



OBSERVATÓRIO
PORTUGUÊS
DE BOAS PRÁTICAS
LABORAIS

PORTUGUESE
OBSERVATORY
OF GOOD LABOR
PRACTICES

Cadernos Eletrónicos OPBPL

OPBPL e-Working Papers (ISSN 2182-8393)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL

Objetivos

Os Cadernos Eletrónicos do OPBPL visam tornar acessível e rapidamente legível informação essencial e boas práticas em matéria de organização do trabalho, negociação coletiva, gestão de recursos humanos, relações laborais, responsabilidade social empresarial, inclusão e sustentabilidade, e estatísticas sobre o mercado de trabalho.

Comissão Editorial

Professor Doutor Paulo Pereira de Almeida*, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL* Coordenador

Professor Dr. Afonso Pires Diz, Conselho Coordenador USI

Professor Dr. Álvaro Carneiro, OPBPL-ISCTE-IUL

Professora Dra. Ana Rijo da Silva, RH Magazine

Professora Mestre Cláudia Torres, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL

Professora Doutora Cristina Parente, Universidade do Porto

Professor Dr. Pedro Rebelo de Sousa, Instituto Português de Corporate Governance



SMAS de Oeiras e Amadora: uma ilha de excelência no serviço público

SMAS Oeiras e Amadora – uma ilha de excelência nos serviços públicos

Autor: Departamento de RH

Resumo

Os SMAS de Oeiras e Amadora, sendo um organismo da administração pública local, integrado na Câmara Municipal de Oeiras, assumem a gestão de recursos humanos como um fator estratégico no desenvolvimento da sua atividade. Neste capítulo, assumem-se como uma referência para a administração pública, apostando fortemente em projetos de desenvolvimento organizacional, potenciadores de um melhor desempenho,

1 | Atividade e contexto

Os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora, da Câmara Municipal de Oeiras (SMAS), são um serviço público de interesse local, explorado sob a forma industrial, no quadro da organização municipal.

Os SMAS pretendem ser reconhecidos como uma organização de excelência no domínio da qualidade dos serviços prestados, que desenvolve a sua atividade no respeito pelos mais elevados padrões de responsabilidade ambiental, financeira e social.

A missão dos SMAS consiste em garantir o abastecimento de água e a prestação de serviços de saneamento básico às populações residentes nos Concelhos de Oeiras e Amadora, cumprindo elevados padrões de qualidade nos serviços disponibilizados e na relação com a comunidade.

O cumprimento da missão assenta na promoção de um modelo organizacional de gestão, que pensa e age estrategicamente num contexto organizacional focalizado na performance, valorizando os recursos humanos e tecnológicos, de forma a incrementar sustentadamente valor acrescentado para os clientes e municípios envolvidos.

São atribuições dos SMAS, entre outras, a captação, adução, tratamento e distribuição de água potável, a receção e drenagem de esgotos, podendo incluir o seu tratamento e a construção, ampliação e conservação da rede de água e esgotos, estações elevatórias e estações de tratamento de águas residuais.

ATIVIDADE	2010
Número de clientes	184.287
Número de consumidores	343.437
Número de trabalhadores	409
ORÇAMENTAIS	
Orçamento (€)	65.985.412
Investimento (€)	8.945.795
Resultado líquido do exercício	6.407.571
INDICADORES DE EQUILIBRIO FINANCEIRO	
Autonomia financeira (%)	88,7
Solvabilidade	14,8
Capital próprio / Ativo líquido total (%)	88,7

Os SMAS de Oeiras e Amadora servem atualmente um total de 343.437 consumidores, distribuídos pelos dois concelhos. Totaliza uma área de atuação que ascende a 70 km² e mais de 916 km de redes de água e saneamento.

De acordo com o anuário financeiro dos municípios portugueses, os SMAS de Oeiras e Amadora são os serviços municipalizados com melhores resultados económicos, facto que denuncia, desde logo, uma estratégia de gestão que prima pela qualidade e pela excelência, considerando que o mesmo documento indicou ainda que mais de metade das 219 empresas municipais e 30 serviços municipalizados analisados apresentaram resultados operacionais negativos em 2008.

