	3
ENSP	3	-	-	3
CESUR	2	-	-	2
NORMA	-	2	-	2
ASSOC.P.REC.HIDRICOS	8	-	-	8
D.G.AMBIENTE	2	-	-	2
INST.S.GESTÃO	1	-	-	1
ASSOC.P.INFORMAT.	1	-	-	1
ASSOC.MUNICP.SETUBAL	1	1	-	2
INA	2	1	-	3
TERMOPLÁS	1	-	-	1
DGEFAP	1	1	-	2
ISEL	4	-	-	4
ECOCIÊNCIA	-	1	-	1
TELEMEC	-	-	2	2
TÉCNISADO	-	-	1	1
SMAS	-	8	-	8
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>164</b>

No entanto, a curto prazo, verificaram-se dificuldades quanto à exequibilidade daquele Plano, dado que a organização da Formação tem decorrido rodeada de circunstancialismos académicos, encontrando como é óbvio, múltiplas barreiras no que se refere à sua organização, até porque os profissionais que têm prestado a sua colaboração continuam a assegurar, na totalidade, as funções de que até então se encontravam incumbidos.

Assim, foi dado um passo qualitativo nesta área, quando em 25/7/86, o Conselho de Administração, decidiu incluir na Macro Estrutura dos SMAS, uma Repartição de Formação na Divisão de Gestão de Recursos Humanos.

Assim, com um Técnico responsável por esta área e pessoal de staff, pensamos poder finalmente continuar na prossecução dos nossos objectivos traçados em 1984.

## 2- BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DOS SMAS DE ALMADA

O efectivo total de trabalhadores é 451, os quais se encontram representados nos seguintes gráficos 1; 2; 3; por carreiras profissionais, escalões etários e educacionais, respectivamente:

