

IV JORNADAS TÉCNICAS DA APRH
 2º ENCONTRO NACIONAL DOS DISTRIBUIDORES DE ÁGUA
 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ECONÓMICO-FINANCEIROS
 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUM SERVIÇO
 DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA... OCASO DOS SMAS DE CASCAIS

ALVARO JOSÉ PATRÍCIO COSTA

ENGENHEIRO CIVIL, DIRECTOR DELEGADO DOS SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE
 ÁGUA E SANEAMENTO DO CONCELHO DE CASCAIS

CARLOS ALBERTO NASCIMENTO

DIPLOMADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PSICOLOGIA NO TRABALHO, CHE-
 FE DE DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS DOS SERVIÇOS MUNICI-
 PALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DO CONCELHO DE CASCAIS

RESUMO

Nesta comunicação procura-se a partir de uma situação real vivida nos Serviços
 Municipalizados de Água e Saneamento do Concelho de Cascais acompanhar a evolução
 verificada em termos de estrutura orgânica, distribuição de funções e responsabi-
 lidades nos últimos anos.

Partindo de uma situação em que a organização não estava atribuída a qualquer de-
 partamento e a função pessoal se resumia a uma pequena Secção de Pessoal, chegan-
 do à situação actual com uma Divisão de Organização e Recursos Humanos devidamen-
 te implementada.

Será devidamente analisada toda esta evolução caracterizando-se o antes da imple-
 mentação de uma verdadeira gestão dos Recursos Humanos e o depois.

Nesta comunicação procura-se a partir de uma situação real vivida nos Serviços
 Municipalizados de Água e Saneamento do Concelho de Cascais acompanhar a evolução
 verificada em termos de estrutura orgânica, distribuição de funções e responsabi-
 lidades nos últimos anos.

1 - INTRODUÇÃO

Os SMAS de Cascais têm hoje cerca de 60.000 consumidores de água ou seja, o equivalente a uma população de cerca de 200.000 habitantes com necessidade de ser servida por redes de água de abastecimento e de drenagem de águas residuais em condições de eficácia e qualidade compatíveis com os padrões exigidos na Europa a que pertencemos.

Sendo óbvio que para este efeito são fundamentais as questões técnicas inerentes ao bom funcionamento das redes, coloca-se, no entanto, uma questão: para que essas condições sejam atingidas torna-se necessário elaborá-las, pô-las em prática e finalmente mantê-las! Para isto têm de existir meios humanos que se torna necessário gerir, e gerir, com as técnicas actualmente ao nosso dispôr.

Na presente comunicação tenta-se dar uma panorâmica do que tem sido a gestão dos recursos humanos nos SMAS de Cascais, desde uma situação de ausência até uma situação de realidade!

Um trajecto sem dúvida com bastantes dificuldades porque afinal "gerir" uma fórmula matemática que regula as relações entre variáveis de diversas grandezas é sem dúvida muito mais fácil do que gerir as relações entre variáveis inerentes ao comportamento humano.

2 - OS SMAS DE CASCAIS NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Para um melhor enquadramento do objectivo da presente comunicação apresenta-se de seguida uma descrição sumária da rede de águas de abastecimento tal como existe neste momento, dado que no período em análise a mesma não sofreu alterações de fundo. De facto, pode considerar-se que a rede de abastecimento de água do Concelho de Cascais há muito entrou numa fase de estabilização no que respeita à existência dos diversos órgãos que a compõem, cobrindo a quase totalidade da população Concelhia, encontrando-se neste momento numa fase de pequenas ampliações de rede, remodelações de condutas, aumento de reservas e sobretudo de optimização da sua exploração através de tecnologias actuais.

Embora o Concelho de Cascais disponha de origens próprias, o sistema de abastecimento de água está muito dependente do abastecimento da Empresa Pública das Águas Livres (EPAL), através da conduta da Costa do Sol, que a partir do reservatório de Telheiras (em Lisboa) garante grande parte das necessidades de água do Concelho. No período em análise esta dependência atingiu o nível mais elevado em 1981 (85% da EPAL e 15% de origens próprias) e o nível mais reduzido em 1979 (64% da EPAL e 36% de origens próprias).

Para efeitos de tornar mais clara a descrição sumária do sistema de abastecimento de água concelhio, cuja representação esquemática altimétrica relativa às principais condutas adutoras, reservatórios e estações elevatórias se apresenta na Fig. 1, consideram-se separadamente as seguintes partes:

- O sistema da Costa do Sol, onde se estabelece, ainda, uma diferenciação entre a conduta da Costa do Sol (designada também por conduta "alta" da EPAL) e a conduta de Cascais (designada também de modo idêntico por conduta "baixa" da EPAL);
- Sistemas que estabelecem a ligação entre diversos reservatórios do sistema de abastecimento de água, já sob o controle exclusivo dos SMAS de Cascais;
- Sistemas que estabelecem a ligação a captações locais, como sejam as galerias de minas na Serra de Sintra, os diversos furos de captação de Atrozela, Quenena, Bicesse e Pizão e a albufeira da barragem do Rio da Mula.