A propósito destes resultados importa, antes de mais, referir que a estratégia de gestão destes Serviços Municipalizados se diferencia pelo seu modelo de gestão aproximado à gestão



privada. Este modelo concretiza-se na definição e adoção de uma estratégia assente em processos e metodologias de alinhamento vertical, segundo a qual os Objetivos Estratégicos enquadram os Objetivos Operacionais assumidos pelas Unidades Orgânicas que, por sua vez, permitem definir as Ações a desenvolver, Metas a alcançar e Indicadores de Desempenho a utilizar, contribuindo para uma sincronia entre todos os níveis de decisão.

Refira-se que esta forma de desenho da estratégia, adotada em 2006 pelos SMAS de Oeiras e Amadora, viria, três anos mais tarde, a ser legalmente imposta por via da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

E porque a gestão de recursos humanos não pode ser dissociada da estratégia de gestão global dos serviços, como se de um mundo à parte se tratasse, a política de recursos humanos dos SMAS de Oeiras e Amadora é, de igual modo, concebida e implementada em pleno alinhamento com a estratégia delineada pela gestão de topo.

Este facto é, desde logo, diferenciador das demais instituições e organismos públicos, onde prevalece uma gestão de pessoas maioritariamente administrativa e legalista. Aqui, a gestão de pessoas é, efetivamente uma ferramenta estratégica de gestão, porquanto os programas e iniciativas que desenvolve permitem servir os objetivos e necessidades dos três atores em presença: clientes, administração e trabalhadores.

Mas antes de esclarecer a forma como esta premissa se concretiza, é, de igual modo, pertinente recordar alguns fatores que, pelo contrário, aproximam estes Serviços Municipalizados dos demais organismos da Administração Pública, porquanto se inserem no mesmo contexto legal, económico e até social.

Desde logo, e ao contrário de uma organização privada, qualquer atividade da gestão de recursos humanos se encontra legislada:

- Procedimentos de recrutamento e seleção excessivamente burocráticos e morosos, com métodos de seleção impostos, independentemente do organismo, função ou atividade para a qual se está a recrutar;
- Modelo de gestão de carreiras pré-determinado e pouco flexível, e cujo meio de evolução se encontra sujeito à aplicação, na maioria dos casos, de procedimentos de recrutamento e seleção;
- Método de avaliação de desempenho excessivamente burocrático e que exige um excessivo dispêndio de tempo por parte dos gestores públicos;
- Sistema remuneratório determinado por uma tabela remuneratória única, onde a evolução decorre sempre do processo de avaliação de desempenho;
- Legislação que impede a atribuição de outros meios de recompensa aos trabalhadores como sejam seguros de saúde ou outros meios não pecuniários.

Acresce o cenário de crise económica em que Portugal se tem inserido nos últimos anos, com sérios prejuízos para a gestão de pessoas na Administração Pública, de onde se destacam o congelamento de salários e carreiras ou os constrangimentos à contratação.

Igualmente relevantes para este “estudo de caso” são alguns indicadores demográficos acerca da população SMAS; trata-se de um organismo em que a média etária ascende aos 45,82 anos e a maioria dos trabalhadores, pela natureza das atividades que desenvolve, são operacionais (46, 21%) com nível de escolaridade obrigatório (29,83%), ou inferior (12,22%).

O cenário ora descrito discrimina alguns dos constrangimentos a que estão sujeitos os organismos do setor público, e que são, frequentemente, fundamento para a passividade e resignação. E é justamente a forma como os SMAS de Oeiras e Amadora interpretam o contexto onde se inserem que constitui um dos maiores e, quiçá, mais importante fator diferenciador - acreditar que é possível fazer mais e melhor e que as crescentes complexificações administrativas impostas por quadros legais incongruentes com os princípios

de eficiência e de eficácia que os próprios defendem, não justificam, *per si*, o conformismo e a inoperância.

2 | Fatores diferenciadores

Iniciado em 2006 com a aprovação do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos, o atual projeto de gestão dos SMAS diferencia-se claramente das práticas tradicionalmente associadas aos organismos públicos. Embora enquadrados pelo complexo quadro legal e normativo, que vincula os serviços da administração pública, cada vez mais inibidor da adoção de práticas de gestão que acrescentem realmente valor, nos SMAS foi assumida a promoção e valorização dos trabalhadores enquanto eixo de intervenção fundamental para que este serviço público se apresente com uma qualidade crescente junto dos consumidores.

