



FICHA TÉCNICA

Edição
APDA

Projeto Gráfico
OT Comunicação

Diretor
Sérgio Hora Lopes

Diretora Criativa
Sandra Souza

Conselho Editorial
Inês Matos
Margarida Esteves
Paulo Nico
Pedro Laginha

Coordenação
Ana Antão

ONDE ESTAMOS

SITE
www.apda.pt

SOCIAL
facebook.com/apda.pt
instagram.com/apda.pt
linkedin.com/company/apda.pt
twitter.com/APDA_PT

ÓRGÃOS SOCIAIS DA APDA

ASSEMBLEIA GERAL

Presidente: Francisco Silvestre de Oliveira
Secretário: Francisco Marques
Secretário: Gertrudes Rodrigues

CONSELHO DIRETIVO

Presidente: Rui Godinho
Vice-Presidente: Joana Felício
Vice-Presidente: J. Henrique Salgado Zenha
Vice-Presidente: Nuno Campilho
Vice-Presidente: Rui Marreiros
Vice-Presidente: Susana Ferreira

CONSELHO FISCAL

Presidente: Carlos Pinto de Sá
Secretário: Carlos Silva
Secretário: Jorge Nemésio

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte pode ser reproduzida, no todo ou em parte, por qualquer meio, sem indicação da respetiva fonte.

Revista APDA é uma publicação trimestral. Para mais informações sobre publicidade ou informações gerais, Tel.: (+351) 218 551 359 ou E-mail: geral@apda.pt

APDA - Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas
Av. de Berlim, 15 - 1800-031 Lisboa - Portugal • Tel.: (+351) 218 551 359 • E-mail: geral@apda.pt

A evolução da gestão nas entidades com melhores desempenhos responsáveis pelo ciclo urbano da água, nomeadamente na dimensão tecnológica, foi enorme nas últimas décadas. A forma como o setor, tantas vezes considerado conservador, aproveitou a Revolução Industrial 4.0, adaptando (e adaptando-se) às novas tecnologias desenvolvidas nas áreas da automatização e da informatização, da gestão à distância, etc., foi rápida e acelerada pela COVID-19. A inovação tecnológica tem tido, assim, uma grande atenção, com a publicação de inúmeros artigos, livros e realização de ações de formação, de informação e de divulgação. Mas será que as pessoas, os trabalhadores das nossas entidades, também têm beneficiado deste clima favorável para a inovação?

Os recursos humanos em Portugal são, invariavelmente, considerados como um dos pontos fracos da economia e da sociedade. Baixa qualificação, mas, também, baixos níveis remuneratórios e precaridade elevada, que não incentivam uma visão de longo prazo da formação e informação dos trabalhadores e, por isso, défices de desempenho que conduzem a menor produtividade e qualidade de serviço.

Se a gestão das pessoas é praticamente um problema comum a todas as empresas, nas operadoras dos serviços de água parece atingir uma gravidade maior. Não é por acaso que é muito habitual ouvir dizer que o setor é considerado "conservador" (outros dirão, pouco "sexy") e atreito à mudança. Talvez seja verdade, não me considero um particular conhecedor do tema para emitir uma opinião fundamentada. De qualquer modo, ao ver a forma rápida e criativa como o setor respondeu à crise gerada pela COVID-19, parece-me que está aberto à mudança, com

cuidado é certo, mas sem um espírito de "Velho do Restelo".

É sintomático que se olharmos para as centenas de artigos que esta Revista publicou ao longo dos seus 27 números, contam-se pelos dedos da mão os que tinham as pessoas como tema, enquanto os que refletem sobre a inovação, nas suas várias formas, são numerosos. Este facto reflete, parece-nos, o que tem sido a cultura empresarial do setor no nosso país, muito conservadora até há muito pouco tempo, mas que parece estar a compensar o tempo perdido, também na gestão das pessoas.

Podemos ser otimistas. Durante as duas décadas deste século existiu uma modernização do setor com uma importante evolução tecnológica e, o que é muito importante, uma visão diferente do mundo do trabalho e um aumento significativo da oferta de ações de formação, não só dirigidas a técnicos superiores, mas também aos trabalhadores operacionais. A valorização dos trabalhadores é vista, cada vez mais, como um direito, e mesmo temas mais disruptivos como a felicidade no trabalho começam a merecer a atenção da alta direção das empresas. Enfim, estamos cada vez mais recetivos à inovação, entendendo-a de forma holística e não como dizendo respeito somente às tecnologias.

Para escrever neste número da Revista APDA tentamos encontrar pessoas que nos ajudassem a perceber o que se está a passar na forma como a gestão das pessoas é assegurada no nosso setor, olhando em frente para perceber as tendências que se desenham hoje e que, provavelmente, serão aplicadas no futuro próximo. Temos assim os seguintes autores e temas:

EDITORIAL

Rui Mendes da Costa, Diretor de Recursos Humanos da Águas de Portugal, reflete globalmente e numa perspetiva de futuro sobre a gestão das pessoas nas organizações. Luís Simas, Assessor do Conselho de Administração da ERSAR, escreve sobre as pessoas, a água e a regulação. O artigo de Tiago Carvalho, Administrador da Águas de Alenquer, debruça-se sobre a importância (e dificuldades) da retenção de talento no setor. Sobre a sua experiência num pequeno município do interior e de baixa densidade, Moimenta da Beira, escreve Francisco Aguiar, Assessor do Presidente da Câmara Municipal. Por seu lado, Reinaldo Sousa Santos, professor

e formador com larga experiência em empresas do setor, escreve sobre como “Ser Feliz no Trabalho”. Por último, o Núcleo de Jovens Profissionais da Água - JOPA, da APDA, reflete e apresenta alguns testemunhos sobre o que é ser um jovem trabalhador na indústria da água.

Esperemos que o conjunto destes artigos ajudem a melhor compreender a importância do profissional no setor, a necessidade de reforçar a aposta na sua qualificação, na melhoria do seu desempenho e das condições de trabalho que lhe são propiciadas nas nossas entidades gestoras.

Sérgio Hora Lopes
Diretor da Revista APDA



ÁGUA,
ONDE A VIDA
SE MULTIPLICA



 **APDA**
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO E DRENAGEM DE ÁGUAS

A VALORIZAR A ÁGUA E A VIDA



ESPAÇO CONSELHO DIRETIVO

NUNO CAMPILHO

Vice-Presidente do Conselho Diretivo da APDA

A REGRA 10X

A diferença entre o Sucesso e o Fracasso¹

Uma boa gestão de pessoas no setor do abastecimento público de água e saneamento de águas residuais é de extrema importância para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, assim como para contribuir para o Sucesso e evitar o Fracasso. Algumas das principais **Regras 10X** que podem ser adotadas, são as seguintes:

1. Capacidade de Liderança: A capacidade de liderança é uma *skill* muito importante em todos os contextos, incluindo, naturalmente, no ambiente de trabalho, na gestão de pessoas e no nosso setor. Uma pessoa com boa capacidade de liderança é capaz de inspirar e influenciar outras pessoas a alcançarem objetivos em comum, bem como de orientar, motivar e conduzir uma equipa.

Um bom líder é capaz de **comunicar de forma clara e efetiva**, tanto na transmissão de informações quanto na escuta ativa das ideias e sugestões dos seus liderados; um bom líder tem uma **visão clara e estratégica do futuro**, estabelecendo objetivos e metas claras e definindo as ações necessárias para alcançá-los; um bom líder é **empático e possui competências interpessoais desenvolvidas**, sendo capaz de compreender as necessidades, preocupações e desafios dos seus liderados, além de manter um bom relacionamento com eles; um bom líder é capaz de **tomar decisões rápidas e assertivas**, considerando todos os aspetos relevantes para o contexto e para os objetivos da equipa; um bom líder é **flexível e adaptável**, capaz de lidar com mudanças e imprevistos de forma efetiva; um bom líder é capaz de **inspirar e motivar** a sua equipa, gerando envolvimento e compromisso com os objetivos e metas estabelecidos; um bom líder possui **autoconhecimento** e é capaz de identificar os seus pontos fortes e fracos, procurando, constantemente, o aperfeiçoamento das suas competências e conhecimentos.

2. Planeamento de Recursos Humanos: É importante que haja um planeamento adequado dos recursos humanos, para que seja possível identificar as necessidades de contratação de novos trabalhadores, desenvolver programas de capacitação e formação, e identificar oportunidades de promoção e crescimento profissional.

3. Seleção e contratação: A seleção e contratação de novos trabalhadores deve ser feita com critérios rigorosos e transparentes, de forma a garantir que sejam selecionados os melhores candidatos para as vagas disponíveis.

4. Formação e desenvolvimento: É importante oferecer programas de formação e desenvolvimento aos trabalhadores, para que possam aprimorar as suas competências e conhecimentos, além de se adaptar às novas tecnologias e metodologias.

¹ Adaptado do título do livro de Grant Cardone, *Ideias de Ler*, março 2023.

ESPAÇO DO CONSELHO DIRETIVO

- 5. Comunicação efetiva:** A comunicação efetiva entre os trabalhadores e a estrutura hierárquica é fundamental para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. É importante manter um canal de comunicação aberto e transparente, para que os trabalhadores possam apresentar sugestões e *feedbacks*.
- 6. Remuneração e benefícios:** A remuneração e os benefícios oferecidos aos trabalhadores devem ser justos e adequados, para que se sintam valorizados e motivados a desempenhar as suas funções com eficiência e qualidade, embora, sobretudo no setor público, esta realidade esteja condicionada por tabelas remuneratórias escalonadas e desajustadas dessa mesma realidade, limitando a recompensa e a progressão, onde o mérito insiste em ser desvalorizado.
- 7. Segurança e saúde no trabalho:** A segurança e a saúde dos trabalhadores devem ser uma prioridade no setor do abastecimento público de água e saneamento de águas residuais. É importante oferecer equipamentos de proteção individual adequados e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável.
- 8. Reconhecimento e incentivos:** É importante reconhecer e incentivar os trabalhadores que se destacam nas suas atividades, seja através de elogios, celebrações, prémios ou promoções, para que se sintam motivados a continuarem a desempenhar um bom trabalho, não obstante os entraves que são castradores e conhecidos, impeditivos de ir mais além e de reconhecer as mais valias nas proporções que as mesmas merecem.
- 9. Gestão de talento:** É uma das deficiências da nossa sociedade, incapaz de reter talento e, como tal, desperdiça-se talento a rodos, sobretudo no setor público, que perde para um setor privado muito mais competitivo e atraente, quando, não, amiúde, para o engrossar da emigração, que leva os melhores de nós, e cuja formação, crescimento e experiência foi paga por todos nós. A escassez de talento em Portugal é gritante, ao ponto de haver 84% dos empregadores portugueses a revelarem dificuldades na contratação de profissionais qualificados.
- 10. Determinação:** A questão do talento (ou falta dele... ou falta de ser potenciado), em Portugal, atenuar-se-ia da seguinte forma:
- Uma relação direta entre o mercado de trabalho e as necessidades do mesmo, com as universidades e outras entidades formativas, de cariz mais profissional, para que possa haver um melhor e mais adequado aproveitamento das competências adquiridas e das competências que o mercado de trabalho requer;
 - Mais e melhor formação, centrada nas *skills* performativas que melhor possam explorar as capacidades do respetivo profissional;
 - Melhores salários e benefícios;
 - Meritocracia (ou seja, promover, reter e desenvolver talento em função das competências inatas e apreendidas);
 - Estimular e tornar mais competitiva a economia portuguesa (pode ser causa, ou efeito, isto

é, pode começar-se por aí, ou, então, esperar que uma melhor gestão de talento o possa promover);

- Sem uma visão integrada e desenvolvimentos estratégicos nesta matéria (é uma questão de 'designio nacional', à semelhança da reabilitação de condutas e coletores, no nosso setor), continuaremos a ver os melhores a emigrar e a ficar com o refugo, que também não se esforça por mais, pois a média salarial não compensa e as pessoas não estão para investir na sua formação e/ou na sua carreira académica, para depois acabar numa caixa de supermercado, a servir à mesa, a conduzir um TVDE, a fazer entregas, a atender telefones, ou afins, com todo o respeito que essas profissões nos devem merecer.

É imperativo existir uma política de emprego, a nível nacional/governamental, que force a relação entre o mercado de trabalho e as necessidades do mesmo; tem de se ministrar mais e melhor formação, torná-la obrigatória onde não o é, dar benefícios a quem a concede e avaliar a performance dos serviços também em função disso; pagar mais e melhor; deixar de contratar os 'conhecidos'; em suma, somos um país pobre, com alguma gente ainda mais "pobre"... sem políticas corajosas e líderes que sejam verdadeiros líderes – à semelhança de saudosos estadistas, para os quais a causa pública era um serviço e, não, um servir – e temo que continuaremos a definhar até voltar uma qualquer outra intervenção externa.

Se soubermos, ou pudermos, individual ou coletivamente, contribuir para alterar este estado de coisas, o país agradece, o nosso setor também e eu, se, entretanto, não me tiver reformado, provavelmente terei de procurar outro emprego.

ATUALIDADE

RUI MENDES DA COSTA

14

Humanizar as organizações - O futuro (ou o presente) da gestão de pessoas

LUÍS SIMAS

24

As pessoas, a água e a regulação

TIAGO CARVALHO

32

Retenção de talento no sector

FRANCISCO AGUIAR

42

Um dia "na Água" num concelho do Interior

REINALDO SOUSA SANTOS

48

Ser feliz no trabalho

NÚCLEO DE JOVENS PROFISSIONAIS DA ÁGUA 54

Jovens no setor da água

EVENTOS

64

INFOGRAFIA

66



Núcleo de Jovens Profissionais da Água



SISTEMAS FORTES
E INVESTIMENTOS
SÓLIDOS
RECURSOS HUMANOS
EM WASH

ATUALIDADE





HUMANIZAR AS ORGANIZAÇÕES

O FUTURO (OU O PRESENTE) DA GESTÃO DE PESSOAS

Rui Mendes da Costa

Diretor Corporativo
de Recursos Humanos
na Águas de Portugal



Com mais de 23 anos de experiência profissional e 15 anos de experiência no domínio da gestão e do desenvolvimento de pessoas.