A conduta adutora da Costa do Sol atravessa o Concelho no sentido aproximado Leste-Oeste, sensivelmente correspondente ao terço inferior do mesmo, entrando junto à povoação de Arneiro. O diâmetro da conduta adutora é de 750 mm e termina actualmente no Reservatório do Cobre.

Ao longo do seu traçado são feitas derivações designadamente as que terminam nos reservatórios de Moinhos de Rana (R22 - 7.600 m³) com o diâmetro de 600 mm, de Caparide (R24 - 4.000 m³) com o diâmetro de 300 mm e de Pau Gordo (R27 - 6.000 m³) com o diâmetro de 250 mm.

A conduta de Cascais ou conduta "baixa" da EPAL faz a sua entrada no Concelho junto à Quinta do Marquês, com um diâmetro de 500 mm, tendo um desenvolvimento ao longo da marginal e acompanhando a via férrea até ao Estoril, inflectindo depois para norte e terminando no reservatório de Cascais (R37 - 3.000 m³).

A conduta de Cascais, de forma idêntica à anterior -- a da Costa do Sol --, ao longo do seu traçado apresenta diversas derivações, designadamente as que terminam nos reservatórios de S. Domingos de Rana (R20 - 2.500 m³) com o diâmetro de 400 mm, junto à Quinta do Marquês, e com diâmetro de 250 mm, junto a Carcavelos e frequentemente seccionada, da Parede-Novo (R23 - 1.500 m³) com o diâmetro de 200 mm, do Alto Estoril (R31 - 1.000 m³) com o diâmetro de 300 mm e do Lago (R34 - 250 m³) com o diâmetro de 300 mm. A partir desta derivação a conduta segue para a Vila de Cascais, terminando, como se referiu, no reservatório do mesmo nome. O diâmetro da conduta adutora, entre as derivações para os reservatórios da Parede-Novo e do Lago, reduz-se para 400 mm, fixando-se para juzante deste último em 300 mm.

No que respeita aos sistemas que estabelecem a ligação entre diversos reservatórios do sistema de abastecimento de água, já sob o controle exclusivo dos SMAS de Cascais, eles destinam-se a permitir a garantia de uma grande flexibilidade operacional, embora, por vezes, coloquem problemas de optimização na exploração nem sempre fáceis de resolver. Dada a complexidade deste sistema apenas se fará referência, na presente comunicação, aos que se consideram mais relevantes.

Em termos de concepção geral do sistema de abastecimento de água os reservatórios ligados à conduta da Costa do Sol podem receber, por bombagem, água aduzida a partir da conduta "baixa" da EPAL e graviticamente na situação inversa. Assim, o reservatório de Moinhos de Rana (R22) pode ser alimentado, para além da água aduzida a partir da conduta "alta" da EPAL, por bombagem na estação elevatória EE 12. Também o reservatório de Caparide (R24) pode ser alimentado a partir da conduta "baixa" da EPAL, após bombagem nas estações elevatórias EE12 ou EE13.

Pela descrição anteriormente feita, o reservatório do Alto Estoril (R31) pode ser alimentado directa e simultâneamente, por gravidade, a partir de ambas as condutas da EPAL. Também é possível garantir esta situação operacional de dupla adução ao reservatório do Goulão (R32), através da conduta adutora da Costa do Sol e da estação elevatória do Alto Estoril (EE15). Refira-se que esta conduta tem uma função de adutora-distribuidora. Para além disso, a estação elevatória do Goulão (EE16) permite alimentar simultâneamente os reservatórios de Bicesse (R28 - 115 m³) e de Alcoitão (R33 - 1.000 m³).

O reservatório do Monte Estoril (R35 - 2.000 m³) é alimentado essencialmente pela conduta de Cascais, a partir do reservatório do Lago (R34) por bombagem na estação elevatória EE17, podendo, ainda, receber água por gravidade a partir do reservatório do Goulão (R32). Dependendo das condições operacionais do abastecimento, o reservatório do Monte Estoril pode, por bombagem na estação elevatória EE21, alimentar o reservatório do Goulão.

Para descrição dos sistemas que estabelecem a ligação a captações locais toma-se, para efeitos de designação, o nome das captações que lhes servem de base.