Este é, desde logo, o primeiro fator diferenciador: o alinhamento da política de recursos humanos com a estratégia global de gestão dos Serviços. Este alinhamento efetiva-se em mais do que a inclusão da expressão “promoção do capital humano” num objetivo estratégico. Consciente de que o sucesso organizacional depende da capacidade de mobilização dos recursos e competências necessárias à prossecução dos objetivos traçados, todos os programas e iniciativas no âmbito da política de recursos humanos servem e concorrem para os desígnios emanados pela gestão de topo. E ainda que gestão de recursos humanos não influencie diretamente o serviço prestado ao cliente, as suas ações, enquanto área de assessoria e suporte, deverão criar as condições necessárias para que, aqueles que lidam diretamente com o cliente gozem das condições necessárias para um desempenho de qualidade.

Elemento igualmente diferenciador é o carácter integrado da estratégia de recursos humanos. Os diversos programas, projetos e iniciativas, mais do que peças isoladas, complementam-se, potenciando um ciclo de desenvolvimento organizacional que se inicia na política de recrutamento e gestão de carreiras, passando pelo programa formativo e política de saúde, higiene e segurança no trabalho, e culminando no processo de avaliação de desempenho e política remuneratória. É este carácter integrado que permite sustentar uma política de recursos humanos que, mais do que atuar nas tradicionais vertentes da gestão de pessoas, foca-se na valorização individual de cada trabalhador nas suas vertentes de Ser social/Ser profissional, criando uma abordagem holística onde, através da intervenção nas suas condições sociais, familiares e profissionais, se potencia o desenvolvimento integral de cada colaborador, possibilitando, desta forma, uma maior predisposição, não só para o trabalho, mas para o envolvimento na Missão dos Serviços.

E porque não se pode gerir o que não se mede, o último fator diferenciador é a efetiva aplicação dos princípios da mensurabilidade e avaliação. Nos SMAS de Oeiras e Amadora, nenhum programa, projeto ou iniciativa é iniciado sem um enquadramento da sua pertinência e relevância para os objetivos em presença, sem um estudo e análise prévios do seu potencial enquanto promotor de racionalidade orçamental, e, finalmente, sem uma avaliação permanente dos resultados obtidos.

São estes três fatores – alinhamento com a estratégia de gestão global dos serviços, programas integrados e mensurabilidade e avaliação – que diferenciam a estratégia de gestão de recursos humanos dos Serviços Municipalizados de Oeiras e Amadora e que estão na base da sua construção.

Recordando estes princípios, atente-se, em alguns dos projetos e programas que têm vindo a ser desenvolvidos neste organismo.

I. Política de recrutamento e gestão de carreiras

No âmbito da política de recrutamento, destaque-se o equilíbrio saudável que os SMAS de Oeiras e Amadora têm promovido, entre o processo natural de saídas (aposentações) e a progressiva qualificação da estrutura. A par de uma redução gradual do efetivo nos últimos cinco anos (em 31 de Dezembro de 2010, os SMAS de Oeiras e Amadora contabilizavam um total de 409 trabalhadores, face aos 447 no ano de referência, representando uma variação de -8,5%), a política de recrutamento tem privilegiado o ingresso de profissionais qualificados. Hoje 15,9% do efetivo são técnicos superiores, face aos 7,5% registados em 2005, o que representa uma duplicação do número destes profissionais.

E se a rigidez dos regimes de carreiras na Administração Pública tornariam os SMAS de Oeiras e Amadora num empregador pouco atrativo para potenciais candidatos, ou até desmotivador para os atuais trabalhadores, foram criados, internamente, modelos alternativos de gestão de carreiras que se consubstanciam em dois projetos:

Bolsa de Mobilidade Interna (BMI): A BMI funciona como facilitador de percursos de mobilidade horizontal dos recursos humanos dos SMAS, adaptando as necessidades individuais às exigências organizacionais, e minimizando algumas das assimetrias existentes nas Unidades Orgânicas (UO). Promover e incentivar a versatilidade dos colaboradores SMAS através da possibilidade de transferências internas, é também objetivo deste projeto.