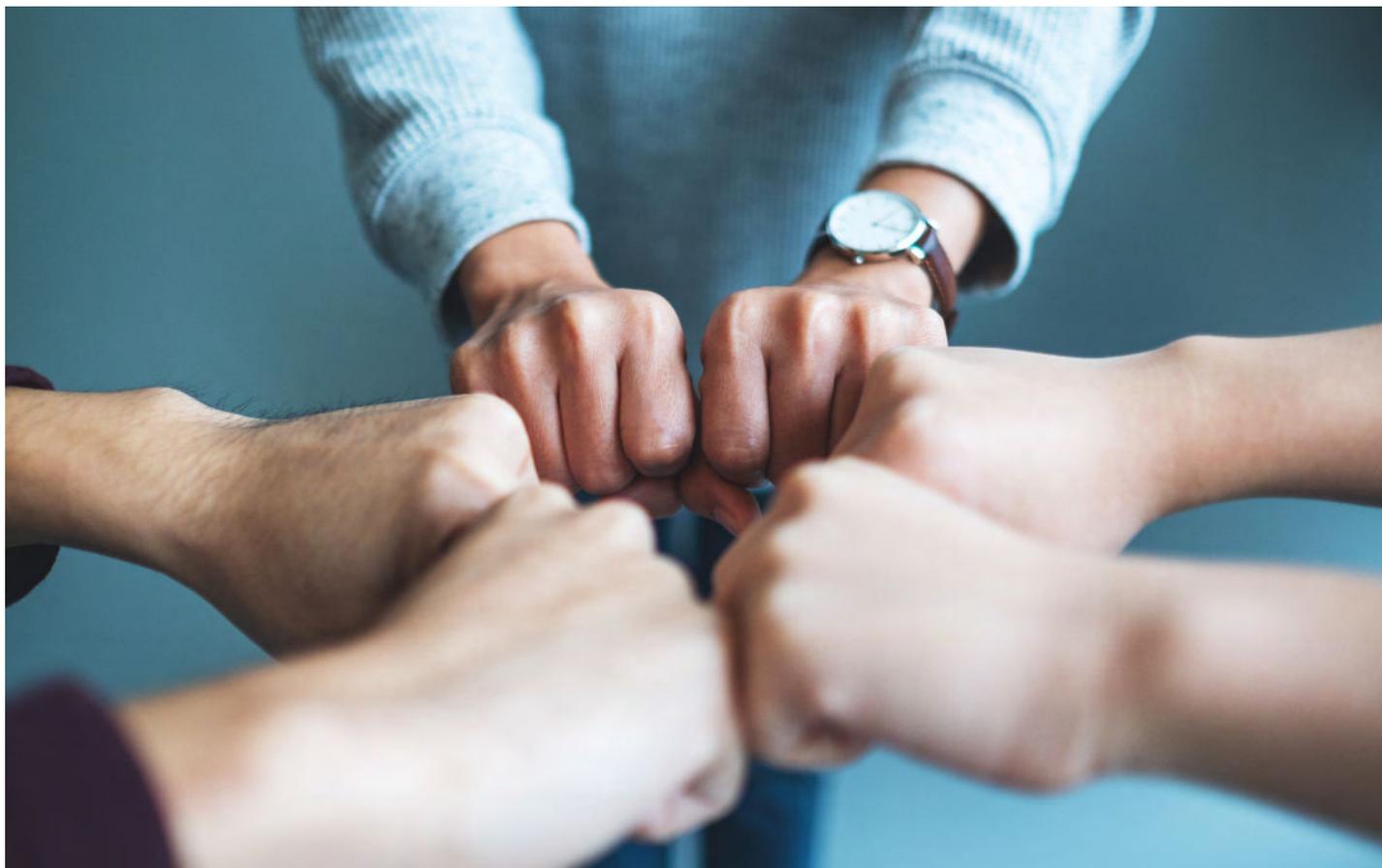
Assumi, anteriormente, a direção de distintas áreas nos domínios da transformação cultural e organizacional, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, estratégia, comunicação interna e externa, responsabilidade social e desenvolvimento de produtos e serviços, em contexto multinacional.

Iniciou o seu percurso profissional em setembro de 1998 numa das maiores empresas portuguesas do setor da energia, tendo anteriormente realizado projetos de investigação no Instituto Superior Técnico.

Adicionalmente, desenvolve atividade como *executive* e *team coach*, é docente universitário nos domínios do desenvolvimento de pessoas, formador/facilitador e orador em diversos eventos e conferências.

Membro da DCH em Portugal, do ICF Portugal, mentor na PWN Lisbon e cofundador do Instituto de Autoconhecimento e Consciência.

“Defendo que uma aprendizagem para durar no tempo tem que ser alvo de **experiência e reflexão**, tem que acontecer ao nível das **emoções e no desconforto**. Sem estes ingredientes, dificilmente acontecerá algo de transformacional. Não é por acaso que muitas empresas estão a desenvolver programas para que as suas pessoas simplesmente **aprendam a aprender.**”



Vivemos num mundo de complexidade exponencial, no qual a tecnologia da informação encontra a biotecnologia, materializado na indústria 5.0, que se poderá caracterizar pela reumanização na corrida pela automação total, pelo facto de as pessoas estarem no centro da (r)evolução.

Vivemos num mundo a uma velocidade estonteante, no

qual a questão não passa por estarmos a preparar pessoas para um futuro desconhecido, pois o futuro nunca foi conhecido, mas sim pela celeridade a que tudo acontece. Se não acompanharmos este ritmo, se não conseguirmos aprender à mesma velocidade que a velocidade da mudança, nós próprios deixaremos de ser sustentáveis.

Vivemos num mundo não linear, no qual tudo se encontra interdependente e interconectado, com elevados graus de incerteza. Um mundo que se comporta como se fosse um único organismo vivo.

Vivemos num mundo em transformação, a qual muitas pessoas determinam como digital, mas que eu prefiro apelar de cultural, pois são

ATUALIDADE

as crenças, os padrões e as atitudes que estão a mudar – a pandemia é um excelente exemplo, pois foi associada a uma forte transformação digital, contudo, na realidade, a vertente digital foi basicamente a mesma que tínhamos antes da pandemia, não foi nesse âmbito que existiu uma significativa transformação, mas sim na forma como as pessoas passaram a utilizar o digital e a tecnologia, a verdadeira transformação foi comportamental. E desenganem-se também as pessoas que falam num novo normal... pois o novo normal será, por certo, a constante mudança.

Neste contexto, temos que reinventar a forma como gerimos pessoas, os mesmos métodos, as mesmas

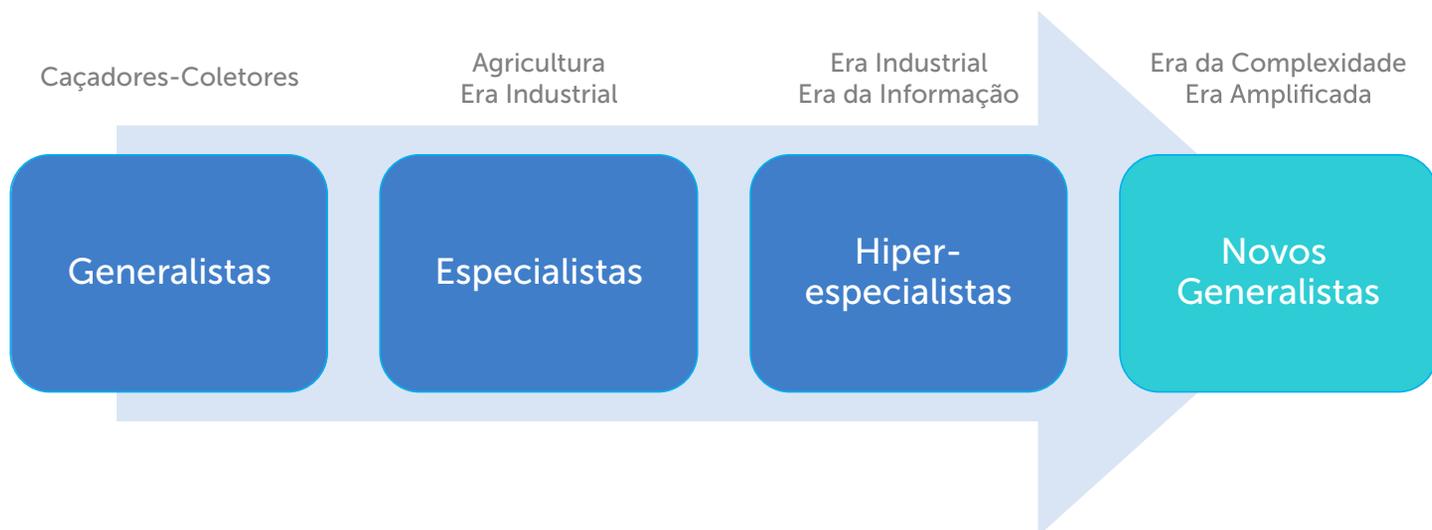
ferramentas, os mesmos momentos já não servem, mas insistimos!

Vejamos, como exemplo, um processo que quase todas as empresas têm, a avaliação de desempenho. Em 2023 será realizada a avaliação do ano 2022, tipicamente não logo no início do ano, e estaremos a falar com as nossas pessoas sobre o que já passou, inclusive a determinar planos de desenvolvimento pessoais com base em lacunas identificadas no ano anterior, não no momento presente, portanto ações que teriam sido necessárias em 2022, no imediato. Temos que trazer uma nova agilidade para os processos de gestão de pessoas, o que apenas se conseguirá, na minha opinião, com uma crescente e

significativa simplificação dos mesmos, com a capacidade de atuarmos no momento certo.

Vamos também ser confrontados com novos talentos e o desafio será como os gerir. Estas são algumas das ferramentas de gestão de talento que devemos cuidar nas nossas empresas:

- recrutamento / acolhimento;
- saídas;
- *assessments*, com foco na orientação;
- modelos de talentos e conversas sobre talentos;
- *feedback*;
- tutoria / *mentoring* / *coaching*;
- mobilidade / experiências / desafios;
- aprendizagem / requalificação;
- liderança.



Vários pensadores apontam para o surgimento dos novos generalistas, pessoas de não deixam de ser especialistas em alguns temas, mas que conseguem ver a parte e o todo, considerando que serão pessoas chave para o futuro do trabalho.

Identificam-se por serem pessoas que conseguem mudar de papéis à medida que o contexto muda, vivem confortáveis com a ambiguidade, aprendem rápido, de forma autônoma e por iniciativa própria, sentem o impulso da curiosidade, têm uma elevada consciência e um elevado autoconhecimento, ligam conhecimento, pessoas e ideias, são agentes da mudança, constroem pontes entre silos e domínios especializados, são idealistas e focados em viver um propósito maior, são desafiadores de preconceitos e percepções da realidade, promovem a polinização cruzada, criam sentido e dão significado para outras pessoas, lideram com o desejo de deixar um legado positivo, promovem conversas construtivas e sabem quando e como se devem reinventar.

Deixo a questão, são estas as pessoas que estamos a desenvolver nas nossas empresas? Aliás, estão as nossas organizações preparadas para pessoas com estas características?

Quando falamos de talentos falamos, de igual forma, de potencial. Este é outro conceito que carece de atenção. Estamos, de certa forma, habituados a aferir o potencial por meio de *assessments*, para os tornarmos mais objetivos, o que faz sentido. Não obstante e tipicamente é definido um perfil face ao qual avaliamos o alinhamento das pessoas e o potencial para crescerem no mesmo. Essa é, atualmente, informação insuficiente. A medição do potencial tem que / terá que passar a ser a aferição da capacidade de cada pessoa responder a perfis diferentes (não a um único) e a desenvolver-se nos mesmos. É esta a garantia de sucesso para o futuro, para a mutação do trabalho e das funções existentes, para o desenvolvimento estratégico de pessoas.

Se ao potencial conseguirmos associar métricas objetivas e robustas de desempenho

conseguiremos, inclusive, traçar planos de ação concretos para as nossas pessoas. Eis um exemplo de uma matriz 3x3 que faz esse cruzamento:

ATUALIDADE

	Enigma! Verificar causas. Função desajustada? Questões com a chefia? Faz sentido investir no desenvolvimento?	Em crescimento. Avaliar oportunidades a médio ou longo prazo. Foco no desempenho. Desafiar com projetos? Poderá vir a ser líder?	Alto potencial. Futuro líder. Preparar para funções de maior responsabilidade. Promover e dar mais atribuições.
POTENCIAL	Questionável! Estará na área certa? Testar novas atribuições? Monitorizar de perto.	A manter na mesma função. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional para aumento do desempenho. Desafiar?	Performance de alto impacto. Avaliar promoção na mesma área. Testar com desafios diferentes? Poderá vir a ser líder?
	Insuficiente. Performance baixa. Função exige competências superiores. Ponderar reduzir responsabilidades ou saída.	Eficaz, mas dúbio. Estará bem na função que desempenha ou testar novas atribuições. Pode estar desmotivado. Ir monitorizando.	Especialista com elevado compromisso. Manter na atual função e não ponderar novas responsabilidades.
		DESEMPENHO	

Acredito que concordarão comigo se eu disser que o talento e o potencial não têm idade (espero!). Então porque continuam a ser apresentados programas de jovens de elevado potencial nas organizações? E os menos jovens?

Este é outro ponto crucial, a gestão de pessoas tem que orientar a sua atuação para o potencial no seu todo, tem que ter a capacidade de gerir o talento sénior, pois esse existe e existirá cada vez mais, até por questões demográficas.

Estamos a dar-lhe a devida atenção?

Muitos são os desafios para o futuro, principalmente porque a gestão de pessoas se torna, cada vez mais, numa ciência interpretativa e holística:

- fomentar e potenciar a individualidade;
- comunicar/enraizar de forma permanente, exaustiva e clara o propósito, a visão, a missão e os objetivos estratégicos;
- criar uma cultura que atraia o(s) talento(s) para a organização;
- recrutar pessoas alinhadas com o propósito e a cultura;
- reter (isto é, manter a atração), reconhecer e compensar o potencial e o desempenho – apostar nos desafios e não no

engagement;

- considerar as expectativas e as motivações das pessoas;
- ter capacidade preditiva – aposta no *analytics*;
- promover uma cultura de *feedback* constante, em todos os sentidos;
- identificar competências já existentes – promover diagnósticos efetivos;
- desenvolver novas competências – foco no futuro;
- garantir uma liderança que assegure os processos de gestão de pessoas, principalmente pelo exemplo;
- desenvolver a próxima geração de líderes relevantes;

- acompanhar a transformação exponencial;
- potenciar a transformação cultural e as novas formas de trabalho.

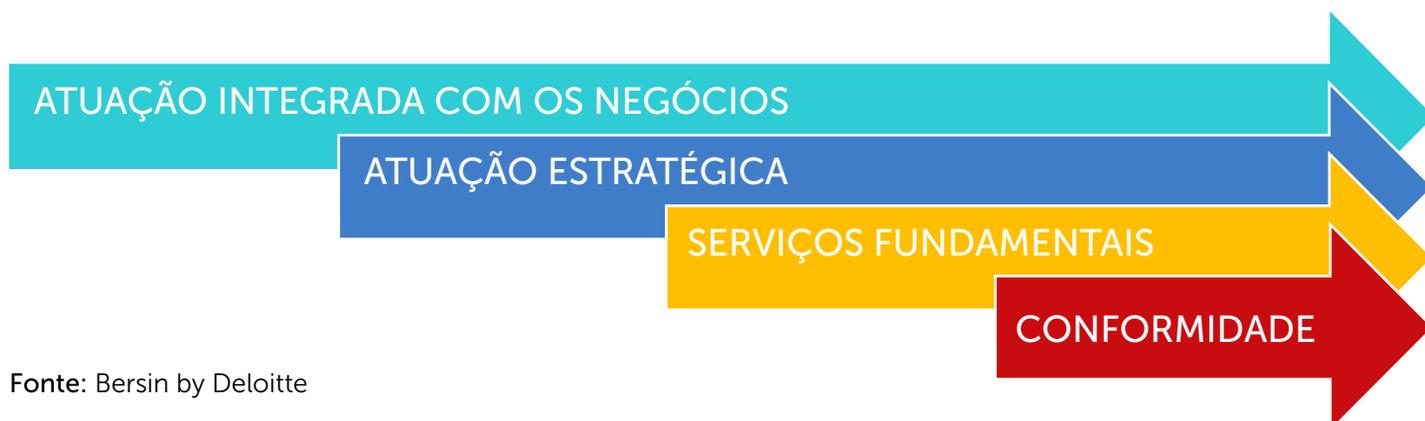
Por outro lado, a gestão de pessoas tem que assumir o seu posicionamento estratégico nas organizações, mas ainda mais importante, a sua atuação integrada com

os negócios, já não basta garantir a conformidade e os serviços fundamentais. Isto acontece quando:

- a estratégia de gestão de pessoas faz parte da estratégia dos negócios;
- os negócios veem a função de gestão de pessoas como estratégica e como parte integrante dos seus planos

de curto, médio e longo prazo;

- a função de gestão de pessoas ajuda a tomar as decisões de negócio através das pessoas, de dados, de *insights* e de um conhecimento profundo das áreas;
- os sistemas de gestão de pessoas e de negócio estão totalmente integrados.