A partir da captação de Quenena a água é levada para os reservatórios de Talaíde (R21 - 100 m³) e de Cardosas (R19 - 3.000 m³). Este último pode ainda ser alimentado a partir do reservatório de S. Domingos de Rana (R20) por bombagem na estação elevatória EE12.

Os caudais captados na Fonte da Moura e no Casal dos Bernardos são transportados para o reservatório da Parede-Velho (R30 - 990 m³), ligado ao reservatório da Parede-Novo (R23 - 1.500 m³) através da própria rede de distribuição local.

Os caudais captados nos furos da Atrozela são transportados por duas condutas por bombagem de 200 mm cada uma, que permitem reforçar os volumes disponíveis nos reservatórios do Goulão (R32) e de Alcoitão (R33 - 1.000 m³). Por outro lado, os caudais captados na Tapada, Porto Covo, Boa Esperança e Pizão, depois de concentrados na estação elevatória com esta última designação (EE22), são bombados para o reservatório de Alcoitão (R33), através de uma conduta adutora de

200 mm de diâmetro, ou, em alternativa, para a caixa de junção da Cruz de Popa. Deste local são transportados graviticamente para o reservatório do Monte Estoril (R35).

A partir das captações do Rio da Mula (capacidade de armazenamento de 400.000 m³), de Vale de Gatos e de Vale de Cavalos os caudais disponíveis são transportados para o reservatório de Murches (R41 - 2.000 m³) e do Monte Estoril (R35) com passagem, neste caso, pela caixa de junção da Cruz de Popa.

As captações da Malveira são utilizadas, para além do abastecimento local, como reforço dos volumes necessários no reservatório de Murches (R41), através de uma conduta de 125 mm de diâmetro. A partir deste reservatório é possível, ainda, fazer a adução gravítica para o reservatório do Cobre (R40 - 13.000 m³), através de uma conduta de 175 mm de diâmetro.

Finalmente o reservatório de Murches pode ser alimentado a partir do reservatório do Cobre (R40) por bombagem na estação elevatória EE20, dado que a conduta de 175 mm de diâmetro que os liga pode funcionar como conduta elevatória. Idêntica situação se verifica com a conduta de 250 mm de diâmetro que estabelece a ligação entre os reservatórios do Cobre (R40) e de Cascais (R37), mediante o recurso à estação elevatória localizada junto a este reservatório (EE19).

Descrita que foi a rede de abastecimento de água interessa agora analisar a evolução dos meios humanos e respectiva estruturação ao longo do período considerado, apresentando-se para o efeito alguns indicadores que tentarão reflectir as relações entre solicitações dos utentes, meios disponíveis e eficácia conseguida.

Deverá ter-se presente que os SMAS de Cascais gerem em simultâneo a rede de águas de abastecimento e a rede de drenagem de a.r.d. pelo que os valores apresentados, o são na sua globalidade. Poder-se-ia, em rigor, destringir o que respecta a cada uma das redes mas tendo em atenção que será sempre preferível uma gestão conjunta, preferiu seguir-se este critério.

Apresentam-se de seguida três gráficos que caracterizam o evoluir da

situação relativa a nº de consumidores, nº de funcionários e respectiva relação entre os mesmos.

De notar que no que respeita ao nº de consumidores a sua evolução se pode considerar normal dado que abrangendo a rede de águas a quase totalidade do território Concelhio, existe capacidade de resposta ao crescimento populacional que se tem verificado, ou seja, serão poucos os casos em que os SMAS de Cascais respondem negativamente a um pedido de ligação à rede de águas de abastecimento. O mesmo, no entanto, não se poderá dizer relativamente à evolução do número de funcionários se se alargar o período de análise, conforme se pode observar na Fig. 2. Assim, e após um período de expansão (1955-1967), terá ocorrido um outro de estabilização, talvez até de optimização, que veio a ser interrompido pelas circunstâncias criadas pelo 25 de Abril de 1974.

Nos últimos dez anos a situação volta a ser também de estabilização ou mesmo decréscimo do nº de funcionários. A este facto não é alheia a crescente preocupação de rentabilizar os Serviços não tanto pela redução, a todo custo, das despesas com pessoal mas sim pela optimização dos efectivos.

A Fig. 4 representando embora um indicador talvez demasiado simplista dá uma idéia dos reflexos da referida tentativa de rentabilização.

No que respeita a questões relacionadas com a organização da função pessoal e sua inserção na estrutura orgânica dos SMAS pode afirmar-se que as mesmas têm tido, talvez com algum atraso, a mesma atenção que a nível nacional nas diversas áreas em que são aplicáveis.