Programa de Rotatividade Interna (PRI): O PRI consiste na movimentação programada de um grupo de trabalhadores entre um conjunto, pré-determinado, de postos de trabalho, aumentando o seu grau de conhecimento dos processos da organização e o seu nível de competência, inibindo processos de cristalização e desmotivação. Este programa, ainda em fase piloto, irá permitir a rotação de trabalhadores das áreas comerciais e das técnicas (águas e saneamento), precisamente as áreas que contactam diretamente com o cliente e que necessitam, justamente, de elementos indutores de flexibilidade.

Realce-se, a propósito destes dois programas, a presença dos três fatores anteriormente referidos enquanto elementos diferenciadores:

1º. O alinhamento com os objetivos estratégicos

Tendo presente que o conceito de sustentabilidade organizacional (Objetivo estratégico destes Serviços Municipalizados) pressupõe a satisfação de necessidades atuais, garantindo, ao mesmo tempo, a sua continuidade no futuro, o contributo da Gestão Recursos Humanos para este objetivo concretiza-se na esfera da gestão de carreiras.

Contudo, fruto de uma gestão de carreiras na Administração Pública de carácter meramente administrativa, a maioria da força de trabalho destes Serviços Municipalizados exercia, há vários anos, a mesma função., inibindo o desenvolvimento de novas aprendizagens e espírito de polivalência, fatores tão fundamentais a uma gestão ágil e flexível.

Paralelamente, os SMAS de Oeiras e Amadora servem uma comunidade de consumidores cada vez mais conscientes e informados, que exigem e esperam ter um serviço público de qualidade, inovador e que procure as melhores soluções para prestar o seu serviço de forma eficiente, facto antagónico com as crescentes restrições à contratação na Administração Pública.

Da ponderação das várias problemáticas em presença, nasceram a BMI e o PRI, porquanto concorrem para a sustentabilidade do serviço pois consubstanciam uma resposta às necessidades de realização pessoal e profissional dos trabalhadores, pelos novos desafios que lhes são colocados, bem como uma estratégia de desenvolvimento de polivalências, pela aprendizagem de diversas funções que pressupõe, fundamental na manutenção do efetivo, e da despesa, a longo prazo.

2º. A integração com outros programas



SMAS de Oeiras e Amadora: uma ilha de excelência no serviço público

Operando em paralelo com a estratégia de recrutamento, também estes programas concorrem para a qualificação da estrutura. Por outro lado, e em paralelo com o programa Passo a Passo, Adquirir Novas Competências (referido adiante) é possível dar resposta às expectativas profissionais dos trabalhadores.

3º. A sua mensurabilidade

A título de exemplo, em 2010 foram concluídos um total de 15 processos de mobilidade interna, gerando uma poupança anual que ascendeu aos 225.012,76€, pela redução de novas admissões e dos custos destinados a essas remunerações.

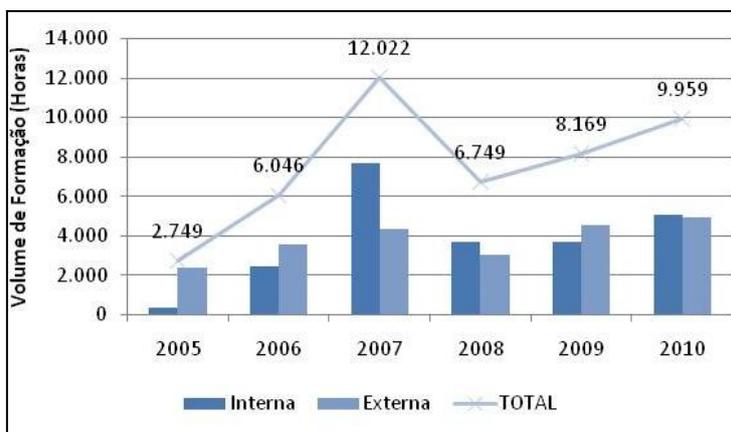
Outros projetos em curso:

Denominação	Síntese
SMAS, SA (Sistema de Acolhimento)	Programa integrado de acolhimento composto por quatro ferramentas: Sessões de Acolhimento; O Manual de Acolhimento; Kit de acolhimento; Avaliação do processo de acolhimento.