Fonte: Bersin by Deloitte

O contributo das áreas de gestão de pessoas dependerá do seu foco, se for na gestão do dia-a-dia ou no futuro, se for nos processos ou nas pessoas. Somente quando o foco for no futuro e nas pessoas conseguiremos uma efetiva gestão da mudança, pois é nesta gestão que vamos desenvolver a nossa atividade nos próximos anos.

Estes são os princípios cruciais:

- foco nas pessoas e não apenas nos processos;
- humanização da relação e compromisso;
- respeito pela individualidade e pela diversidade.



ATUALIDADE

Por tudo o que já foi escrito, mas também pelo facto dos ciclos de conhecimento serem cada vez mais curtos, a aprendizagem ao longo da vida nunca foi tão relevante. E falo de aprendizagem, não de formação – formação é um processo em que pode, ou não, existir aprendizagem, pois na realidade a aprendizagem é algo individual, depende de cada pessoa. Algo que aprendi ao longo da minha carreira: não se pode ensinar algo a alguém que não quer aprender, não se pode ajudar alguém a mudar se essa pessoa não quiser mudar.

Mas que tipo de aprendizagem?

Defendo que uma aprendizagem para durar no tempo tem que ser alvo de experiência e reflexão, tem que acontecer ao nível das emoções e no desconforto. Sem estes ingredientes, dificilmente acontecerá algo de transformacional. Não é por acaso que muitas empresas estão a desenvolver programas para que as suas pessoas simplesmente aprendam a aprender.

Deve também ser baseada na psicologia positiva, devemos

focar-nos nas forças e não apenas nos desvios negativos, e deve ser de continuidade – pois nada se transforma em 2 ou 3 dias. Confesso que sou muito crítico de ações de curta duração quando se visa a transformação de comportamentos, de atitudes e de crenças. Esse tipo de ações funcionará para passagem de informação e até em algumas questões técnicas, mas na vertente comportamental não. Este é um dos atuais paradoxos do desenvolvimento pessoal e profissional – neste mundo em que tudo tem que acontecer num estalar de dedos, em que tudo parece ser para ontem, não podemos descuidar que a transformação das pessoas demora tempo, por vezes muito, não podemos cair nessa ratoeira, pois caso contrário nada de realmente significativo poderá mudar.

A customização da aprendizagem é também crucial. Temos consciência que o mesmo fato não serve a todas as pessoas. Todos aprendemos de forma diferente e a heutagogia defende esse princípio para a aprendizagem de adultos, colocando o foco na pessoa que aprende e dando-lhe o protagonismo.

Usualmente, no ciclo de aprendizagem, o mais difícil passa por levarmos as pessoas do “não sei que não sei” para o “sei que não sei”, pois, a partir desse momento, o passo seguinte para o “sei que sei” dependerá apenas delas. Cria-se, desta forma, a responsabilidade individual no próprio processo de desenvolvimento e de aprendizagem.

FAZER COMPETÊNCIA



SABER CONSCIÊNCIA

Neste tema da aprendizagem, recomendo a todos os profissionais de gestão de pessoas que optem por conceber os seus programas de aprendizagem através do método do *backward design*, identificando, em primeiro lugar, os resultados esperados, determinando, depois, as evidências e métricas aceitáveis e, somente depois, planeando efetivamente as experiências e atividades de aprendizagem. E nunca descurem o poder da abordagem 70:20:10, que defende que 70% da aprendizagem deve ser *on the job*, 20% através de processos informais e através de outras pessoas (como, por exemplo, o *mentoring* e o *coaching*) e somente 10% por via da formação formal (não sejam rígidos nas percentagens, mas nunca negligenciem esta pluralidade de forma de aprender).

Adicionalmente, o saber é importante, claro, mas por si só não chega, é insuficiente. Eu sei que ir ao ginásio e comer brócolos faz bem, mas não o faço com regularidade! Devemos fomentar o saber, mas sempre associado ao fazer, ao partilhar e ao ser.

Não podia concluir este artigo sem falar de dois

temas que considero fulcrais para o futuro da gestão de pessoas – a mentalidade de crescimento e o *conscious business*.

Por certo, todos conhecemos pessoas que à partida tinham talentos e potencial similares, mas que, ao longo do tempo, tiveram percursos bem distintos, algumas com sucesso, outras nem por isso.

Segundo a autora Carol Dweck, isso prende-se com a mentalidade de crescimento em contraposição à mentalidade fixa – atenção, todos oscilamos entre estas duas formas de encarar os estímulos, até ao longo de um só dia, só temos que estar conscientes disso mesmo para podermos atuar.

Alguém que se encontre em mentalidade fixa tipicamente aceita que não controla diversas variáveis da sua vida (*locus* de controlo externo), que algumas são mesmo inatas. Mas se mudarmos o *"chip"* para uma mentalidade de crescimento aumentamos as nossas possibilidades, acreditando que tudo pode ser construído, que é através dos desafios, do esforço, dos erros e do *feedback* que podemos crescer – em suma,

se somos bons em alguma coisa é porque construímos essa habilidade.

Cada vez mais, necessitamos de pessoas com uma predominância de mentalidade de crescimento e isso também se treina e se desenvolve!

No que diz respeito ao *conscious business* – abordagem que defende que não existem resultados excecionais e sustentáveis sem uma verdadeira equipa e que não existe uma equipa sem se trabalhar o "eu" (tema que por si só justificaria mais do que um artigo) – resumo o seu impacto com base numa única palavra – consciência!



Releva perceber como damos confiança, para podermos receber confiança, através da credibilidade, da sinceridade e da competência, pois sabemos que a confiança aumenta a velocidade e reduz os custos, aumenta a energia e a alegria.

Por fim, releva perceber a motivação, o motivo para a ação, pois tipicamente apenas agimos para fugir à dor ou para procurar o prazer.

Por tudo isto, as novas dimensões do trabalho passam também pela produtividade, pela conciliação, pelo bem-estar, pela pertença e pela satisfação.

E falando de consciência, ao nível de como percebemos as nossas oscilações entre dicotomias comportamentais, releva explorar as situações em que atuamos como vítimas ou protagonistas, em que atuamos como se já soubéssemos tudo ou como aprendizes.

Releva percebermos os nossos principais enviesamentos inconscientes e as nossas crenças sabotadoras, que influenciam a forma como vemos o mundo, as nossas opiniões e decisões, as nossas ações.

Releva mudarmos de observador/a, aumentarmos a nossa capacidade de fazermos distinções.

Releva fomentarmos conversas construtivas, até porque é através da linguagem que criamos a realidade e palavras diferentes geram ações diferentes – entenda-se por conversas construtivas as que abrem portas, as que não confrontam as outras pessoas e colocam o ónus em nós próprios/as.

Concluindo, estes são os fatores que considero chave para o futuro da gestão de pessoas:

- Humanização;
- Autoconhecimento e consciência;
- Bem-estar;
- Simplificação;
- Flexibilização;
- Gestão do talento e do potencial;
- Digitalização (*analytics*, novas formas de trabalho);
- Capacidade de diagnóstico;
- Atitude: Confiança, Motivação, Adaptação, Empatia (inclusive digital);
- Mentalidade de crescimento;
- Inclusão (não diversidade);
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Liderar/trabalhar no desconhecido.

Tal como Miguel Torga escreveu: “o destino destina, mas o resto é comigo”. De facto, é tudo connosco!

E não se esqueçam que o caminho se faz caminhando.

Vamos juntos/as!

AS PESSOAS, A ÁGUA E A REGULACÃO

Luís Simas
Assessor do Conselho de
Administração da ERSAR



Licenciado em Bioquímica pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e pós-graduado em Qualidade da Água e Controlo de Poluição pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Iniciou a carreira profissional em 1995 nos Serviços Municipalizados de Santarém como técnico superior de controlo da qualidade da água para consumo humano. Em 2004 ingressou no Departamento da Qualidade da Água do Instituto Regulador de Águas e Resíduos. Entre 2008 e 2018 foi diretor do Departamento da Qualidade da Água da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR). Atualmente é assessor do Conselho de Administração da ERSAR.

“O papel das pessoas no setor da água é muito diverso e não há operações mais importantes do que outras. **Todas são importantes**, uma vez que os diferentes processos estão todos interligados e nenhum pode funcionar sem os restantes”



1. PARA COMEÇAR...

O Homem, enquanto espécie, tomou conta do planeta de tal forma que foi capaz de afetar o seu equilíbrio natural como demonstram as alterações climáticas. Também é um facto que a atividade humana tem alterado a própria “fisionomia” do planeta quando cortamos árvores nas florestas, quando desviamos cursos de água do seu percurso natural, quando construímos em locais “proibidos”, como são

os leitos de cheia, ou quando caçamos espécies animais até à extinção, por exemplo.

A Revolução Agrícola e, mais tarde, a Revolução Industrial, contribuíram decisivamente para um Mundo Novo e para a criação de novas necessidades e consequente utilização de recursos naturais, demasiadas vezes de forma insustentável.

Contudo, também há uma visão positiva para a ação do Homem, que tem sido capaz de resolver problemas que ele

próprio criou, que tem sido hábil para “inventar” soluções baseadas na natureza que corrigem ou mitigam erros cometidos no passado ou suficientemente inteligente para descobrir a cura para determinadas doenças que resultam das condições criadas pelo próprio Homem.

É assim que chegamos ao saneamento básico que é considerado por muitos como um dos maiores avanços, senão o maior, na proteção da saúde humana.

E no centro de tudo está o Homem ou, por outras palavras, as pessoas.

Com efeito, temos alguma dificuldade em imaginar a Terra sem pessoas, apesar de sermos apenas mais uma espécie em cerca de 9 milhões que habitam o mesmo planeta.

A verdade é que é senso comum dizer que as pessoas fazem a diferença. Os modelos de gestão, as políticas ou estratégias implementadas, o desenvolvimento científico ou tecnológico, as ideias inovadoras ou a organização das empresas e instituições são apenas ferramentas para fazer sobressair aquilo que somos capazes de fazer melhor ou para melhorar o nosso desempenho.

Mas, como se costuma dizer, no final do dia o que conta são as pessoas, para quem devemos dirigir as nossas decisões com o objetivo de serem criadas as melhores condições para que o melhor de cada uma delas sobressaia em favor da comunidade onde estão inseridas.

2. AS PESSOAS (RECURSOS HUMANOS) E O SETOR DA ÁGUA

O papel das pessoas no setor da água é muito diverso e não há operações mais importantes do que outras. Todas são importantes, uma vez que os diferentes processos estão todos interligados e nenhum pode funcionar sem os restantes.

Quando pensamos no abastecimento de água temos de pensar em todas aquelas que estão envolvidas na captação de água, seja ela superficial ou subterrânea, ou até proveniente de uma origem não convencional, como é a água dessalinizada.

Em seguida temos todas as que operam no tratamento da água captada, assegurando que à saída da estação de tratamento a água serve o fim para o qual foi produzida, ou seja, o consumo humano.

Depois temos toda a operação de armazenamento e distribuição da água num regime que se quer contínuo e com a manutenção da qualidade da água ao longo dos muitos milhares de

quilómetros de infraestruturas que atravessa.

Mas a viagem da água e o papel das pessoas ainda não terminou porque é necessário recolher toda a água residual que descarregamos nas cozinhas e nas casas de banho, contê-la para que não contamine o ambiente e se propaguem doenças, transportá-la de forma segura até às estações de tratamento de águas residuais que garantem que no final a água residual tratada possa ser descarregada, ou melhor, possa ser reaproveitada para outros fins.

Em paralelo, intervêm os especialistas no controlo da qualidade da água e na prevenção da disseminação das doenças transmitidas por via hídrica, bem como todo um tecido empresarial que fornece tudo aquilo que este setor precisa para funcionar.

Depois temos todas aquelas pessoas que executam tarefas consideradas administrativas, mas não menos importantes, como seja lidar com os consumidores ou medir e faturar a água consumida, contribuindo assim para a sustentabilidade económico-financeira deste serviço público essencial.

Temos também os gestores e os decisores, que definem as estratégias, que asseguram que os procedimentos corretos são implementados e que as pessoas fazem bem.

E sem pretender ser exaustivo, não podemos esquecer a comunidade de investigadores, pensadores, empreendedores que pensam no setor, que pensam nos seus principais problemas, desafios e soluções.

Tudo pessoas que contribuem de forma igualmente importante para que cada gota de água faça a sua viagem até nossas casas e regresse ao ambiente em segurança, em continuidade e com qualidade.

3. OS NÚMEROS

A ERSAR, através da sua ação regulatória, pode ter um papel na dinamização de todas estas pessoas e das suas potencialidades para que contribuam positivamente para o setor da água.

A adequação dos recursos humanos sempre foi para nós um critério indispensável no modelo de regulação da avaliação da qualidade do

serviço, como se comprova pelo respetivo indicador na “Sustentabilidade da gestão do serviço”, que existe desde a primeira geração de indicadores.

Os números que recolhemos, processamos e tratamos evidenciam de forma muito clara o quão importantes são as pessoas, como facilmente se retira da análise do Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos (RASARP), designadamente do Volume 1 do RASARP 2022 recentemente publicado no sítio da ERSAR.

Em 2021, no serviço de abastecimento público de água, operaram 10 entidades gestoras em alta e 232 entidades gestoras em baixa, suportadas pelo trabalho de mais de 9 000 pessoas entre pessoal próprio afeto ao serviço e pessoal em *outsourcing*.

Estas pessoas foram responsáveis em 2021 pela captação de mais de 800 milhões de metros cúbicos de água, que geraram mais de 1 200 milhões de euros de rendimentos, ao operarem mais de 6 000 captações de água com o recurso a cerca de 20 000 infraestruturas e a

quase 120 000 quilómetros de condutas. Foram apenas 9 000 pessoas num universo de cerca de 10 milhões de habitantes.

No que concerne ao serviço de saneamento de águas residuais temos o registo de mais de 7 000 pessoas (afetas ao serviço e em *outsourcing*) a trabalhar em 225 entidades gestoras em baixa e 12 entidades gestoras em alta.

Os números também são esmagadores, como facilmente se conclui se percebermos que o serviço de saneamento de águas residuais serve quase 9 milhões de habitantes em Portugal Continental, recolhe mais de 600 milhões de metros cúbicos de água residual, que geram cerca de 1 000 milhões de euros de rendimentos.

São quase 11 000 as infraestruturas operadas por estas 7 000 pessoas, não esquecendo que esta água residual circula em mais de 65 000 quilómetros de coletores.

A racionalidade fria dos números mostra um setor em que tão poucos, fazem tanto para tantos.