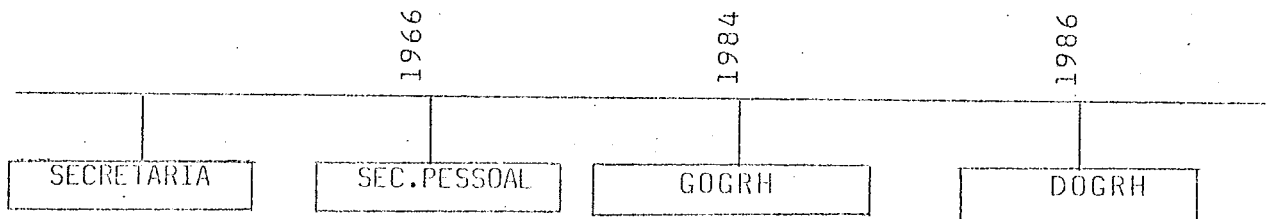
Assim, desde a criação dos SMAS e até 1966 apenas eram tratados assuntos de carácter administrativo pelo que orgânicamente estas questões eram tratadas na área de uma Secretaria Geral com apenas um funcionário a eles adstrito. Só a partir de 1966 surge uma Secção de Pessoal ao nível de Secretaria e integrada na área Administrativa. De 1966 a 1984 era a esta Secção que estavam cometidas todas as acções relativas à gestão de pessoal o que, dada a complexidade e diversidade das mesmas, teve como consequência uma secundarização

das tarefas mais técnicas em favor das que pela sua "obrigatoriedade" tinham mesmo que ser feitas. Isto é, a Secção de Pessoal limitava-se a processar vencimentos, anotar faltas, tratar subsídios e obrigações legais, em detrimento das questões ligadas à legislação existente, da gestão do quadro do pessoal, da formação, do recrutamento, etc.

É em 1984 que, com a criação de um Gabinete de Organização e Gestão de Recursos Humanos, se dá a viragem relativamente ao modo como eram encaradas estas questões e esboça-se aí o embrião do que viria a ser, em 1986, a Divisão de Organização e Gestão de Recursos Humanos. De facto áquele Gabinete são cometidas tarefas para além de simples administração de pessoal, tais como:

- Proposta de medidas tendentes à melhoria das condições ambientais de higiene e segurança no trabalho
- Melhoria das condições económico-sociais dos funcionários
- Recrutamento e selecção de Pessoal
- Formação

Na figura seguinte pode visualizar-se o trajecto atrás descrito:



3 - ORGANIZAÇÃO E OBJECTIVOS DA DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

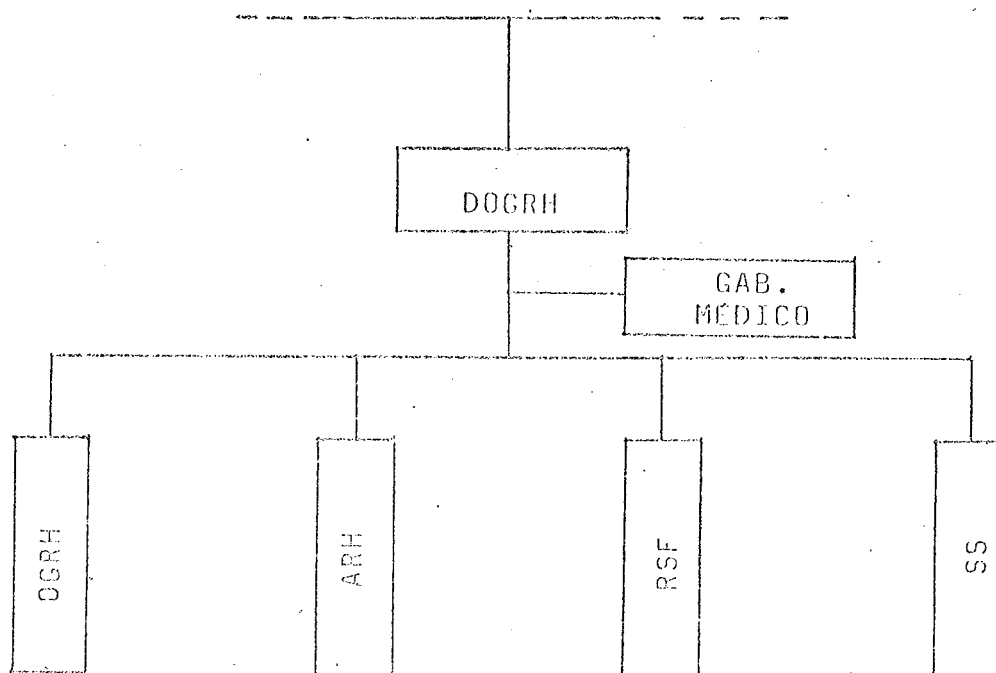
Em Dezembro de 1985 foi aprovada uma proposta elaborada pelos Serviços que visava a criação da Divisão de Organização e Gestão de Recursos Humanos, proposta esta que tinha sido antecedida de um estudo baseado nalguns parâmetros indicadores da situação de momento. Muito sumariamente existiam na altura 417 funcionários, 72 não possuíam habilitações, 285 possuíam apenas a escolaridade obrigatória e ciclo preparatório, 44 o curso geral dos liceus ou equivalente, 4 o curso complementar, 3 um curso superior sem licenciatura e 9 curso supe-