GRÁFICO nº 1

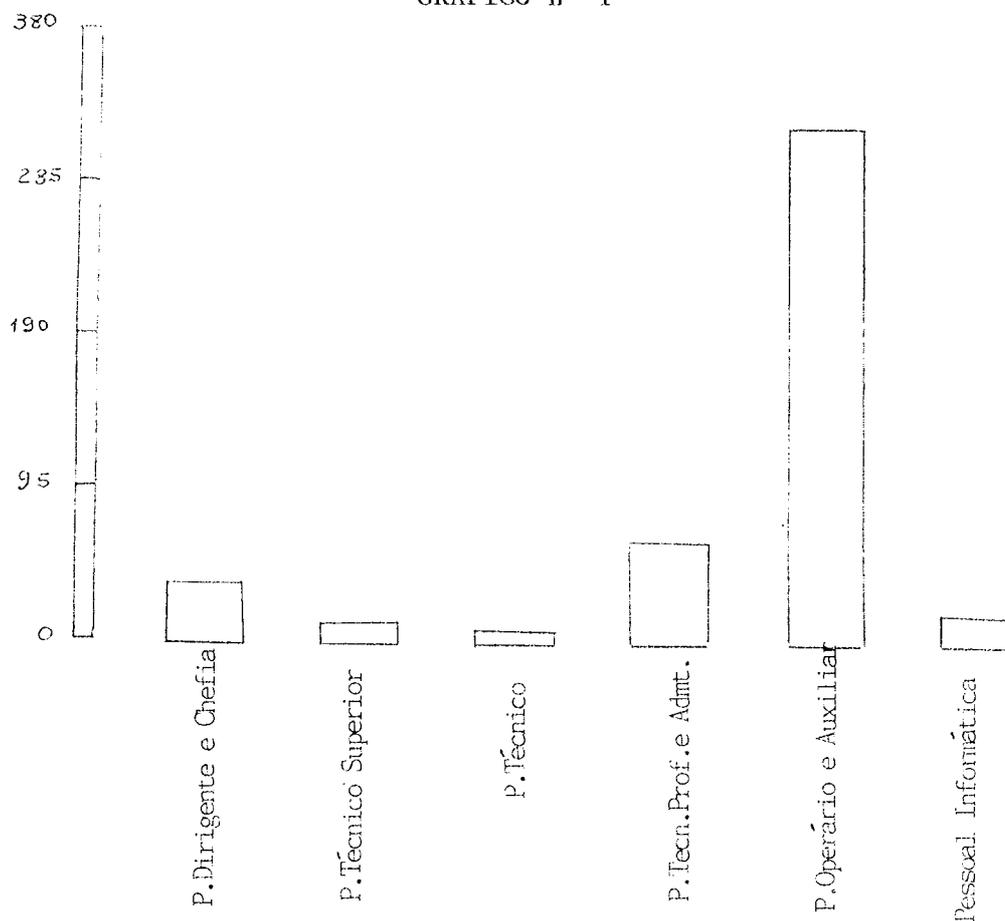


GRÁFICO nº 2

ESTRUTURA ETÁRIA, POR SEXOS

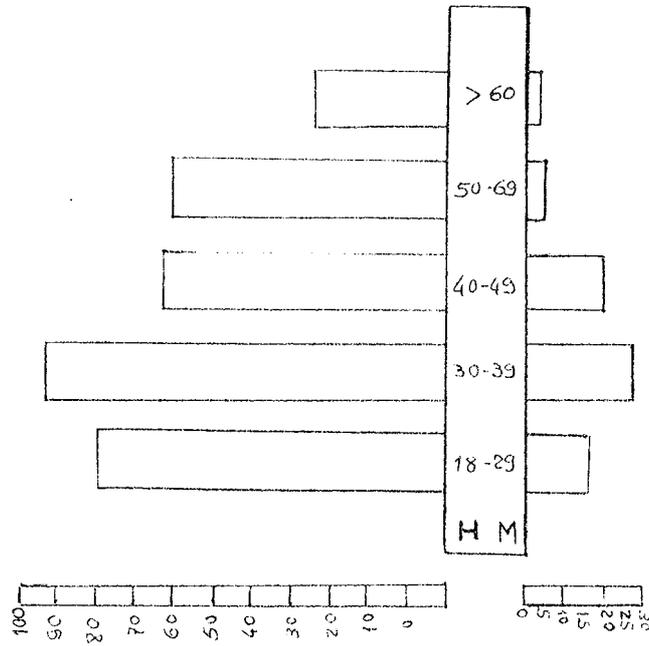
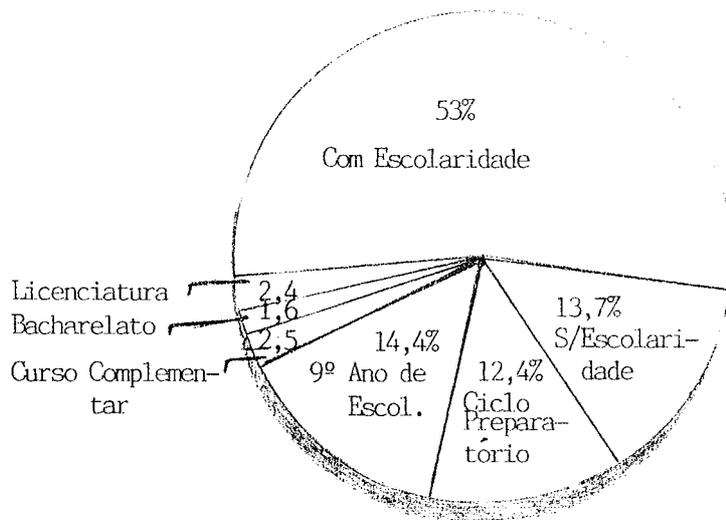


GRÁFICO nº 3

ESTRUTURA HABILITACIONAL



### 3- ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Quando se elabora um programa de Formação deve partir-se de um diagnóstico das situações existentes, quer ao nível da análise qualitativa e quantitativa da produção, quer do clima organizacional.

Depois torna-se necessário definir objectivos ao nível da Formação Profissional para a resolução das anomalias verificadas, não perdendo de vista o feed-back constante que deve persistir desde a decisão de enviar o trabalhador a um curso, e depois no seu retorno.

#### 3.1 OBJECTIVOS

A Formação Profissional, pode perseguir, objectivos vários, que, em última instância se deveriam consubstanciar numa perspectiva de aproveitamento de Recursos Humanos, em obtenção de "mais e melhor produção", bem como "tornar o homem feliz".

Mas, será que quando os gestores decidem enviar os seus trabalhadores a cursos de Formação, elaboram um plano de Formação estrategicamente adequado à obtenção daqueles objectivos?

Em consciência, não será que a Formação Profissional é "agarrada" como uma panaceia para a resolução de todos os problemas de uma organização?

#### 3.2 FORMAÇÃO/MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Partindo da lei de entropia, segundo a qual, os sistemas, incluindo os sistemas sociais, tendem a estabilizar-se e a reestabelecer o equilíbrio quando este é ameaçado, teremos que considerar que um processo de mudança é ameaçador, na medida em que vai alterar esquemas pre-estabelecidos.

Mas o que será que "assusta" na mudança, e faz suscitar a tão falada "resistência à mudança"?

De facto, torna-se necessário fazer com que a mudança seja desejada e não imposta.

Para isso as pessoas têm que ser "envolvidas" no processo, serem devidamente esclarecidas, suscitando-se um clima de confiança.

Realmente, é a "desconfiança" que provoca todos os sintomas de resistência, e não tanto o receio de mudar.

Assim, torna-se necessário preparar as pessoas o melhor possível, onde cabe à Formação Profissional um papel decisivo, em todo este processo.

De facto, no mundo de hoje, torna-se necessário ultrapassar a obsolescência tecnológica, tornar os homens mais aptos a desenvolver as suas funções.

Neste contexto a Formação Profissional, terá como tarefa essencial preparar os homens para a mudança. \*

A Formação Profissional faz parte de um processo de educação, que cada vez mais, não se trata de uma transmissão de saber, mas uma interacção de experiências e conhecimentos que, deverá começar nos primórdios da nossa vida e acabar na morte.