É de facto um setor onde as pessoas assumem um papel principal, uma vez que a inoperacionalidade ou o mau funcionamento destas infraestruturas tem consequências muito graves para a saúde humana e para a saúde dos ecossistemas.

Mas as perguntas que se colocam é se temos as pessoas suficientes, se têm a formação adequada e se estão preparadas para os desafios do futuro.

Mais uma vez os números referentes a 2021 revelam que no abastecimento público de água em alta o desempenho das entidades gestoras no indicador *AA11 – Adequação dos recursos humanos* é mediano ou satisfatório nas áreas urbanas e insatisfatório nas áreas rurais, salientando-se que, quer no desempenho mediano, quer no desempenho insatisfatório o indicador revela recursos humanos a mais.

No que concerne ao abastecimento público em baixa, o mesmo indicador revela um desempenho insatisfatório, com recursos humanos em excesso, nas áreas predominantemente urbanas e satisfatório

e mediano nas áreas mediamente urbanas e predominantemente rurais, respetivamente. Contudo, é de realçar que as tendências no desempenho satisfatório e mediano é para um *deficit* de recursos humanos.

No caso do serviço de saneamento de águas residuais em alta os resultados do indicador *AR09 – Adequação dos recursos humanos* em 2021 revelam um desempenho satisfatório nas três áreas geográficas analisadas (predominantemente urbana, mediamente urbana e predominantemente rural), destacando-se que na área predominantemente urbana o desempenho no período 2017-2020 tinha sido mediano.

Quando analisamos os resultados deste indicador para o ano de 2021 no serviço de saneamento de águas residuais em baixa, constatamos que as áreas mediamente urbanas e predominantemente rurais apresentam um desempenho satisfatório, conquanto na área predominantemente urbana o desempenho é insatisfatório com excesso de recursos humanos.

Assim, numa perspetiva macro, sem prejuízo de uma análise mais fina do ponto de vista regional, a situação global da adequação dos recursos humanos nos serviços de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais não se afigura muito problemática.

No entanto, a análise integrada do ciclo urbano de utilização da água também deve ser refletida no que diz respeito aos diversos indicadores, incluindo a adequação dos recursos humanos.

As melhorias que se impõem da análise dos números explanados podem ser conseguidas com uma estratégia de afetação dos recursos humanos existentes a tarefas diferentes daquelas que atualmente executam.

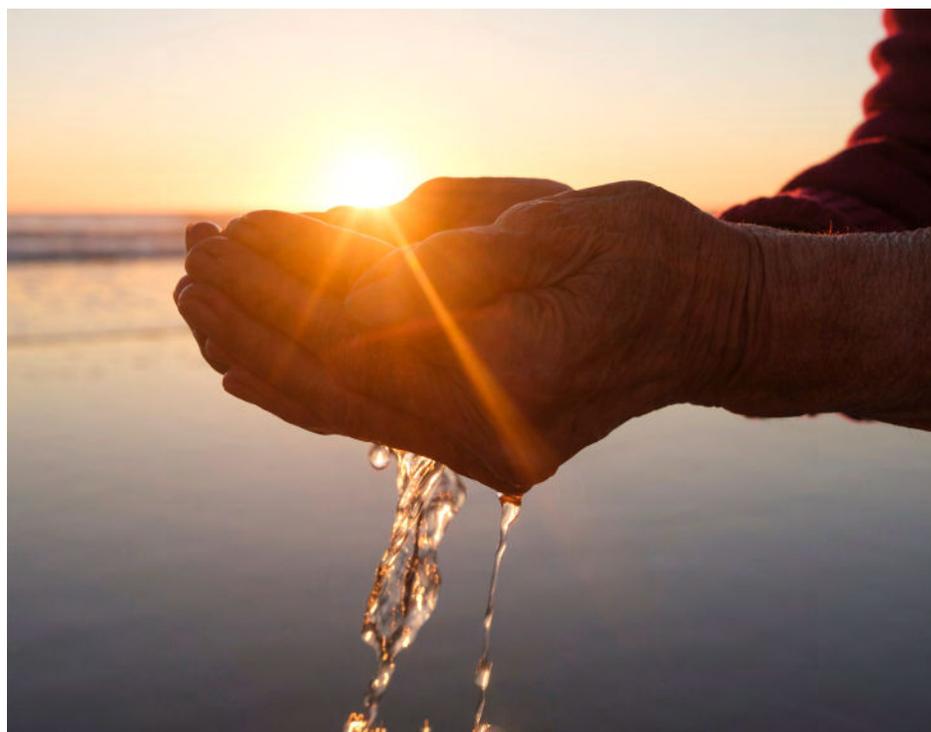
A ERSAR está consciente da dificuldade de implementação de uma estratégia integrada de análise dos recursos humanos, designadamente nos serviços em baixa, dada a existência de muitas e diversas entidades gestoras.

As pessoas atualmente existentes no setor e o

desempenho das entidades gestoras nos indicadores AA11 e AR09 também evidenciam como é importante que sejam incrementadas as iniciativas de criação de entidades gestoras com maior escala e, desta forma, mais capazes de gerir de forma integrada os seus recursos humanos, ou seja, as pessoas.

4. O FUTURO

Quando a ERSAR iniciou a atividade de autoridade competente para a qualidade da água destinada ao consumo humano e alargou a avaliação da qualidade do serviço a todas as entidades gestoras a operar em Portugal Continental, foi confrontada com uma realidade que evidenciava a existência em muitas entidades de apenas um técnico superior responsável pelas áreas do abastecimento de água e saneamento de águas residuais e que acumulavam estas funções com muitas outras, não lhes permitindo dedicar o tempo necessário para implementar as soluções que melhorariam o desempenho dos serviços de água e saneamento de águas residuais.



Atualmente esta realidade ainda está presente, designadamente em entidades gestoras com modelo de gestão direta e de pequena dimensão, mas não com a magnitude existente há cerca de duas décadas.

Com efeito, nos últimos 20 anos, a perceção da ERSAR é que o setor, além dos tradicionais engenheiros civis e engenheiros mecânicos, tem absorvido um número significativo de engenheiros do ambiente que, através da sua formação específica, têm também contribuído para as melhorias verificadas ao longo dos últimos anos.

Contudo, há um conjunto de externalidades que não podem ser ignoradas na definição das estratégias relacionadas com as pessoas neste setor da água.

Em primeiro lugar, os conceitos de circularidade e sustentabilidade que vêm mudar o paradigma da gestão em linha do recurso água, quer na vertente de produção de água para consumo humano, quer na vertente de drenagem e tratamento de águas residuais. De facto, estes dois conceitos, cuja implementação é imperiosa, colocam dois desafios muito significativos:

1. Um novo olhar para as infraestruturas que devem ser capazes de dar resposta ao conceito de circularidade quando na sua maioria foram desenhadas para um processo em linha.
2. A atualização dos técnicos do setor que foram formados com base no princípio da gestão em linha do recurso água.

A ERSAR está convicta que os recursos humanos do setor são capazes de superar estes desafios, uma vez que a resposta ao crescente grau de exigência da atividade regulatória tem sido sempre muito positiva.

Em segundo lugar, a tecnologia de *blockchain* que no setor da água pode ter um papel muito importante na gestão e armazenamento dos dados, na gestão dos recursos hídricos, na monitorização da qualidade da água ou no pagamento de serviços ambientais, para citar apenas alguns exemplos.

Esta é uma externalidade que o setor da água não pode ignorar e cujas pessoas têm de se preparar para lidar com esta nova ferramenta que parece ser muito útil em

todos os processos de gestão do ciclo urbano de utilização da água.

Em terceiro lugar, a inteligência artificial que será (é) um instrumento decisivo na gestão de *Big Data* em áreas tão importantes como são os recursos hídricos, os padrões meteorológicos, o controlo e redução de perdas, a qualidade da água desde a origem até à torneira ou a deteção de contaminações acidentais ou propositadas, para referir alguns exemplos.

A inteligência artificial poderá, com a sua elevada capacidade de análise de dados, revelar tendências que ainda não conseguimos descortinar e assim prepararmo-nos com maior antecipação para cenários futuros.

Em conclusão, é necessário que as pessoas no setor da água adquiram novas competências para que prossigamos na tendência global de melhoria verificada nas últimas décadas.



ÁGUA,
ONDE A VIDA
SE MULTIPLICA



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO E DRENAGEM DE ÁGUAS

A VALORIZAR A ÁGUA E A VIDA

RETENÇÃO DE TALENTO NO SECTOR

Tiago Carvalho
Administrador Executivo da
Águas de Alenquer



Licenciatura em Engenharia Civil (IST - ramo de hidráulica)

Executive Education Program Mini MBA - ISCTE Business School

30 anos de experiência ligados ao setor da água: início de atividade profissional no Gabinete de Águas Residuais da Cidade de Lisboa (GARLIS); projeto e fiscalização de obras hidráulicas no serviço de hidráulica da COBA; Direção de Engenharia da AdP Serviços entre 2001 e 2007; desde 2007 na AQUAPOR SERVIÇOS, onde foi Diretor de Engenharia e Novos Projetos e administrador de várias empresas do Grupo, sendo atualmente administrador executivo da Águas de Alenquer e vogal do Conselho de Administração da Águas da Azambuja e da Águas de Vila Real de Santo António.

“O ambiente desperta interesse? Sem dúvida. Os jovens gritam o seu nome e defendem-no na rua convictamente. A indústria da água desperta interesse? Acredito que sim, especialmente num ano de seca como 2022. E uma qualquer entidade gestora desperta interesse? Tenho dúvidas.”



RESUMO

O sector da água, assim como outros sectores em Portugal, enfrenta um desafio complexo na renovação dos seus recursos humanos, quer pela dificuldade de retenção dos quadros mais competentes, quer pela baixa atratividade do sector para as gerações mais novas.

Este efeito, transversal e independente do modelo de gestão, é certamente mais

preocupante nas entidades gestoras de menor dimensão e fora dos grandes centros urbanos, abrangendo todas as categorias profissionais.

Não sendo especialista em recursos humanos, o presente artigo é uma reflexão a partir da vivência diária deste desafio, enquadrando alguns dos aspetos considerados essenciais à gestão das equipas e ao despertar do seu contributo como chave do desempenho. Traduz, assim, uma experiência

pessoal na gestão de equipas de entidades gestoras de pequena/média dimensão, aflorando ainda as características das gerações mais novas que podem condicionar o seu interesse sobre o sector.

QUESTÕES-CHAVE

Será o sector da água atrativo?

Conseguimos captar o interesse das gerações mais novas?

ENQUADRAMENTO

As questões-chave apresentadas, orientadoras da minha reflexão, são perguntas transversais a outros sectores de atividade a que aparentemente não estamos a conseguir dar resposta. Para melhor enquadrar o tema apresento alguns aspetos que permitem perceber o sector nesta matéria e, muito sumariamente, caracterizar as gerações mais novas.

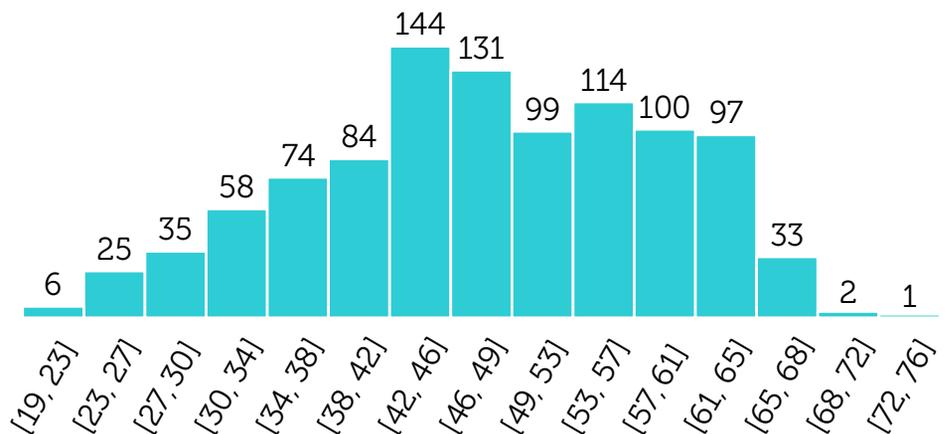
UMA FOTOGRAFIA...

Recorrendo à informação recolhida nas duas fases de um projeto colaborativo do Grupo AGS (PENSA - Programa para a sustentabilidade dos serviços de águas e gestão eficiente de ativos – Fase 1 e Fase 2), é possível tirar uma fotografia de grupo em dois anos distintos (2018 e 2021). Apresento os resultados de 2021, certamente representativos para várias entidades gestoras (EG):

- Idade média: 48 anos;
- Maior peso relativo das faixas etárias acima dos 42 anos;
- As EG com mais história, têm equipas mais envelhecidas;

- Não existe uma diferença de idades significativa entre quadros técnicos e não técnicos;
- Os quadros mais novos têm maior qualificação;
- Atrair e manter pessoas é uma dificuldade transversal a todas as EG e em todas os níveis da EG;
- Baixa renovação de quadros.

Distribuição por idades



Considerando válida a premissa sobre a importância e os benefícios da diversidade etária numa organização, onde os funcionários seniores atuam como provedores de conhecimento e experiência, e os funcionários mais novos, recetores ativos desse conhecimento, posicionando-se ainda como dinamizadores de novas ideias, maior flexibilidade à mudança, domínio de novas tecnologias e disponibilidade para a inovação, verificamos que existe um fosso crescente entre o cenário ideal de renovação de longo prazo e a fotografia desta amostra alargada.

AS NOVAS GERAÇÕES

Muito se fala (e se escreve) sobre as novas gerações, as suas características, mais ou menos genéricas, as suas competências e aptidões, não menos vezes num choque intergeracional (e tecnológico) fortemente disruptivo.

Não pretendendo fazer qualquer reflexão, nem

tão pouco aflorar o tema, destaco alguns desafios à integração do talento destas gerações¹, apresentando de forma sumária as suas expectativas sobre o mercado de trabalho:

- O que querem?
 - *Feedback* constante e construtivo;
 - Possibilidades de explorar e desenvolver o seu espírito empreendedor.
- Onde e quando?
 - Existência de flexibilidade; trabalhar em função do resultado e da qualidade e não em função das horas passadas no escritório.
- O porquê?
 - Marcas e causas com significado social e que de algum modo criem impacto;
 - A remuneração e a rapidez de consolidação dessa remuneração.
- O como?
 - Promovendo a tecnologia como ferramenta de atração de talento (são gerações fascinadas pela tecnologia, tendo crescido em permanente contacto com ela);
 - Colaboração e trabalho

em equipa (espaço para a troca de ideias, discussão e argumentação de diferentes pontos de vista).

- Para quem?
 - Líderes que os incentivem a seguir os seus objetivos, com vontade empreendedora;
 - Líderes que sejam capazes de ser mentores e companheiros.

OS JOVENS EM PORTUGAL, HOJE...