II. Projeto formativo e o desenvolvimento organizacional

Prémio Nacional de Boas Práticas na Administração Local 2008/2009 e Entidade Formadora Certificada pelo CEFA, são apenas alguns dos diversos reconhecimentos que têm chegado aos SMAS de Oeiras e Amadora em resultado de uma aposta séria e sustentável no projeto formativo.

No campo da formação profissional, os SMAS dispõem de um Sector de Gestão de Competências e Desenvolvimento Organizacional cuja ação possibilita, quer a frequência de cursos organizados internamente, enquadrados no Plano Interno de Formação, quer a frequência de eventos

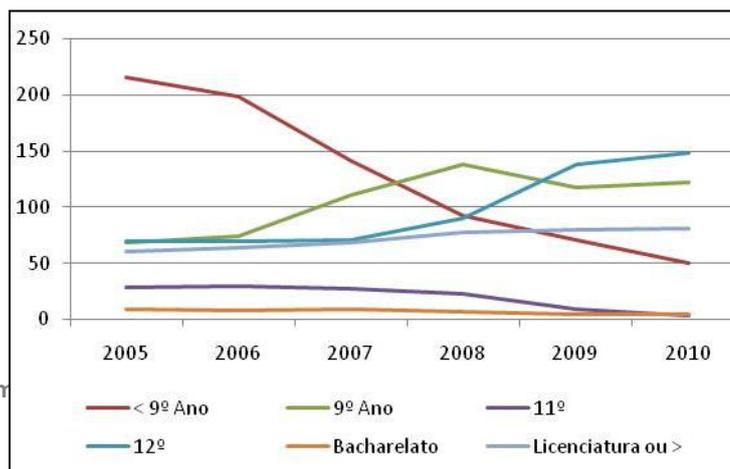


formativos externos, sempre que a sua especificidade e pertinência para o trabalhador o justifique. O processo formativo encontra-se acreditado nos domínios do diagnóstico de necessidades de formação, planeamento das atividades, organização e promoção das atividades formativas, desenvolvimento e execução das intervenções e acompanhamento e avaliação. O investimento neste domínio

tem-se revelado fundamental no processo de desenvolvimento de competências internas.

O carácter estratégico que este domínio tem adquirido no cômputo global da gestão dos serviços está patente na evolução do volume de formação nos últimos cinco anos.

Perante o diagnóstico realizado em 2006 que atestava um baixo índice de escolaridade, foi desenvolvido o projeto "Passo a Passo, Adquirir Novas Competências" que, em articulação com o programa nacional Novas Oportunidades, permitiu que, em três anos, mais de 180 colaboradores frequentassem ações de qualificação académica em horário



SMAS de Oeiras e Amadora: um

laboral. Em consequência, foi possível incrementar ganhos significativos ao nível da contratação nas despesas com novas admissões, uma vez que a qualificação académica tem vindo a facilitar mecanismos de mobilidade interna, evitando, em certos segmentos, o recurso a novas contratações, para além de elevar a autoestima e autoconfiança dos envolvidos.

Este foi mais um projeto que concorreu para a qualificação da estrutura (fato visível na observação da evolução da estrutura habilitacional), a par dos programas anteriormente referidos, reafirmando o carácter integrado da gestão de recursos humanos destes Serviços.

O domínio formativo dos SMAS de Oeiras e Amadora abrange, ainda, uma perspetiva de responsabilidade social. Para o efeito, os SMAS de Oeiras e Amadora levam a cabo, desde 2006, um Programa de Estágios, que integra uma vertente de estágios profissionais (com bolsa), destinados a recém-licenciados e estágios curriculares. Desde a sua criação foram já acolhidos nos Serviços 30 estagiários profissionais e 50 curriculares.

Outros projetos em curso:

Denominação	Síntese
Boas Ideias, Melhores SMAS	Projeto de recolha de ideias que potenciem o aumento da eficiência, da eficácia ou da qualidade nos serviços. Os trabalhadores depositam os seus contributos em Centros de Ideias e candidatam-se, assim, a prémios anuais.

