

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

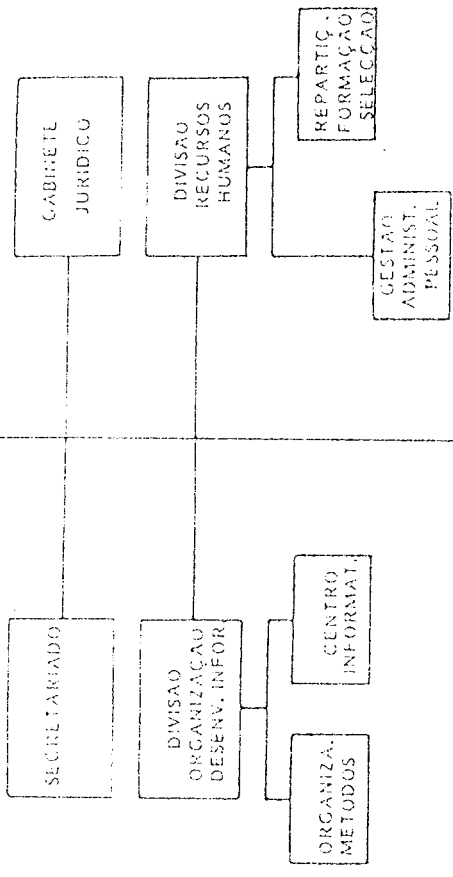
É feita uma breve caracterização dos Recursos Humanos dos SMAS, sendo abordada a Formação Profissional como um importante instrumento de Gestão.

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

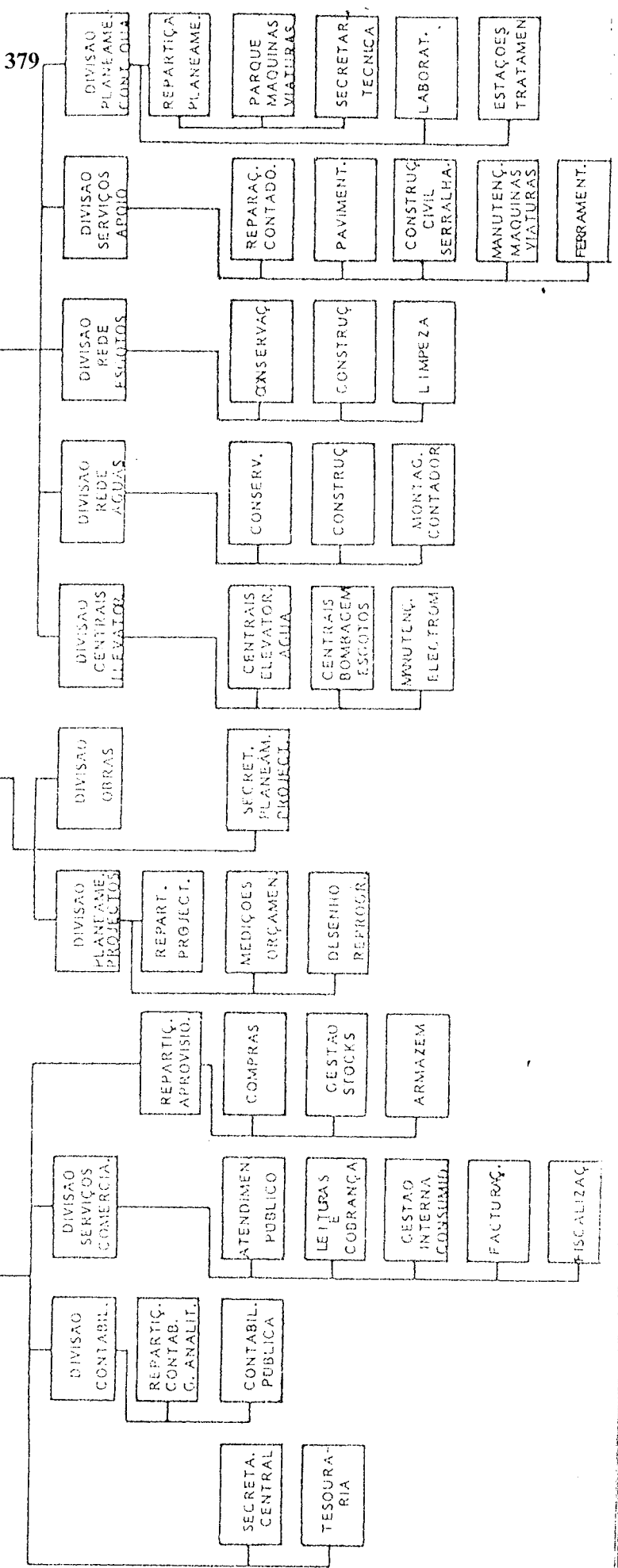
SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE ALMADA
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO E PROJECTOS