Em paralelo, destaco o estudo de 2020 da Fundação Francisco Manuel dos Santos *"Os jovens em Portugal, hoje – Quem são, que hábitos têm, o que pensam e o que sentem"*, realçando alguns aspetos da realidade vivida por uma geração (certamente muito mais agudizada pelos acontecimentos que ocorreram desde a data da sua publicação). Alguns destaques:

- Representam 21% da população;
- 6 em cada 10 jovens possui uma licenciatura (em 1960: 1 em cada 100);

¹Caracterização baseada em: [Forbes "Gen-Z and the future of work and play" (Sep 7, 2020); Harvard Business Review "Helping Gen Z employees find their place at work" (Jan 18, 2023); HRWorld, from the Economic Times, "Future of work: How to attract and retain Gen Z talent" (Jul 15, 2022)]



- Geração mais bem preparada de sempre;
- 37% dos jovens licenciados não consegue emprego na sua área de estudo;
- (Portugal) 5º país da U.E. onde os jovens saem mais tarde de casa dos pais;
- 57% não vota nas eleições, mas 40% apoia causas globais e 30% já teve uma experiência de voluntariado;
- Taxa de desemprego em 2020: 8,1% com formação superior | 10,1% sem formação superior (em 1993: 3,5% e 6,7%);

- 29,4% em situação de trabalho temporário (em 1995: 13,5%);
- 30% dos jovens pondera emigrar.

Complemento esta breve caracterização com alguns dos sentimentos identificados, ou identificadores desta geração de acordo com o mesmo estudo:

Inconformados | Adiar de decisões | Idealistas | Singularidade |

Desigualdades | Peso das gerações anteriores (injustiça intergeracional) | Crise (palavra sempre presente: *subprime*, dívida soberana, ambiental, pandemia, guerra) | Oportunidades (ou a falta delas) | Segurança (ou insegurança) | Causas - geração de causas.

ATRAÇÃO/ RETENÇÃO DE TALENTOS

A gestão dos recursos humanos é a chave de sucesso para qualquer organização, sendo uma das vertentes mais complexas da sua administração, quer pela sua especificidade e interligação com todas as áreas dessa mesma organização, quer pelo impacto (positivo ou negativo) motivacional e anímico que traz à organização. A capacidade de atração e retenção de talento, em paralelo com a motivação, será um dos maiores desafios para a administração deste recurso tão precioso, complexo e sensível - as pessoas - elemento dinamizador que nos faz acreditar ser possível atingir os objetivos.

Para desenvolver o tema, centro as pistas de reflexão percorridas neste artigo de opinião, em quatro tópicos considerados essenciais: Comunicação | Conhecimento | Atividade | Contexto.



A COMUNICAÇÃO

Todos reconhecemos a comunicação interna como a peça chave na gestão diária das equipas, na gestão de quem faz acontecer. Podemos ter à nossa disposição a informação, o conhecimento, os meios, a tecnologia, etc., mas se não temos quem faz acontecer, dificilmente atingimos os objetivos. Saliento por isso alguns princípios que considero essenciais, seja na comunicação com os quadros superiores, seja com as equipas operacionais:

Clareza: a mensagem tem de ser clara, atrevo-me a dizer direta e verdadeira. Quanto maior a clareza, maior a disponibilidade, maior o entendimento, maior o envolvimento para atingir os objetivos;

Bidirecional: a comunicação só funciona se existir nos dois sentidos. Tem de existir espaço para recebermos o *feedback* da mensagem transmitida, espaço para novas ideias, espaço para a opinião válida e construtiva (e por vezes espaço para opiniões sem sentido que também têm de ser esclarecidas e desmontadas);

O agradecimento e o reconhecimento pelo esforço e pela dedicação são parte da comunicação e essenciais à gestão das expectativas e consequentemente à retenção de talentos;

Escuta empática: escutar o outro, colocar-nos no lugar do outro, fazer as perguntas certas, perceber as suas expectativas, os seus desalentos, é uma ferramenta cada vez mais fundamental. A escuta empática vai ao encontro do outro e gera confiança.

É fácil? É sempre possível de praticar? Não, não é! Mas este é o grande desafio na gestão de pessoas: não desistir e acreditar ser possível (mesmo no atual contexto de adversidade, onde todos conhecem o capítulo dos direitos e poucos o capítulo das obrigações, e talvez menos ainda que ambos coexistem).

Outra vertente fulcral para o sector neste aspeto é a comunicação externa. Se não valorizarmos a nossa atividade na comunicação com o cliente e com a população em geral, não será possível captar o interesse pelo sector, a curiosidade das gerações mais novas, nem tão pouco o interesse pelos próprios desafios do sector, em especial "*fora da caixa*" onde nos movemos.

O CONHECIMENTO

Começo este ponto com uma provocação: O ambiente desperta interesse? Sem dúvida. Os jovens gritam o seu nome e defendem-no na rua convictamente. A indústria da água desperta interesse? Acredito que sim, especialmente num ano de seca como 2022. E uma

qualquer entidade gestora desperta interesse? Tenho dúvidas.

Duas perguntas ainda mais disruptivas: Estarão as instituições de ensino a transmitir a relevância do sector? Corresponde o sector ao interesse dos alunos?

Perguntas difíceis e transversais a tantas outras áreas, que carecem de uma reflexão profunda com todas as partes interessadas: instituições de ensino, centros de investigação, promotores do emprego, associações do sector, enfim toda a indústria da água numa dinâmica de parceria.

Vivemos tempos de mudança, de rápidas mudanças (talvez demasiado rápidas para um sector tão conservador), num tempo de total desinteresse das gerações mais novas por tudo o que implique “*meter a mão dentro da massa*” e por profissões mais operacionais - principal obstáculo ao sucesso dos cursos técnico-profissionais não tecnológicos (mesmo com garantia de emprego especializado).

Neste ponto, realço as boas práticas no sector, onde têm surgido excelentes iniciativas

de formação contínua e de capacitação das entidades gestoras e das suas equipas, mas, é necessário vencer o desafio da capacitação transversal das equipas, alargando estas práticas às equipas operacionais, e da inclusão das várias regiões: a formação tem de ser levada ao país de forma facilitada e adequada às diferentes estruturas existentes. Uma formação adequada às necessidades reais em cada momento é também ela um elemento agregador na retenção de quadros.

Neste âmbito, vale a pena olhar para o caminho percorrido pelos sectores de fronteira. A indústria da construção e o processo de modernização em curso são um bom exemplo, com imensos pontos em comum e complementares e onde creio que a criação de sinergias seria possível.

Outro caminho paralelo será a criação de cursos técnico-profissionais nas áreas mais relevantes da nossa operação e manutenção, aproveitando e capacitando a rede de ensino técnico-profissional com a experiência *de quem sabe fazer* existente nas entidades

gestoras, fortalecendo assim a transmissão de conhecimento anteriormente referida. Um caminho possível (e essencial) para colmatar o vazio existente na contratação de novos profissionais.

A necessidade é por demais evidente, existe o conhecimento e os bons exemplos de formação profissional especializada, faltará a vontade e o despertar do interesse na população alvo.

A ATIVIDADE

A nossa atividade não é amigável! A operação não é fácil. Prestamos um serviço 24h por dia / 365 dias por ano, com equipas permanentemente em operação ou prevenção. Será fácil concordar que não há períodos mortos ou monotonia na nossa atividade.

Não sendo a atividade mais tranquila e simpática, não será certamente a mais atrativa. Mas há uma evolução (ou revolução) em curso que irá potenciar a atratividade do sector:

- Na organização dos serviços, no trabalhar

de forma uniforme e consistente a informação, na divulgação de boas práticas (associações, centros de ensino e de excelência, o próprio regulador);

- Na melhoria muito significativa e positiva das condições operacionais e de segurança: equipamentos de proteção individual e coletiva, novos meios que se traduzem na menor penosidade das operações e na melhoria dos níveis de serviço;
- Na evolução e na generalização de ferramentas operacionais (plataformas de atendimento, cadastro, telegestão, telemetria, monitorização de caudais, pesquisa ativa de fugas, ...);
- Na consciencialização da importância da gestão da infraestrutura como um ativo precioso.

Como referido, a velocidade desta mudança não é uniforme, estando condicionada por diferentes fatores de contexto. O Desafio será conseguir dinamizar a sua aplicação generalizada.

Identifico ainda outros dois estímulos que irão contribuir para um olhar diferente sobre o sector, potenciando a sua atratividade para as gerações mais novas:

- Transição Digital (como passo seguinte da transformação digital que as entidades gestoras têm percorrido);
- Investigação e Desenvolvimento (como passo natural para o avanço tecnológico do sector).

A maior capacitação dos nossos quadros, a transição digital nas entidades gestoras e o potencial que a investigação e desenvolvimento incorporam no sector, são o pilar e o motor para a sustentabilidade do sector e para a preservação deste recurso tão precioso - a água - e consequentemente para a neutralidade carbónica e dinamização de uma economia circular tão ambicionada.

Se conseguirmos esta transformação seremos certamente mais atrativos e concentradores de talento e de novos talentos.

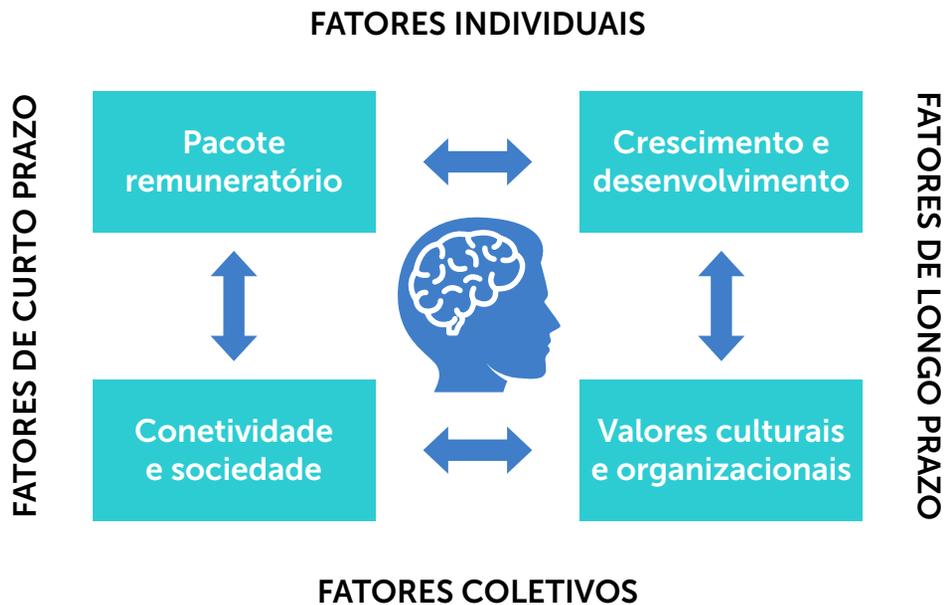
O CONTEXTO

Ousar referir a passagem "*nem só de pão vive o homem*" neste último tópico de reflexão, significa que o desafio na retenção de talentos não passa apenas pela remuneração, sendo essencial oferecer uma proposta de valor mais alargada e de continuidade, em especial quando procuramos recrutar as gerações mais novas.

As mais recentes correntes na gestão do capital humano, muito em voga nas grandes empresas tecnológicas e longe da sua integração num sector tão conservador e hierarquizado como o nosso, centram esta proposta de valor em quatro pilares²:

Pacote remuneratório (remuneração, benefícios, localização do local de trabalho, equipamentos disponibilizados, flexibilidade de horário e outras regalias); **Crescimento e desenvolvimento** (envolvimento e compromisso da organização para a aquisição de novas competências, formação

² Harvard Business Review, January-February 2023



* Adaptado de: *Harvard Business Review*, edição Jan-Feb 2023

contínua rotação de funções); **Valores culturais e organizacionais** (quais os valores da marca, posicionamento na sociedade, âmbito de atuação); **Conetividade e sociedade** (envolvimento e partilha com os pares e a comunidade num sentimento de pertença e partilha).

A reestruturação de uma *nova proposta de valor*, envolvendo outras vertentes procuradas pelas gerações mais novas, terá necessariamente de integrar (e aculturar) a perceção e a apetência individual de cada elemento da equipa para cada um destes pilares, mantendo um equilíbrio

quase individual (ou de subgrupo) entre os diferentes fatores que elevam os níveis de satisfação e de motivação, sem os quais não será possível reter o talento, nem tão pouco “*vestir a camisola*”. A pandemia e o regresso à organização “*normal*” do trabalho, foram e são demonstrativos da complexidade deste equilíbrio.

Por fim, e longe de querer reunir um *caderno reivindicativo*, não posso deixar de trazer à reflexão dois aspetos fortemente limitadores da gestão das equipas:

- Remuneração: o sector paga mal; o país tem um

escalonamento da carga fiscal completamente asfixiante para as gerações mais novas; a subida do salário mínimo nacional (uma medida muito positiva) esmagou o salário médio no sector, criando dificuldades acrescidas na diferenciação de posições e na gestão das equipas.

- Estratégia do capital humano: onde inclui a evolução profissional (ou plano de carreira), a formação contínua, a própria recapacitação e renovação de quadros decorrentes do envelhecimento das equipas, aliadas à integração das componentes de investigação e desenvolvimento tecnológico.

CONCLUSÃO

Na certeza da impossibilidade de ultrapassar os próximos desafios sem o fator humano, será cada vez mais desafiante conciliar os objetivos individuais de cada colaborador, com os objetivos coletivos da organização. Torna-se por isso imperioso olhar para as equipas como um ativo valioso, que tem de ser

cuidado de forma integral ao longo da sua permanência.

Aliar este recurso precioso (e único) aos novos desafios do sector, num contexto de mudança das organizações e do modo de reter talento, corrente à qual as gerações mais novas são especialmente sensíveis, será cada vez mais um desafio presente e fundamental à gestão do ativo humano no imediato e no longo prazo.

UM DIA “NA ÁGUA” NUM CONCELHO DO INTERIOR

Francisco Aguiar

Adjunto do Gabinete de Apoio ao Presidente da Câmara Municipal de Moimenta da Beira



Francisco Aguiar (1979), é natural de Leomil, Moimenta da Beira. É licenciado em Química Industrial (Universidade da Beira Interior) e doutorado em Química (Universidade de Durham - UK). É autor de várias publicações e artigos em revistas internacionais. Iniciou a vida profissional em 2009 como Responsável de Laboratório na Águas de Trás-os-Montes e Alto Douro, SA. Foi Responsável de Operação (2015-2020) na Águas do Norte, SA, tendo passado posteriormente para a área de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Em 2022 aceitou o desafio de reestruturar todo o setor do Ambiente do Município de Moimenta da Beira.

“É preciso **gosto** no que se faz e **muito espírito de missão.**”



6:00 horas. Acordar. Engolir um bocado de pão seco, beber um trago de café e toca a andar, que às 7:00 horas é preciso estar a planear o dia. Como os acontecimentos sucedem-se a um ritmo alucinante, fazer um planeamento estruturado é algo completamente utópico. Mas sim, a direção está lá, sabe-se bem para onde se quer ir. Será que houve ocorrências durante a noite?

Uma vez que a digitalização ainda é uma miragem, não

há sistema de alarme, nem monitorização online, por isso as ocorrências chegam por telefone, mensagem ou até por viva-voz, mas todas a conta-gotas. A estratégia é reativa e raramente é preventiva. Quase 8:00 horas. O pessoal está a chegar.

"Ora um, dois, três, quatro, cinco.... Ok, estão todos!"

"Não há água em Aldeia de Cima!! O Zé está a ligar a dizer que não tem água em casa!! O Manuel perguntou

quando é que vemos o ramal de ligação, pois já fez o pedido há 2 semanas!! Ontem não acabámos a vala que estávamos a fazer na Aldeia de Baixo por causa da chuva que caiu!! É preciso ir ao reservatório X medir o Cloro residual!!"