rior com licenciatura. Aliados a esta deficiente estrutura educacional outros indicadores, tais como o nível etário médio de 44 anos e a antiguidade média de 15, tornaram acrescidas as preocupações relativas a esta questão.

A estratégia adoptada para a reformulação do sector passou por três idéias base a partir das quais se desenvolveu, por fases, a implementação do esquema delineado:

- Enquadramento correcto de todo o pessoal em face da legislação vigente;
- Uma forte aposta na área da formação do pessoal sobretudo, numa fase inicial, em aspectos de psicossociologia do trabalho;
- maior rigor nas questões de recrutamento e selecção
- especial atenção em aspectos até então ignorados como sejam a medicina no trabalho e o bem estar social dos funcionários.

Nesta ordem de idéias apresenta-se de seguida o organograma da DOGRH directamente dependente da Chefia dos Serviços Administrativos



Para finalizar apresenta-se de seguida a definição das funções inerentes a cada uma das áreas:

1. CHEFE DA DOGRH

1.1. Segundo a política traçada pela Administração e directivas do Director Delegado é o responsável pela coordenação e controlo de todos os órgãos que integram a DORH.

1.2. Estuda, organiza, dirige e controla todas as actividades e serviços da sua área, relativas a:

- Gestão Técnica do Pessoal dos SMAS
- Gestão Administrativa do Pessoal dos SMAS
- Recrutamento e Selecção de Pessoal
- Formação
- Medicina no trabalho
- Serviços Sociais
- Organização

1.3. Assiste toda a hierarquia dos SMAS com vista à resolução de problemas na área da função pessoal.

1.4. Colabora com o Director Delegado na elaboração da orgânica interna dos SMAS e propor as alterações necessárias ao seu aperfeiçoamento.

1.5. Representar os SMAS em reuniões que visem matéria da sua especialidade, assim como manter com entidades externas, quer oficiais quer privadas todos os contactos que se tornem convenientes para a execução da sua missão.

1.6. Apresentar o orçamento anual para a sua área, repartido por áreas de responsabilidade.

1.7. Cabe-lhe ainda a responsabilidade pelo acompanhamento das relações funcionais entre o CCD e os SMAS.

2. GABINETE MEDICO

2.1. Exerce e coordena o exercicio do acto médico e de enfermagem, em regime de medicina curativa e preventiva.

2.2. Assegurar os cuidados médicos individuais de diagnóstico e terapêutica.

2.3. Serviço de saúde de trabalhador, nomeadamente exames médicos quer de admissão quer periódicos de saúde, rastreios e imunizações

sendo mais importante a vacinação preventiva.

- 2.4. Função educativa directa, no contacto com os trabalhadores
- 2.5. Distribuição de questionários para despiste de algumas doenças
- 2.6. Acompanhamento dos funcionários dos SMAS com doença prolongada e exames no caso de regresso ao trabalho com vista a averiguar das suas condições de saúde
- 2.7. Assegurar o cumprimento das normas de higiene e segurança nos locais de trabalho, em cooperação com as estruturas hierárquicas e a Comissão de Higiene e Segurança.

3. SERVIÇOS SOCIAIS

- 3.1. Participar no acolhimento e integração de novos funcionários nos SMAS.
- 3.2. Colaborar no estudo e na execução da política estabelecida pela Administração no apoio a reformados.
- 3.3. Colaborar com o Gabinete Médico e a Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho, bem com todos os grupos de trabalho formados para estudos que se relacionem com o bem estar social dos SMAS.
- 3.4. Estudar e dar pareceres sobre processos de transferência de pessoal, sempre que solicitados.
- 3.5. Elaborar e dar pareceres sobre propostas que envolvam a sua área de actuação sempre que solicitados pela DORH.

4. RECRUTAMENTO, SELECÇÃO E FORMAÇÃO

- 4.1. Receber, analisar e submeter a despacho todos os pedidos emitidos pelas chefias respeitantes a admissões de pessoal, assim como os pedidos de transferências feitos por próprios funcionários.
- 4.2. Após a publicação dos anúncios de abertura de concursos nos locais devidos, receberá o processo de concurso e dará todo o apoio ao Júri nomeado, sendo da sua responsabilidade, e sempre que a isso haja necessidade de recorrer, à coordenação de provas práticas ou teóricas, entrevistas ou testes psicológicos ou de outra natureza.
- 4.3. Colaborar na regularização de pessoal que por razões médicas deva mudar de funções.