Dado o salto evolutivo da nossa sociedade nos últimos anos, em que os adultos de hoje, se vêm confrontados com uma dinâmica para qual não foram preparados, a " educação " é indispensável ao desenvolvimento do espirito de adaptação a situações novas.

Hoje em dia, o ensino ao nível dos primeiros anos de escolaridade, procura incentivar a criatividade na criança, o confronto com o " risco " a " aventura ", o correr de imaginação.

Há uns anos atrás, sabemos que se previligiava a via unilateral de aquisição de conhecimentos por parte do aluno, sendo um método que os preparava para aceitar, " pacificamente " tendo o que as gerações anteriores tinham estabelecido.

De um lado, a aventura, do outro, a segurança.

Sem menosprezar o valor de respeito pelas regras, e pela segurança penso que é extraordinariamente importante esta via catalizadora de inovação e de adaptação a situações novas.

Sabemos que, os adultos de " amanhã ", não terão as dificuldades de adaptação à evolução, pois que, o seu espirito foi modelado e moldado à luz destes novos padrões.

Assim, o processo educativo deverá acompanhar o individuo, não como algo penoso, que lhe é imposto, mas uma necessidade intrinseca de adquirir conhecimentos, de evoluir.

---

\* ver Comunicação " Estrutura, Organização e Métodos nos SMAS de Almada e sua ligação com a Gestão dos Recursos Humanos " -III Jornadas Técnicas da APRH, 1º Encontro Nacional dos Distribuidores de Água.

### 3.3 FORMAÇÃO/MOTIVAÇÃO

Se considerarmos que a fidelidade do trabalhador à empresa está em relação directa com o grau de realização de si próprio (o que é cada vez mais sensível nos jovens).

Hoje, os trabalhadores, cada vez menos se contentam com belos discursos, acerca de bonitos conceitos filosóficos.

Há que traduzir a filosofia ao nível dos postos de cada um.

É preciso orientar a Gestão para a motivação dos trabalhadores, e, também neste aspecto a Formação Profissional concretizar algumas das aspirações de realização profissional, na medida em que, aqui, existe uma relação biunívoca entre a organização e o trabalhador.

De um lado, a Formação engloba interesses comuns ao nível da produção, e de outro do ponto de vista psico-social constitui um reforço positivo que orienta o trabalhador para o objecto do seu trabalho, o produto final, seja ele um " artefacto ", ou a " prestação de serviços ".

É nesta tomada de consciência que a Formação Profissional motiva o trabalhador, e faz com que a relação " homem-trabalho " se estreite minimizando a alienação da existência do homem, subtilmente presente na nossa Sociedade.

### 3.4 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Esta etapa é indubitavelmente, das mais importantes e que ocorrerá, no retorno do trabalhador ao local de trabalho, após a frequência de um curso de Formação.

O " gestor " não pode alhear-se desta fase, sob pena de estar a subtrair-se aos resultados de um investimento da sua " empresa ".

Curiosamente, esta é a prática mais frequente.

Quem aceitaria que um Engenheiro construí-se uma ponte ou qualquer outra obra, sem que o gestor se incomodasse com o possível fracasso do seu investimento?

Ao nível da educação e da formação profissional, as pessoas não se escandalizam e isto resulta do facto de se encarar a formação não como investimento mas como um gasto ( custo ).

Penso que, na Formação tem que se ter em conta as pessoas que frequentam os cursos, das quais se esperam resultados, tornando-se por isso necessário avaliar os conhecimentos adquiridos retirando tudo o que possa ser útil à organização.

Assim, cada " chefe " deve dialogar com os seus trabalhadores, avaliar o aproveitamento obtido, possíveis lacunas do curso, e, acima de tudo " que efeitos é que esses conhecimentos podem ter na nossa " empresa " ?

É preciso discuti-los, verificar se existem meios humanos e técnicos para levar à prática algumas inovações consideradas úteis.

Este é um dos problemas com que as Autarquias se confrontam, a falta de meios, o que não impede que se continue a lutar por ultrapassar as carências existentes.

Só com este tipo de Avaliação de Resultados, se poderá atingir objectivos realmente válidos para a organização e para o trabalhador.

#### 4- CONCLUSÃO:

Poder-se-ia escarpelizar o processo da Formação em si, mas parece-me que tudo já foi dito a este nível. Não tenho a pretensão de ter trazido algo de novo, até porque sei que esse desiderato não seria conseguido. No entanto a nível do poder Autárquico. tanto quanto sei, o projecto dos SMAS de Almada, a nível de Formação Interna, se é algo de inovador, no contexto nacional, e que por isso, merece ser divulgado, esperando assim chamar a atenção das outras Câmaras para esta área de Gestão de Pessoal.

Abordei apenas, os aspectos que me parecem fulcrais e que se prendem com as decisões ao nível da Gestão e dos Gestores.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Lengrand; Paul  
in " O homem do futuro " - 1986
- Rensis Likert  
" Novos padrões de administração "
- Revista " Análise Psicológica " - ISPA  
" Educar de outra Forma "