O chefe suspira. A esta hora só estas ocorrências? Bem, parece que hoje vai ser um dia muito calmo. Nada como no verão passado, onde as horas de trabalho ultrapassaram muito o



inimaginável. Seca severa conjugada com ruturas constantes nas condutas. Um contrasenso.

Além do trabalho nas roturas e avarias (média de 1 ocorrência por dia no inverno e 3 ocorrências por dia no verão), acresce 8 novos contratos e cortes de água e 1 pedido de ramal de água e saneamento por semana.

Moimenta da Beira é um concelho do distrito de Viseu, com 9 410 habitantes a viverem em 219,97 km². É composto por 16 freguesias que integram 40 localidades, onde cerca de 52% do Concelho é abastecido pela barragem do Vilar em concessão com a Águas do Norte, S.A., e cerca de

48% é abastecido através de captações próprias. O município gere 260 km de condutas, 200 km de coletores, 22 captações de água, 21 pontos de cloragem, 34 reservatórios, 11 estações elevatórias, 31 instalações de tratamento de esgotos e um parque de 7 500 contadores instalados, onde cerca de 60% tem mais de 10 anos de utilização. Para o trabalho externo são 2 assistentes operacionais em exclusivo, o Encarregado-Geral que dedica quase todo o seu tempo de trabalho ao setor, todos com mais de 60 anos. Contam com a ajuda de 2 pessoas que estão através dos Programas Ocupacionais.

O chefe sabia que ia ser difícil. Quando o Presidente

da Câmara lhe propôs esta missão, já sabia que a coisa era complicada. Gostava de desafios. Mas uma coisa é fazer uma avaliação externa, outra coisa, foi o que encontrou.

Cerca de ano e meio antes, o novo Presidente deparou-se com um setor altamente deficitário. Num orçamento total anual de 17 milhões de euros, 1,5 estavam a ser consumidos pelo setor do ambiente. O défice entre receitas e despesas era mais de 50%. Regulamentos e tarifas sem alterações desde 2007. Municípes sem pagar a fatura, às centenas. Recursos humanos, poucos, de idade avançada. Ausência de cadastro das redes, com condutas com 30 anos de utilização e a precisar de serem substituídas. Algumas infraestruturas a necessitarem urgentemente de reabilitação.

Ciente desta situação, Paulo Figueiredo, o atual Presidente foi buscar quem de melhor havia na área para pôr a casa em ordem. Quadro da Águas do Norte, S.A., grande conhecedor do terreno. Mas o edil advertiu-o. Esta seria uma empreitada missionária. Sem horários. Sem prémios.

Terras do Demo foi o nome que Aquilino Ribeiro deu ao concelho de Moimenta da Beira. Não que estas terras fossem propriedade do mafarrico, mas antes por serem terras duras, difíceis de trabalhar. Nestes serviços, esta é uma imagem que surge muitas vezes. Quando se sente o sincolo do inverno ou o braseiro do verão. Sim, é verdade. É preciso gosto no que se faz e muito espírito de missão.

“Chefe logo a que horas sai? Vamos jantar? Não posso! À noite tenho de ir ao Bairro de São João com o geofone

detetar uma fuga. Sabes quantas fugas detetei desde que o compramos? Já dava para encher várias piscinas olímpicas.”

Francisco Aguiar, 43 anos, Licenciado em Química Industrial pela Universidade da Beira Interior, Doutorado em Química pela Durham University, Adjunto do Gabinete de Apoio ao Presidente da Câmara de Moimenta da Beira, Gestor do Setor, Encarregado, Canalizador, “chefe para toda a colher”....

Depois de uma primeira fase em foi necessário

proceder a um diagnóstico profundo, atualmente o setor do ambiente está a passar por uma alteração profunda. Adquiriu-se uma camioneta e uma mini-giratória. Adquiriu-se um geofone para a deteção de roturas. Vão-se adquirir 2 500 contadores de água para substituir os existentes com mais de 10 anos. Estão a ser instaladas vários equipamentos nas redes de abastecimento como ventosas e válvulas de seccionamento (há aldeias em que a única válvula de seccionamento está na saída do reservatório). Num concelho montanhoso



ATUALIDADE

como é Moimenta da Beira, é primordial fazer uma adequada gestão de pressões nas redes, e estão a ser criados vários patamares de pressão, poupando assim as redes, evitando roturas e potenciando a poupança de água. Está-se a instalar um sistema de monitorização online das captações e reservatórios. As zonas de medição e controlo *on-line* também já estão projetadas e vão avançar. Alterou-se a gestão de *stocks*. Melhorou-se os procedimentos administrativos. Procedeu-se a um novo *layout* das faturas

e à implementação da faturação eletrónica.

O desafio é enorme! Pretende-se atingir um nível de perdas de 50% em 2025, e baixar para metade o número de avarias e roturas.

Tudo isto tem sido possível de uma forma mais rápida do que estava previsto devido à estreita colaboração com a Agência Portuguesa do Ambiente.





SER FELIZ NO TRABALHO

Reinaldo Sousa Santos

Autor do livro
"Ser Feliz no Trabalho"



É autor do livro "SER FELIZ NO TRABALHO: uma viagem científica, criativa e humana pelo bem-estar social" (Editora RH, junho 2021).

É professor em universidades, escolas de negócios e academias de formação profissional. É membro da Comissão Técnica APEE, responsável pela elaboração de norma sobre Felicidade e Bem-estar Organizacional.

É licenciado em sociologia das organizações, com pós-graduação em gestão de recursos humanos e doutoramento em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com tese sobre o Bem-estar no Trabalho.

Trabalhou durante cerca de vinte anos em diversas empresas do grupo Águas de Portugal, no qual assumiu funções de diretor de recursos humanos e diretor comercial. Desenvolveu sistemas de gestão apostados na melhoria do bem-estar no trabalho, cujo mérito foi reconhecido através de diversas presenças no *ranking* das 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal (Accenture/Exame). É, também, formador e orador frequente em eventos dedicados à gestão de pessoas e à felicidade no trabalho e na vida. Gosta de pessoas, árvores e palavras. É pai do Guilherme.

"... os profissionais do setor das águas que assumiram a "linha da frente" quando o mundo inteiro estava fechado em casa. São os mesmos que incham de orgulho quando veem a água a chegar a uma comunidade pela primeira vez ou uma bandeira azul se ergue nas areias da praia. "Só foi possível devido ao meu trabalho", dizem. E têm razão."

www.reinaldosousasantos.com



Trabalhadores, pessoal, funcionários, empregados, recursos humanos, colaboradores. Não faltam designações para denominar as pessoas que exercem atividade profissional em organizações, lucrativas ou não lucrativas. Mas, de facto, as designações importam. Trabalhadores remete para uma luta histórica de classes e para o cumprimento de requisitos

legais mínimos. Empregados sugere uma relação de emprego transaccional em que a organização oferece salário e orientação como contrapartida de desempenho e obediência. Recursos humanos enfatiza um olhar economicista que tanto valoriza a busca da melhoria contínua como a possibilidade de considerar alguém obsoleto perante o surgimento

de melhor alternativa no mercado. Colaboradores é a designação mais comum e ilumina a necessidade de as organizações valorizarem o trabalho de equipa e a responsabilidade de as pessoas promoverem um ambiente de trabalho sem conflito e com entreatajuda. Afinal, se são colaboradores espera-se que colaborem. As palavras importam e, como acontece muitas vezes,

não vale a pena complicar. São pessoas! São pessoas quando trabalham, quando correm na marginal, quando levam os filhos à escola, quando descansam no sofá ou quando sonham o futuro. As organizações produzem os seus produtos e prestam os seus serviços através de equipas compostas por pessoas. E essas pessoas querem ser felizes também no trabalho.

A FELICIDADE INDIVIDUAL

Quem quer ser feliz? De pronto se erguem dedos apontados ao céu para transmitir que o desejo de felicidade é transversal às sociedades e às pessoas que as compõem. A declaração de independência dos Estados Unidos da América de 1776 e a Constituição Portuguesa de 1822, por exemplo, incluem na sua redação o direito expresso de as pessoas poderem buscar a felicidade durante as suas vidas. Felicidade não será, portanto, sinónimo de alegria, galhofa e diversão. É algo mais relevante para a condição humana, porque as pessoas não são animais contentes. Nada contra uma vida bem-disposta, mas as pessoas procuram

na vida mais do que prazer. A felicidade autêntica inclui experiências de prazer, mas também de realização e de partilha. Um provérbio chinês alerta-nos que a felicidade inclui alguém para amar, algo para fazer e algo para esperar. Relacionamentos, trabalho e futuro são dimensões fundamentais da felicidade. É assim na vida pessoal e também no trabalho. Um trabalho feliz há de incluir a possibilidade de trabalhar com pessoas interessantes, com quem seja agradável estar e com quem se possam construir relacionamentos positivos e duradouros. Um trabalho feliz há de incluir a possibilidade de fazer algo interessante, que aproveite a qualificação e o potencial individual e gere um efeito positivo na comunidade. Um trabalho feliz há de incluir um contexto em que valha a pena regressar no dia seguinte, porque há mais projetos desafiantes para desenvolver, em boa companhia e merecedores das devidas recompensas.

A GESTÃO DAS PESSOAS NO TRABALHO

Atrair, reter e desenvolver. Durante décadas, estes foram

os pilares da boa gestão de recursos humanos. As organizações eficientes dedicam-se a atrair as pessoas de que necessitam, a qualificá-las para fazerem bem o seu trabalho e a oferecer-lhes condições que garantam a sua retenção. Neste contexto, sempre que uma pessoa embarca noutra desafio considera-se que a organização falhou porque não garantiu a retenção e perdeu-se um valioso investimento em formação. Bill Gates reforçou o paradigma da retenção dizendo "que o maior ativo das organizações vai embora todas as noites e a missão da gestão é fazê-lo regressar na manhã seguinte." Bill Gates estava errado. Esse objetivo, embora louvável, não garante nenhum dos propósitos maiores que se entrecruzam no trabalho: mais desempenho como pretende a organização ou mais bem-estar como pretendem as pessoas. O paradigma da retenção foi substituído pelo paradigma do bem-estar, porque pior do que as pessoas que se demitem e saem, são as pessoas que se demitem e ficam. Mais importante do que garantir a retenção, a missão da gestão é garantir

que as pessoas que integram as equipas de trabalho dispõem de um elevado nível de bem-estar, que percebem a satisfação das expectativas que depositam no trabalho, para que possam atuar em reciprocidade com mais envolvimento, mais motivação e mais desempenho no trabalho. E se algum dia decidirem voar nas asas de outro desafio profissional, se deram tudo enquanto fizeram parte da equipa, nada há a apontar. No paradigma do bem-estar, a gestão das pessoas deve dedicar-se a garantir equipas devidamente dimensionadas, devidamente qualificadas e devidamente motivadas. De nada serve a qualificação se não for acompanhada de motivação. Qualificação sem motivação não gera desempenho sustentável. Diversos estudos realizados em organizações de alta fiabilidade como a NASA, centrais nucleares e empresas petrolíferas mostram-nos resultados surpreendentes. Na maioria das situações, as pessoas quando erram no trabalho, não é porque não sabem, é porque não estão atentas. Sim, do mesmo modo que nos enganámos no caminho de casa para o trabalho, quando errámos

numa soma de parcelas matemáticas ou colocámos sal no café em vez de açúcar. Nada disso acontece porque não temos qualificação ou conhecimentos bastantes para saber o que fazer em cada uma dessas situações. Simplesmente, estávamos distraídos, não sentimos a importância da tarefa e o conhecimento disponível não foi mobilizado para a ação. É importante garantir a devida qualificação das pessoas no trabalho, mas não basta. Se não estiverem motivadas, essa qualificação não irá gerar desempenho. O desempenho exige a combinação de qualificação com motivação, por isso as organizações mais eficientes tendem a abandonar o paradigma da retenção. O novo paradigma da gestão eficiente centra-se na procura da felicidade das pessoas no trabalho.

O QUE FAZ AS PESSOAS FELIZES NO TRABALHO?

Nada contra puffs, matraquilhos, ofertas de fruta e aulas de ginástica. São excelentes para amplificar a felicidade no trabalho, mas se esquecermos o que as pessoas FAZEM e RECEBEM no trabalho, estaremos a

dedicar energia ao acessório e a ignorar o essencial. A felicidade no trabalho assenta no que acontece durante o horário de trabalho, tem a sua raiz naquilo que é mais estruturante na experiência diária de trabalho. Não se alimenta de episódios, de ações para "inglês ver", de discurso não suportado pela prática. Se não for consistente, torna-se ofensivo. Como regularmente se ouve: "Se não me tratam bem durante o ano, não contem comigo para dançar e rir no jantar de Natal!". Para que haja sorrisos genuínos no jantar de Natal, as pessoas desejam um **trabalho interessante**, no qual possam realizar tarefas não rotineiras, que lhes coloquem desafios, aproveitem os conhecimentos e permitam um trabalho mais autónomo. O desejo de menos rotina e mais autonomia tende a aumentar de acordo com o grau de qualificação e experiência das pessoas. É, também, fundamental dispor de uma **liderança hierárquica competente e responsável**, que concilie a procura de um desempenho de excelência com a motivação da equipa. Uma chefia que saiba definir objetivos, planear o trabalho, garantir os meios necessários,

dar *feedback* de melhoria e, também, proteger a equipa, expressar empatia e promover o bem-estar no trabalho. A liderança responsável preocupa-se com os resultados e com as pessoas. Trabalhar com um líder destrutivo (incompetente, preguiçoso, desleal) é insuportável. As pessoas são admitidas por empresas e despedem-se de chefias. Uma aposta clara na felicidade no trabalho exige uma estrutura de liderança devidamente qualificada, com olhos na excelência do desempenho e no bem-estar das pessoas. O trabalho precisa de ser, também, uma **experiência segura**, não só porque reduz o risco de acidente de trabalho ou lesão física, mas também porque protege as pessoas de fenómenos muito agressivos para a saúde psicológica como o excesso de trabalho, a violação dos tempos de pausa ou as diversas formas de assédio que caracterizam os ambientes de trabalho doentes. E quanto às recompensas, as pessoas buscam no trabalho uma **retribuição justa e com tendência crescente**. As pessoas falam muito de dinheiro, preocupam-se muito com dinheiro, mas

tal não nos permite concluir que o dinheiro seja um grande motivador. E, quando motiva, esse efeito tende a surgir como incentivo para o futuro, mais do que como consequência de um ato passado, ou seja, as pessoas motivam-se com a expectativa de receberem mais dinheiro e não com o facto de terem recebido mais dinheiro. Como consequência, a dinamização da motivação através de recompensas monetárias exige que as organizações mobilizem elevados recursos financeiros, numa dinâmica que é imparável, tanto mais que a satisfação com a remuneração não está associada ao seu valor absoluto, mas à sua evolução. Pessoas com salários de mil ou três mil euros tenderão a ter igual insatisfação com a remuneração se esses valores estiverem inalterados há demasiado tempo. Por isso, no novo paradigma da gestão do bem-estar é fundamental garantir uma remuneração justa, adequada à qualificação e mérito individual, sem descurar outras dimensões não materiais que se mostram fontes de motivação mais efetivas. É muito importante “oferecer” um **ambiente de trabalho**

positivo, com boa disposição e sem conflito, no qual as pessoas comuniquem sem barreiras de *status*, dispondo de canais de comunicação eficientes para trabalhar melhor e para reforçarem os níveis de proximidade com os colegas de trabalho. Receios antigos levam-nos a crer que excesso de proximidade entre as pessoas no trabalho tende a criar situações de ineficiência e perda de rigor. Se forem amigos, então, a falta de rigor será ainda maior. Errado! Os amigos no trabalho partilham mais informação, ajudam-se mais e apoiam-se mais quando algo corre mal. Os amigos no trabalho ajudam no desempenho e no bem-estar. Se o trabalho não oferecer um ambiente positivo que promova a interação social e as relações próximas e de qualidade entre as pessoas, estaremos a contribuir com mais solidão e mais riscos para a saúde mental nas nossas comunidades. Alexandre O’Neill escreveu que “amigo é a solidão derrotada”. Bem verdade, também no trabalho. Uma recompensa muito importante, embora muitas vezes negligenciada, é a percepção de **impacto positivo do trabalho na comunidade**.