- 4.4. Preparar e divulgar o Plano Anual de Formação tendo em conta as diversas funções existentes nos SMAS.
- 4.5. Organizar e realizar os cursos internos e/ou externos, de acordo com o Plano de Formação.
- 4.6. Avaliar os resultados obtidos, e providenciar para que eventuais deficiências sejam corrigidas.
- 4.7. Estabelecer contactos com outras entidades públicas ou privadas com o objectivo de assegurar condições de adequado recrutamento de pessoal ou prestação de serviços, assim como visando trocas de experiências no campo de Formação.
- 4.8. Apoio e acompanhamento de trabalhadores-estudantes.

5. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Secção de apoio à DORH, tendo como atribuições o estudo e informações sobre todos os assuntos de carácter administrativo relacionado com a gestão de pessoal, vencimentos e outros abonos complementares.

Compreende esta Secção dois sectores:

5.1. SECTOR ADMINISTRATIVO

- 5.1.1. Emissão de pareceres sobre todas as questões de pessoal, quer em matéria disciplinar, quer em processos relacionados com mobilidade de pessoal.
- 5.1.2. Interpretação dos diplomas legais que regulamentem o serviço de pessoal dos SMAS.
- 5.1.3. Organizar e manter actualizado um ficheiro, ou outro sistema de consulta fácil, de legislação, despachos, comunicações internas, informações e outros relacionados com a gestão e administração da função pessoal.
- 5.1.4. Estudar e elaborar informações sobre toda a legislação que possa ter interesse para os funcionários, e cuja divulgação interna se entenda como conveniente.
- 5.1.5. Organização, manutenção e actualização do arquivo e dos processos individuais.
- 5.1.6. Execução das tarefas de todo o expediente geral, tais como: emissão do cartão de identidade, controlo da efectividade e elabo-

ração de informações com base no registo de presenças, faltas e licenças.

5.1.7. Execução de acções, relacionadas com a abertura de concursos e respectivos autos de provimento.

5.1.8. Execução de todas as acções meramente administrativas e regulamentadas por diploma legal.

5.1.9. Inscrição dos funcionários dos SMAS quer na ADSE quer em todas as instituições regulamentadas por decreto-lei.

5.2. SECTOR DE REMUNERAÇÕES E ESTATÍSTICA

5.2.1. Processamento via informática, do vencimento de todos os funcionários dos SMAS, assim como de reformas provisórias, pensões subsídios de férias e de Natal, e demais abonos diferidos, como diuturnidades, subsídio de almoço, subsídio de falhas, e outros e respectivos descontos legais.

5.2.2. Preparação, registo controlo e pagamento de abono de família e subsídio de aleitação.

5.2.3. Preparação, registo e pagamento de outras prestações diferidas da ADSE, consultas, subsídio de casamento, nascimento, morte e outros.

5.2.4. Verificação, controlo e execução do cálculo para pagamento de horas extraordinárias.

5.2.5. Conferência, registo e pagamento de ajudas de custo e transportes.

5.2.6. Elaboração de mapas, via informática, referentes a absentismo e horas extraordinárias e outros necessários a uma boa gestão de Recursos Humanos.

6 . ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Estudo e interpretação do ambiente sociológico com implicações no funcionamento dos Serviços dos SMAS, propondo medidas tendentes a melhorar esse mesmo funcionamento.

6.2. Estudo de medidas de melhoria de produtividade de trabalho e de rentabilidade do equipamento administrativo e o acompanhamento da sua aplicação.

6.3. Racionalização dos processos de tratamento de informação e simplificação dos circuitos existentes, organizando e gerindo todo o stock de impressos e proceder à sua modificação de acordo com as sugestões e necessidades dos utilizadores, quer criando quer disciplinando a sua utilização.

6.4. Prestação de colaboração a todos os Serviços dos SMAS em matéria de racionalização e modernização administrativa.

6.5. Realização de estudos e propostas que acompanhando a aplicação de medidas de política de pessoal, permitam uma gestão previsional de Recursos Humanos, em sintonia perfeita com as disposições legais vigentes.

6.6. Estudo e aplicação dos critérios de classificação de serviço.

6.7. Recolha e estudo de elementos com vista a manter actualizados os indicadores de Gestão de Recursos Humanos e a realização de acções necessárias a uma gestão previsional de efectivos.