DEPARTAMENTO DE EXPLORAÇÃO



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
TOTAL	11	

* 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
TOTAL	108	36	20	164

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

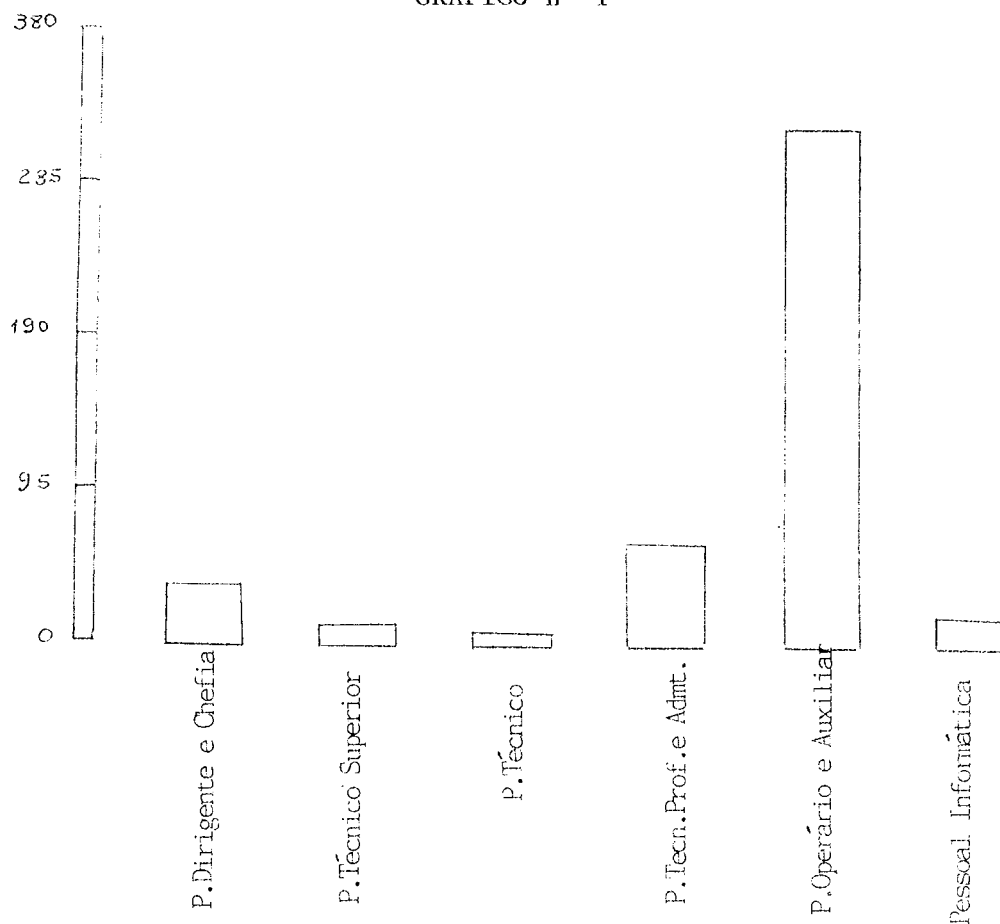


GRÁFICO nº 2

ESTRUTURA ETÁRIA, POR SEXOS

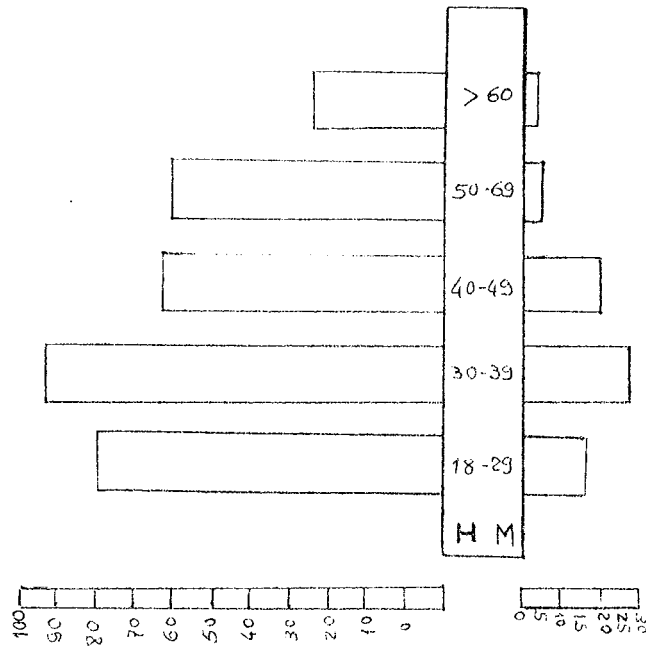
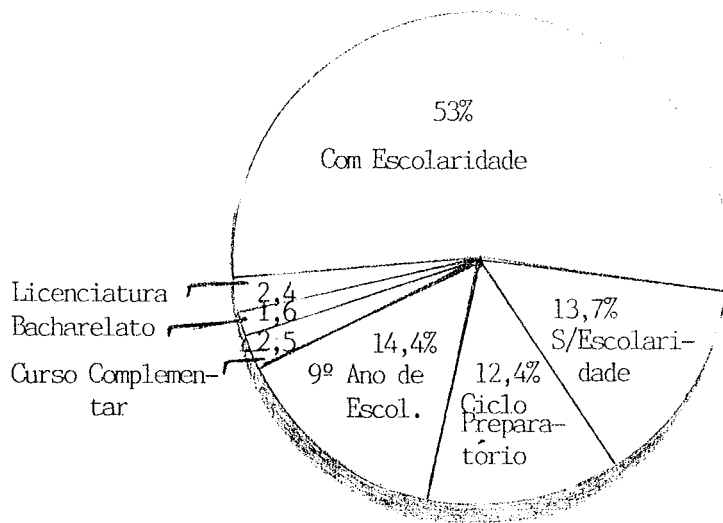


GRÁFICO nº 3

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 "