Ter orgulho no produto do seu trabalho vale muitos euros, permite suportar dificuldades no caminho e funciona como forte instrumento de retenção. Vejam-se os profissionais da saúde e setor social durante a pandemia, fizeram “das tripas coração” porque o bem-estar da comunidade precisava do seu contributo mais do que nunca. O mesmo sucedeu com os profissionais do setor das águas que assumiram a “linha da frente” quando o mundo inteiro estava fechado em casa. São os mesmos que incham de orgulho quando veem a água a chegar a uma comunidade pela primeira vez ou uma bandeira azul se ergue nas areias da praia. “Só foi possível devido ao meu trabalho”, dizem. E têm razão. Devem as organizações reforçar este sentido de impacto num fim maior, através de estratégias de comunicação consistentes e apelativas, que desviem a atenção de atividades rotineiras ou desgastantes para objetivos mais mobilizadores e desafiantes. Adicionalmente, segurança contratual, oportunidades de formação e desenvolvimento, boa conciliação trabalho-família são também recompensas muito

procuradas pelas pessoas no trabalho.

DEVER ÉTICO DAS ORGANIZAÇÕES

A promoção da felicidade no trabalho é um dever ético das organizações e não pode depender de argumentação sobre a viabilidade do negócio. Não aceitamos essa argumentação quanto à proteção do ambiente ou da segurança laboral. Se são valores fundamentais, então as organizações devem acomodar essas obrigações nas suas estruturas de custos e atuar com competência, diligência e consistência. A felicidade no trabalho é um valor fundamental, caso contrário estamos a construir uma sociedade em que se tolera que durante 8 horas por dias as pessoas vivam uma experiência agressiva para o seu bem-estar. Não há vidas felizes com trabalhos infelizes! Há cerca de duzentos anos entendeu-se que um dia deveria ser dividido em oito horas para trabalhar, oito horas para lazer e oito horas para dormir. Nessa época, as pessoas começavam a trabalhar com dez anos, deslocavam-se de carroça e iluminava-se a escuridão

com velas. Tanto progresso e tecnologia depois, continuamos a trabalhar, pelo menos, as mesmas oito horas em cada dia. Então, pelo menos, que a qualidade dessa experiência seja cada vez melhor, entregando mais **realização e prazer** a quem trabalha, seja pelo que fazem, pelo que recebem ou pela qualidade das relações sociais vividas no trabalho. No final do fado Viva Vivida, Argentina Santos canta: “Meu Deus, como o tempo passa, dizemos de quando em quando. Afinal, o tempo fica, a gente é que vai passando”. A gente vai passando no trabalho uma parte importante da sua vida. Valorizar essa componente é um dever ético que deve mobilizar toda a sociedade. Não é fácil, nem será simples, mas é necessário. Só assim poderemos construir uma sociedade decente e sustentável. Vamos a isso!

JOVENS NO SETOR DA ÁGUA

André Filipe Pinto
Engenheiro Sanitarista,
Divisão de Gestão de Obras,
SMAS de Almada,
Vice-coordenador do JOPA



Daniela Baptista
Hidrogeóloga, Departamento
de Águas, Higiene Urbana e
Atividades Reguladas, Divisão
de Águas e Saneamento,
Câmara Municipal do
Barreiro, Membro do JOPA



Filipa Santos
Química Industrial-Controlo
de Qualidade, Direção
de Engenharia, Águas de
Coimbra, EM, Membro do
JOPA



Irene Marques
Secretariado de Direção,
Setor de Secretaria Geral,
Águas de Coimbra, EM,
Membro do JOPA



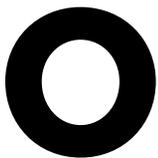
“Enquanto **Jovens Profissionais do setor da Água**, sentimos necessidade de que as organizações criem oportunidades atrativas, através de sistemas de recompensa justos e dignos. Só assim se consegue atrair mais recursos humanos (jovens) e garantir a retenção de quem integra o setor, isto é, não deixar partir bons profissionais.”

Juliana Rodrigues
- Especializada em
Microbiologia, Laboratório
Lever, Águas do Douro e
Paiva, SA, Membro do JOPA



Marina Sequeira
Engenheira do Ambiente,
Direção de Operações de
Abastecimento, EPAL, SA,
Coordenadora do JOPA





núcleo de JOvens Profissionais da Água – JOPA – foi criado a 14 de outubro de 2013, com a missão de unir os atuais e futuros jovens profissionais do setor e a visão de ser uma referência, a nível nacional e internacional, na defesa e promoção dos interesses dos jovens do setor, contribuindo para assegurar uma coesão intergeracional e para potenciar práticas inovadoras e a sua sustentabilidade. Os

valores do JOPA assentam na partilha, na proatividade, na liderança, no espírito criativo e inovador, na promoção da diversidade e na comunicação.

Atualmente conta com 30 membros, espalhados de norte a sul de Portugal continental e arquipélago dos Açores, tendo representação internacional em Angola, Irlanda e Roménia, representando um total de

25 empresas (entre entidades gestoras públicas e privadas, serviços e universidades).

Tendo a paixão pela água em comum, este núcleo de jovens motivados e com uma incessante vontade de aprender, está determinado em contribuir para a sustentabilidade deste recurso escasso e para a procura de soluções em cenários cada vez mais desafiadores na gestão do

ciclo da água, acrescentando valor às organizações onde trabalham.

Assim, acreditamos que os jovens são uma peça fundamental no setor da água, motivo pelo qual a nossa sigla dispõe de duas letras desta palavra.

A evolução do setor da água depende, fundamentalmente, da sua capacidade para atrair, formar e reter talento. Reter e gerir profissionais talentosos e motivados é um grande desafio, mas também uma mais-valia para qualquer organização, uma vez que organizações com trabalhadores felizes e empenhados caminham sempre para o sucesso. No entanto, importante será referir que manter profissionais motivados exige chefias motivadoras, empenhadas, capacitadas, proativas e com paixão pelo trabalho no setor da água. É, portanto, um desafio transversal a todos os que dele fazem parte.

Enquanto JOvens Profissionais do setor da Água, sentimos necessidade de que as organizações criem oportunidades atrativas, através de sistemas de

recompensa justos e dignos. Só assim se consegue atrair mais recursos humanos (jovens) e garantir a retenção de quem integra o setor, isto é, não deixar partir bons profissionais.

Atualmente, existe a perceção de que as entidades têm tido dificuldade em competir com outros setores (ex.: energia) na captação e retenção de recursos humanos, nomeadamente, de jovens profissionais. Esta situação ameaça a inovação, evolução e progressão do nosso setor e, conseqüentemente, a dos seus profissionais, conduzindo a uma estagnação ao nível técnico e social. Acreditamos que grande parte da solução passará por alterar procedimentos de recrutamento tradicionais, pouco eficientes para a avaliação do potencial do/a candidato/a e para a identificação e valorização do talento, bem como criar modelos de gestão de carreira que permitam aos trabalhadores traçar a sua evolução e o seu plano profissional, através de objetivos delineados, mensuráveis e atingíveis dentro das suas organizações.

“Iniciei o meu percurso profissional em 2018, na EPAL, através da participação no programa de Trainees da Águas de Portugal que tinha como objetivo a contratação de jovens recém-licenciados de diferentes áreas para as diversas empresas do grupo. Quando me candidatei a este programa, este foi o único recrutamento do género que encontrei no setor, em particular no Grupo AdP. Embora os programas de trainees sejam um mecanismo muito utilizado noutros setores de atividade, sobretudo da esfera privada como a EDP, Galp, Jerónimo Martins, ocorrendo com uma periodicidade anual, no setor da água senti que este programa foi algo inovador. De facto, na EPAL não ocorria um programa de contratação de capital humano jovem com esta dimensão há vários anos. Para mim foi, sem dúvida, um começo feliz no setor e naquela que escolhi ser a minha profissão. Embora as empresas do setor público apresentem

algumas limitações neste sentido, é premente a necessidade de mais recrutamento jovem nas profissões da água, não só para quadros superiores, mas também para técnicos especializados.”

Marina Sequeira
EPAL

De facto, na generalidade das empresas do setor, as áreas com maior déficit de captação e retenção de jovens são as áreas mais técnicas/operacionais. Sendo estas áreas fundamentais para garantir a qualidade do serviço, consideramos necessária uma proximidade das empresas com escolas profissionais, à semelhança do que é feito com as academias de ensino superior, através de parcerias ou programas de recrutamento.

Acrescentamos ainda a necessidade da existência de programas de formação e de mentoria que promovam a partilha de conhecimento e retenção do mesmo, entre profissionais seniores e jovens e/ou em início de carreira. A possibilidade de mobilidade dentro das empresas, isto é, a oportunidade de mudar de função/departamento dentro

da mesma organização, deve ser vista também como um mecanismo para alimentar a motivação dos trabalhadores e a sua retenção, pois muitas vezes estes não querem abandonar a empresa, apenas desejam um desafio diferente dentro da mesma.

Além da gestão do talento, as organizações devem promover uma cultura empresarial que fomente a retenção do seu principal ativo, o conhecimento. Os recursos humanos de uma organização integram categorias funcionais que exigem um conhecimento especializado e que, se não for registado e partilhado, se perde facilmente, sobretudo se nos referirmos a funções operacionais, em que o conhecimento é prático e fruto da experiência profissional.

Deste modo, e dada a dificuldade em reter e valorizar o conhecimento, torna-se essencial para as entidades definir procedimentos que estimulem a sua produção, armazenamento e difusão, capacitando-as para uma gestão eficiente do conhecimento dos seus trabalhadores. Este será sempre o seu maior capital.

“(…) [O conhecimento] é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.”
- Santos, A. R., et al. 2001.

O setor da água presta um serviço fundamental ao desenvolvimento sustentável da sociedade e do ambiente. O nível de conhecimento e desenvolvimento atual do setor conta com a experiência prática, pesquisa e progresso de várias décadas. No sentido de assegurar a retenção do conhecimento, da sua evolução e garantir a competitividade nacional e internacional do setor, surge a necessidade de criar conexões de proximidade e confiança entre os profissionais mais experientes e aqueles que iniciaram a sua atividade profissional há menos tempo.

“Durante o meu percurso profissional tenho tido a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas do setor e Entidades, com realidades e contextos distintos, mas com um elo comum: a sua dedicação diária ao recurso água. Alinhados na sustentabilidade deste recurso escasso, tive o privilégio de colaborar com operadores/ encarregados/ fiscais/ ... possuidores de uma vasta sabedoria, de desenvolver trabalho ao lado de equipas técnicas com vontade de partilhar o seu conhecimento e experiências enriquecedoras com um jovem profissional e ainda ser orientado por lideranças motivadas, que me encorajaram a autonomia para errar (porque a errar também se aprende!), sempre com o foco na solução antes da responsabilização, tirando-me da minha zona de conforto enquanto me faziam sentir em casa. Em paralelo, a minha participação no JOPA contribuiu para a construção de uma visão mais holística do setor, fruto da diversidade técnica e hierárquica presente no núcleo.”

André Filipe Pinto
SMAS de Almada

Com o objetivo de ser parte integrante da solução deste problema, o JOPA criou em 2019 um Programa de Mentoria. Este programa, com duração de 9 meses, pretende desafiar os trabalhadores a contribuírem para a progressão e desenvolvimento profissional e pessoal dos que se encontram em início de carreira, criando condições para que a nova geração de profissionais absorva capacidades fundamentais que assegurem a continuidade do serviço e a melhoria contínua do setor.

A primeira edição teve lugar em 2021 e contou com a participação de 10 mentorados e 13 mentores, envolvendo 20 entidades do setor. A segunda edição, composta por 14 mentorados e 14 mentores, teve início em janeiro de 2023 e encontra-se a decorrer. Os temas desenvolvidos ao longo do Programa são propostos pelos mentorados e são tão vastos e diversos quanto o próprio setor, como por exemplo: gestão e controlo de perdas de água; gestão de afluências indevidas; plano de segurança da água; gestão de ativos; gestão documental e arquivo; comunicação

e educação ambiental; tratamento de água e águas residuais; gestão de carreira; ...

“Participar no programa de mentoria do JOPA tem sido uma experiência muito enriquecedora, a partilha de conhecimentos é constante e muito transparente. O mentor, sendo alguém com mais experiência de trabalho no setor, partilha de forma muito entusiasmante toda a sua bagagem profissional. É este tipo de mentoria que nos faz crescer profissionalmente, debater ideias, alimentar a motivação, conhecer colegas, outras empresas e outras formas de trabalhar. Trabalhamos todos no mesmo setor, partilhamos a missão de ajudar a garantir a qualidade da água e, por consequência, da saúde pública.”

Juliana Rodrigues
Águas do Douro e Paiva

Em paralelo, o JOPA realiza mensalmente uma Sessão de Partilha de Experiências, onde, durante uma hora, dois oradores convidados partilham o seu percurso profissional e o seu dia a dia, dissertando sobre os

seus desafios e conquistas pessoais e profissionais. Estas sessões têm como objetivo contribuir para a partilha do conhecimento e de novas realidades do nosso sector, promovendo o *networking* e capacitando os JOPA com um conhecimento holístico do setor da Água.

Vemos neste modelo de partilha outra ferramenta de divulgação, dentro das organizações, do trabalho realizado pelos seus profissionais, permitindo assim, não só conhecer o papel de cada área dentro da empresa, como também das dificuldades sentidas e do impacto do nosso trabalho no trabalho do outro. Desta forma, consegue-se ter uma melhor perceção do encadeamento de todos os processos internos, aumentando a sua eficiência.

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.” - Clarice Lispector

Todas estas soluções podem representar um contributo muito significativo para aquilo que é mais importante no setor, o empenho, sentido de

missão e dedicação no setor.

OUTROS TESTEMUNHOS JOPA:

“Ingressei na Águas de Coimbra, E.M., em 2008. Ao longo do meu percurso profissional tive a oportunidade de trabalhar ativamente em várias áreas funcionais, que exigiam valências técnicas distintas. Adquiri experiências de crescimento pessoal e profissional, com consciencialização da importância crucial que os valores humanos assumem. Não é possível haver bons profissionais se não forem bons seres humanos.