6.8. Colaboração na descrição, análise e qualificação de funções.

4 - CONCLUSÃO

A experiência já vivida é ainda demasiadamente breve para que se possam tirar ilacções acerca das consequências da reestruturação efectuada.

É inegável, no entanto, o aparecimento de uma situação mais clara no relacionamento funcional e humano entre todos os funcionários dos SMAS de Cascais, a par de um mais fácil acesso a indicadores da situação permitindo assim uma maior rapidez no encontrar de soluções para problemas que naturalmente surgem.

Os Serviços Municipalizados de Cascais como quaisquer outros são, em si mesmos, uma estrutura demasiadamente fechada que gera no seu interior problemas de inter-relacionamento que, normalmente, implicam uma deficiente atenção para os verdadeiros objectivos dos Serviços.

Não são os problemas puramente técnicos os de mais difícil resolução. Quantas e quantas vezes estes são mal resolvidos porque, na

base, há um comportamento humano desajustado?

Deitar um "novo" olhar sobre estas questões e tratar com igual importância a técnica e o lado humano das organizações é um apelo que se deixa aqui e agora.

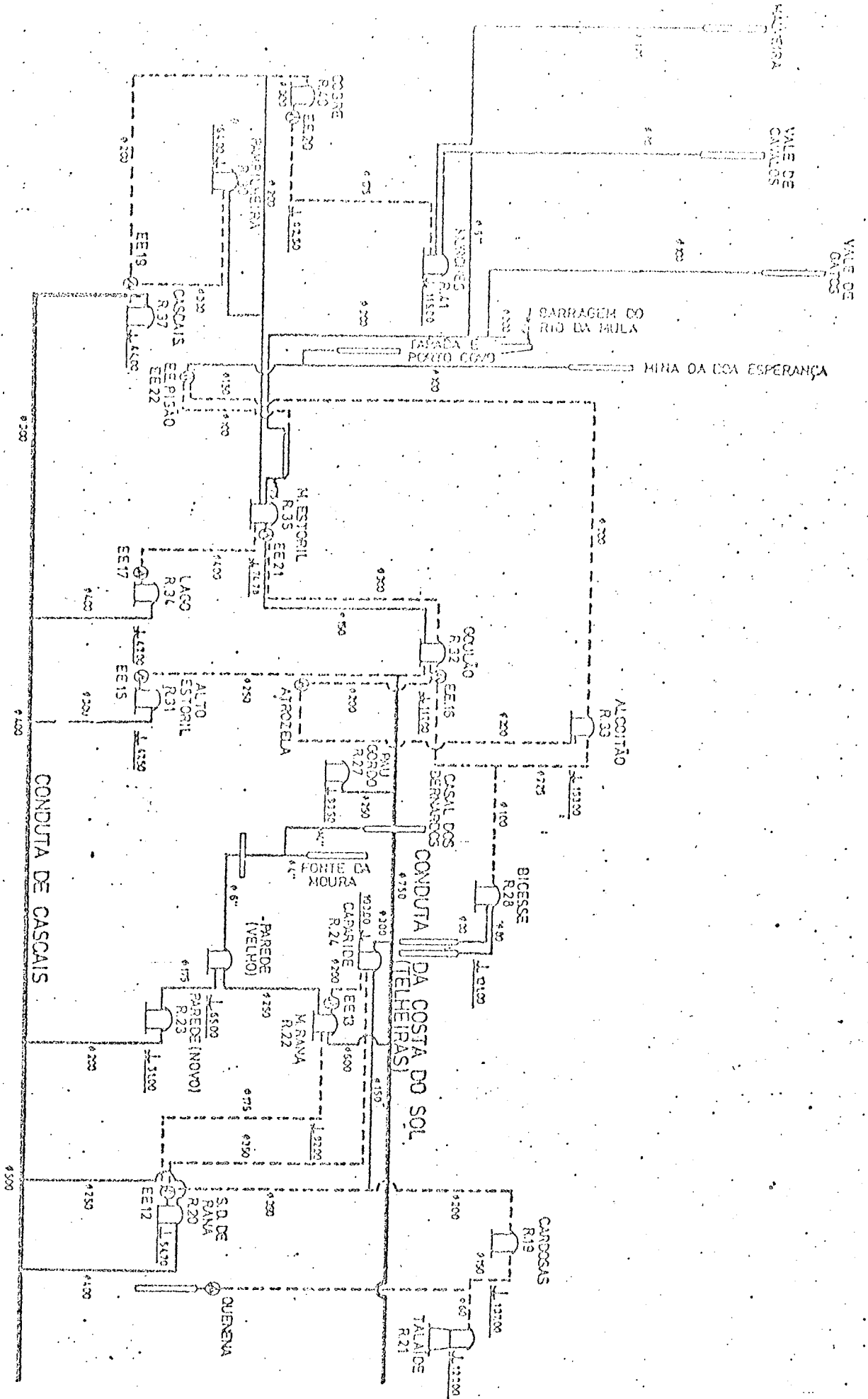


FIG. 1 - Esquema altimétrico do sistema de distribuição de água ao Concelho de Cascais