III. Política de saúde, higiene e segurança no trabalho

Cientes de que a “Saúde” representa um dos valores fundamentais nas sociedades contemporâneas, e conscientes de que este fator interfere diretamente com a produtividade dos serviços, foi criado um sistema integrado de atuação que articula as áreas da segurança, da saúde e das condições de trabalho. Para além da implementação de novos regulamentos de fardamento e de um investimento significativo em equipamentos de proteção individual, a reorganização dos serviços médicos produziu resultados assinaláveis, sobretudo no âmbito do absentismo (que registou valores em 2010, valores surpreendentes, com uma taxa de apenas 0,39%, face aos 1,26% registados em 2006).

Com serviços médicos acessíveis a todos os trabalhadores, os SMAS de Oeiras e Amadora estendem também as suas valências médicas a todo o agregado familiar do trabalhador com absoluta gratuidade. Este investimento em conjugação com outros mecanismos de ação, tem-se revelado fundamental no fenómeno de queda assinalável nos índices de absentismo e, consequentemente, de redução de despesa.

Esta intervenção preventiva, a par de um rigoroso sistema de análise às condições de trabalho, de peritagens aos acidentes ocorridos em serviço e ao estudo constante de tendências de sinistralidade e adoção de medidas preventivas, refletem-se quer na redução do efetivo, quer nos índices de satisfação e no clima organizacional dominante.

Estes fatores são sistematicamente monitorizados pela aplicação de questionários internos onde se procura aferir o grau de satisfação dos trabalhadores face a diversos fatores que influenciam a sua relação com a instituição.

Outros projetos em curso:

Denominação	Síntese
Programa anual de Vacinação	Programa de promoção da saúde orientado para a vacinação gratuita contra a gripe e hepatite.
Programa de distribuição de	Programa de distribuição de protetores solares a trabalhadores com exposição prolongada ao Sol. Abrange cerca de 150 trabalhadores

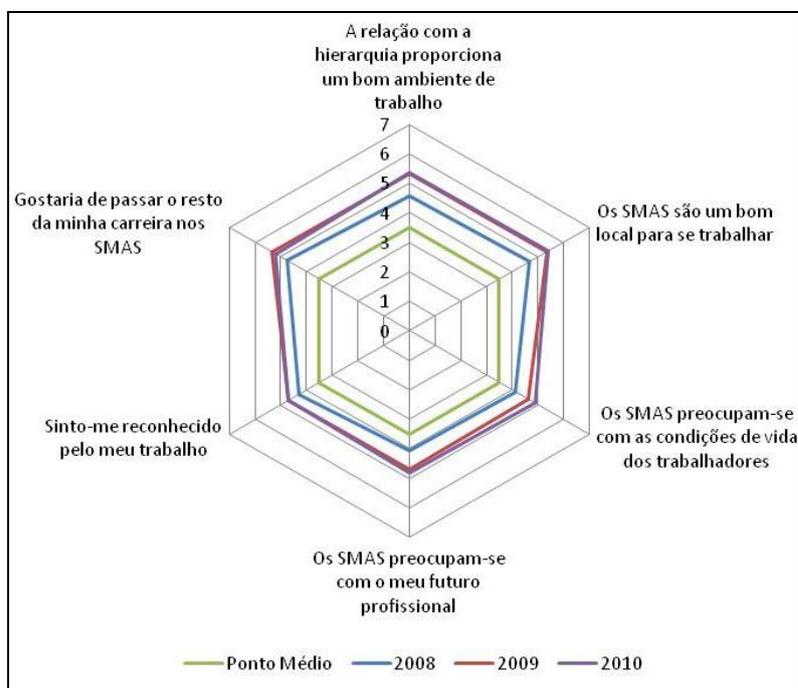


Protetores Solares	anualmente.
Programa de apoio à mulher trabalhadora grávida	Programa de preparação para o parto e para a maternidade orientado para trabalhadoras grávidas. Candidatando-se, estas trabalhadoras têm acesso a leite artificial gratuito pelo período de um ano.
Programa de rastreios de saúde	Rastreios gratuitos realizados em horário laboral em parceria com empresas e outras entidades externas. Foram já realizados rastreios oftalmológicos, tabágicos, osteoporose, diabetes, espirometria e rastreio de saúde oral.
Programa de Protocolos com entidades externas	Programa de celebração de protocolos com entidades externas com condições vantajosas para os trabalhadores no acesso a bens e serviços. Abrange protocolos com entidades bancárias, SPA's, transportes escolares, ginásios, entidades prestadores de cuidados de saúde, etc. Visa aumentar o rendimento dos trabalhadores através das poupanças adquiridas por via dos protocolos.