Em 2016, ingressei num novo projeto: a implementação do Risco na Gestão de Ativos Verticais. Não fui adversa às mobilidades e a somar às diferentes experiências profissionais, mantive sempre ativa uma rede de bom relacionamento com colegas de diversas áreas. Fruto do meu trabalho e dedicação, com a atribuição da reclassificação para a carreira de Técnica Superior, posso afirmar que

conheço bem a atividade da Águas de Coimbra. Sentir que a empresa me valoriza, reafirmou a minha motivação e dedicação no dia-a-dia. Hoje, acredito na minha capacidade de ação, conservando um sentido crítico apurado, porque só assim, do meu ponto de vista, posso contribuir para os bons resultados da empresa. Quer pelo saber e experiência acumulados, quer pelo desenvolvimento de uma espiritualidade forte e por manter viva a sede de conhecimento, sinto-me uma profissional mais capaz. Nos primeiros anos do projeto o dirigente a quem eu reportava, praticava a seguinte “filosofia”: “máxima liberdade, máxima responsabilidade”; um lema que só veio reforçar o meu espírito de dedicação e de empenho nas tarefas que desenvolvia.”

Filipa Santos
Águas de Coimbra

“O meu percurso profissional iniciou em 2021 na área da geologia de engenharia enquanto desenvolvia a minha dissertação de mestrado, no entanto, sempre soube que a minha grande paixão a nível profissional seria trabalhar no setor da água. Iniciei o meu percurso no setor em novembro de 2022 e, uma vez que o Município do Barreiro abastece a população apenas captando água subterrânea, tenho tido oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico, principalmente no que diz respeito à vulnerabilidade do sistema aquífero, e as suas consequências para a qualidade da água, e colaborar com colegas e chefias com a mesma paixão pelo recurso água, com áreas de formação distintas da minha, bastante motivados, empenhados e proativos.”

Daniela Baptista,
Câmara Municipal do Barreiro

ÁGUA,
ONDE A VIDA
SE MULTIPLICA



A VALORIZAR A ÁGUA E A VIDA

EVENTOS





EVENTOS APDA

PURA 2023 - H₂O Hora de Comunicar para a Sustentabilidade

Comissão Especializada de Comunicação e Educação Ambiental

Local: Auditório do Estádio Municipal de Leiria, Leiria

Data: 26 maio 2023

Encontro “Redução das Perdas de Água – Um desafio ao alcance de todos”

Comissão Especializada de Sistemas de Distribuição de Água

Local: Fábrica de Santo Thyroso, Santo Tirso

Data: 6 e 7 junho 2023

Encontro “Incêndios Florestais e o seu Efeito nas Origens de Água”

Comissão Especializada de Adaptação às Alterações Climáticas e Comissão Especializada de Qualidade da Água

Local: Setúbal

Data: 20 junho 2023

Encontro “Gestão dos Ilícitos e da Dívida”

Comissão Especializada de Gestão de Clientes

Local: Centro Cultural John dos Passos, Ponta do Sol, Madeira

Data: 21 setembro 2023

Encontro “Economia Circular”

Comissão Especializada de Economia Circular

Local: Convento de São Francisco, Coimbra

Data: 3 outubro 2023

ENEG 2023 – Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento

Local: Multiusos de Gondomar, Gondomar

Data: 27-30 novembro 2023

EVENTOS NACIONAIS

ICoWEFS 2023 – International Conference on Water Energy Food and Sustainability
Politécnico de Leiria e Politécnico de Portalegre

Local: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, Leiria
Data: 10-12 maio 2023

INCREaSE 2023 – Congresso Internacional de Engenharia e Sustentabilidade no Século XXI
Instituto Superior de Engenharia da Universidade do Algarve

Local: Campus da Penha, Faro
Data: 5-7 julho 2023

EVENTOS INTERNACIONAIS

Global Water Summit 2023
Global Water Intelligence

Local: Berlim, Alemanha
Data: 8-10 maio 2023

18th IWA Leading Edge Conference on Water and Wastewater Technologies
IWA

Local: Daegu, Coreia do Sul
Data: 28 maio-2 junho 2023

Water Innovation and Circularity Conference
National Technical University Athens

Local: Atenas, Grécia
Data: 7-9 junho 2023

Water Innovation Europe 2023
Water Europe

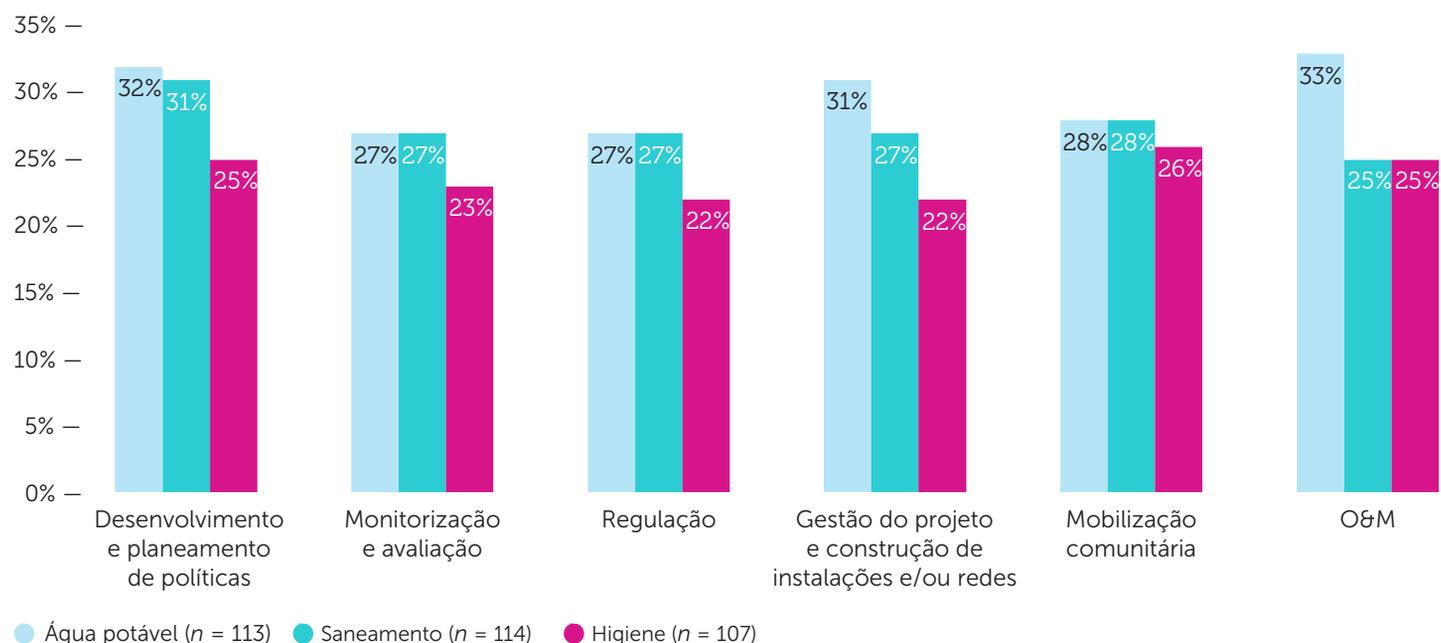
Local: Bruxelas, Bélgica
Data: 20-22 junho 2023

INFOGRAFIA

SISTEMAS FORTES E INVESTIMENTOS SÓLIDOS RECURSOS HUMANOS DE WASH

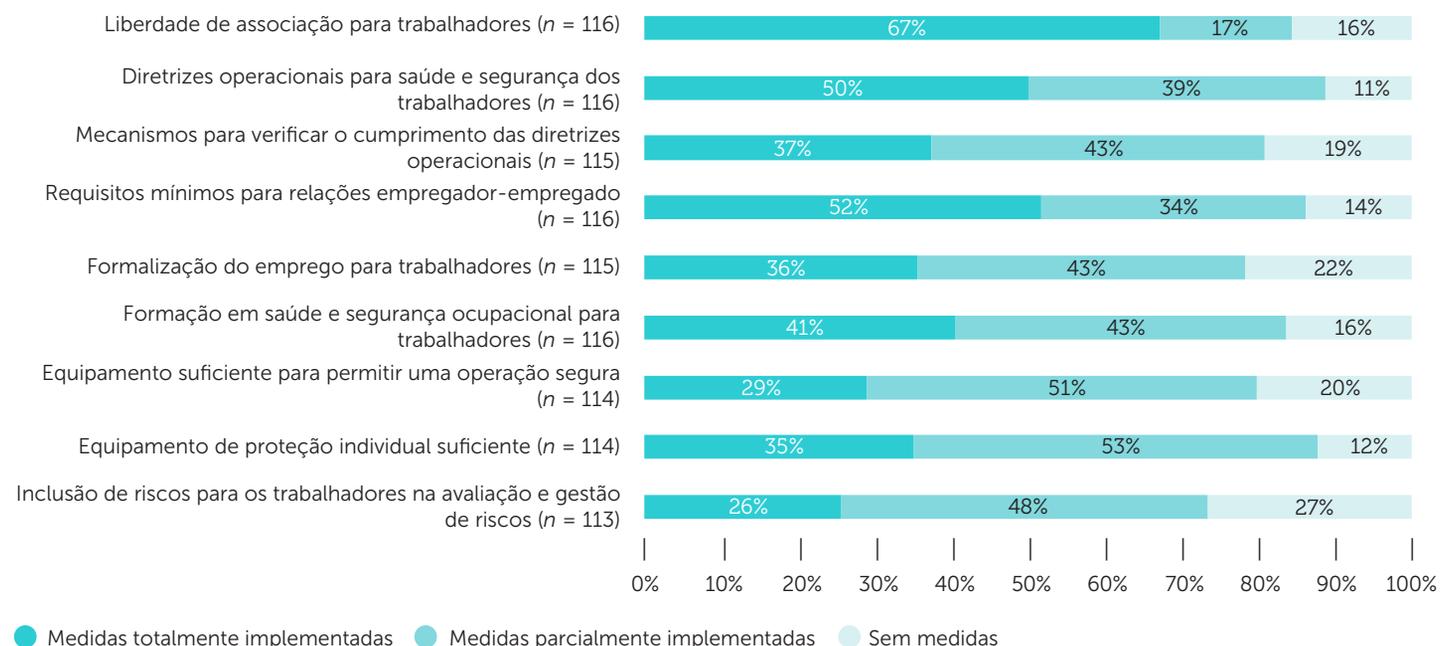
PAÍSES COM MAIS DE 75% DOS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS PARA AS FUNÇÕES DE WASH

< 1/3 dos países relataram ter > de 75% dos recursos humanos necessários para realizar as funções essenciais para a prestação de serviços de WASH.



PAÍSES COM MEDIDAS EM VIGOR PARA TRABALHADORES DO SANEAMENTO

Apenas **três das nove** medidas para proteção do trabalhador incluídas no relatório GLAAS 2021/2022 foram relatadas como totalmente implementadas em pelo menos metade dos países

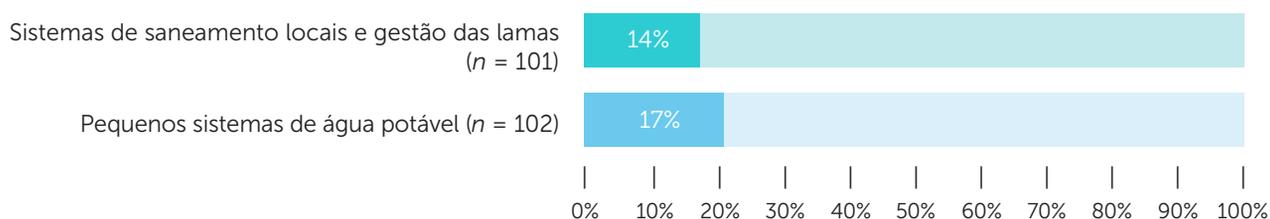


EVIDÊNCIAS E PRINCIPAIS CONHECIMENTOS PARA ACELERAR O PROGRESSO NO SANEAMENTO, ÁGUA POTÁVEL E HIGIENE [WASH]

As questões de recursos humanos no âmbito do relatório GLASS (Global Analysis and Assessment of Sanitation and Drinking-Water) 2021/2022 foram revistas por forma a obter novos conhecimentos sobre os recursos humanos de WASH. Esta seção compartilha resultados sobre a suficiência de recursos humanos, planos de recursos humanos, estratégias e avaliações de necessidades e formação para profissionais de WASH, bem como novas informações sobre recursos humanos para a saúde ambiental e proteções em vigor para trabalhadores do saneamento.

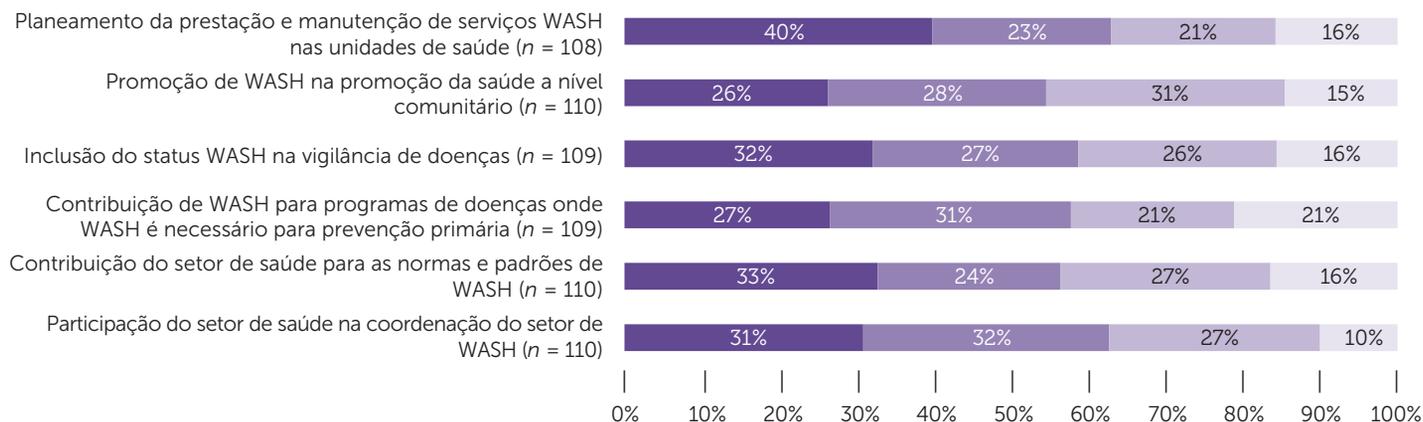
PAÍSES QUE RELATARAM OFERTA SUFICIENTE (ENTRE 95% E 100% DA NECESSIDADE) DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS ANUALMENTE EM INSTITUIÇÕES DE FORMAÇÃO EM WASH

< de 20% dos países relataram ter uma oferta suficiente de profissionais qualificados que se formam anualmente em instituições de formação de WASH e que atendem às necessidades de saneamento local e pequenos sistemas de água potável.



SUFICIÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA A SAÚDE AMBIENTAL

Apenas cerca de 1/5 dos países relataram ter recursos humanos suficientes para realizar funções de saúde ambiental.



● Menos de 50% do que é necessário ● Entre 50% e 74% do que é necessário ● Entre 75% e 94% do que é necessário ● Entre 95% e 100% do que é necessário

PAÍSES COM PLANOS/ESTRATÉGIAS NACIONAIS PARA RECURSOS HUMANOS DE WASH

< de 40% dos países têm planos ou estratégias nacionais para abordar os recursos humanos de WASH.



● Sim ● Em desenvolvimento



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO E DRENAGEM DE ÁGUAS