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CONSUMIDORES EM ÁREA

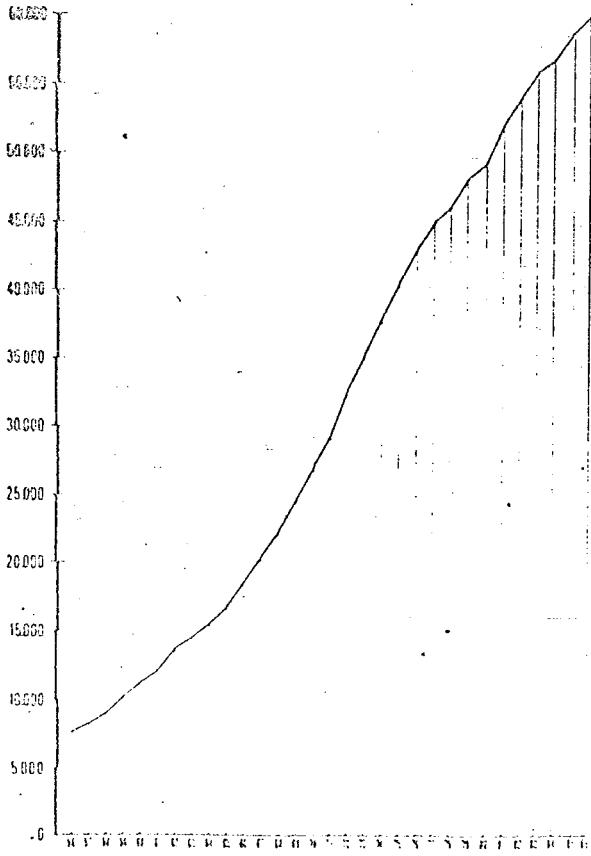


Fig. 2

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

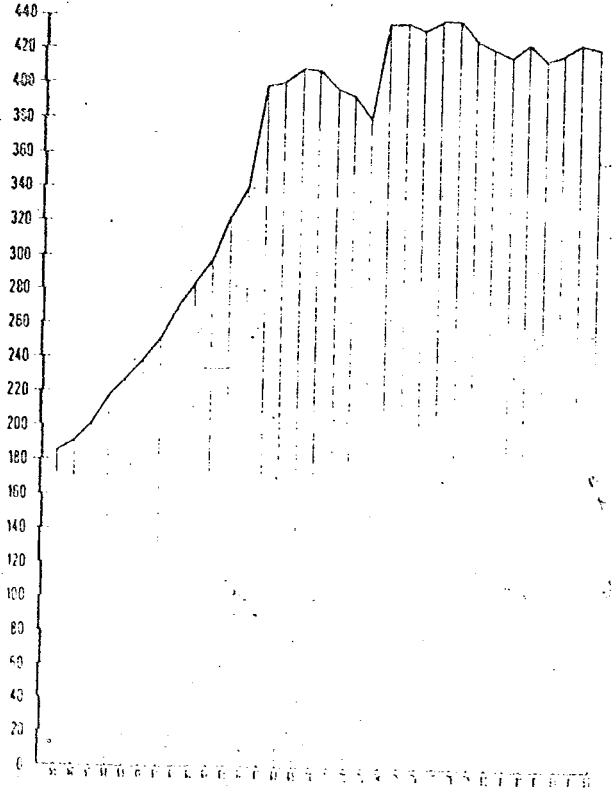


Fig. 3

Nº CONSUMIDORES / FUNCIONÁRIO

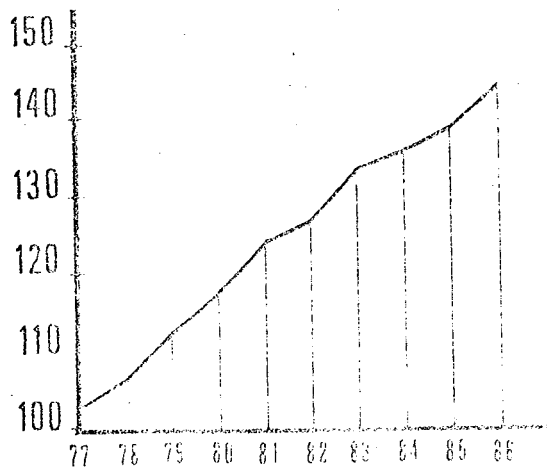


Fig. 4