IV. Projeto comunicacional

Não obstante os resultados vertidos nos indicadores regularmente monitorizados, ou os mais diversos reconhecimentos externos que têm vindo a ser atribuídos, aos SMAS de Oeiras e Amadora importa também, se não particularmente, o seu impacto naquele que é o público dos projetos, programas e iniciativas que desenvolve: os trabalhadores.

Sob este preceito, e mantendo a premissa da mensurabilidade, é aplicado, desde 2008, regularmente, um Questionário de Satisfação e Clima Organizacional a todos os trabalhadores. Também os resultados neste âmbito não trazem surpresa, porquanto confirmam, pela mão dos principais interessados, o efeito positivo que o projeto de Recursos Humanos destes Serviços tem operado.



A título de exemplo refira-se o efeito das medidas no âmbito da Política de SHST, o facto de ter sido a dimensão “Os SMAS preocupam-se com as condições de vida dos trabalhadores” uma das que registou maior incremento, passado de 4,14 valores em 2008, para 4,90 em 2010, ou o facto de ter sido a dimensão “Os SMAS preocupam-se com o meu futuro profissional” a que registou maior incremento, com 4,05 pontos em 2008 e 4,82 em 2010 - incluem-se aqui os resultados de projetos como o Passos a Passo Adquirir Novas Competências, a Bolsa de

Mobilidade Interna ou a oferta formativa que, anualmente, os SMAS colocam à disposição dos seus ativos.

Mas, em suma, destacam-se dois fatores: o posicionamento acima do ponto médio, de todas as dimensões avaliadas, e o crescente grau de satisfação observado ao longo dos três anos,

demonstrando um fator diferenciador que não se vê, nem se mede: a premissa de que o projecto de gestão de recursos humanos é um projecto permanentemente inacabado.

E porque a vontade de fazer mais e melhor é uma constante, e horando o dinamismo que tem sido cunho deste organismo. Depois de, nos últimos anos, a aposta no desenvolvimento de projetos e iniciativas de recursos humanos por parte destes Serviços Municipalizados ter sido intensa, importava agora dar-lhes corpo, unificá-las sob uma base comum que despertasse no seu público um sentimento de pertença e de orgulho.

Fazendo jus às valências e mais-valias internas, foi promovido um debate onde uma palavra sobressaía: MAIS - mais formação, mais trabalho, mais saúde, mais família, mais condições de vida, mais bem-estar. Da inspiração nestes mesmos resultados nasce ideia de que, nos SMAS, somos Mais – somos SMAiS.

O desenvolvimento de uma identidade única, o aumento do sentimento de pertença, o incremento dos níveis motivacionais e a delineação de uma estratégia de Recursos Humanos que permita sustentar o grau de qualidade do capital humano são algumas das metas deste projeto. Porque nesta instituição do setor público local, o conceito SMAiS é mais do que uma marca ou uma assinatura, é uma verdadeira forma de estar.

3 | Referências para aprofundamento

A área de Recursos Humanos do sítio institucional dos SMAS de Oeiras e Amadora, disponibiliza um conjunto de informação e documentos, de carácter público, para um aprofundamento das matérias aqui vertidas, dos programas e projetos referidos e análise dos resultados obtidos.

SITE: www.smas-oeiras-amadora.pt



carbon
neutral

Política Ambiental

Os Cadernos Eletrónicos publicados pelo Observatório Português de Boas Práticas Laborais (OPBPL) são livres de CO₂; todas as práticas laborais do OPBPL respeitam o ambiente e orientam-se para a sustentabilidade



| www.off7.pt