



Relatório

**ASPECTOS DA GESTÃO
COMERCIAL E
OPERACIONAL DA
CAGEPA**

João Pessoa-PB, 27 de agosto de 2009

**Elaboração:
STIPDASE-PB**

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente relatório, iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Purificação da Água e em Serviços de Esgotos do Estado da Paraíba – STIPDASE-PB representa uma radiografia da rotina comercial e operacional da CAGEPA, que foi bastante questionada por ocasião da reunião ocorrida em Marés no dia 15 de julho do ano em curso, presentes os intervenientes executores de serviços e a Diretoria Executiva da CAGEPA, a qual, democraticamente ouviu pacientemente os reclamos dos participantes.

Sabemos todos, que a nossa Empresa é uma estatal pertencente ao povo da Paraíba e, tem como finalidade precípua, abastecer de água em quantidade suficiente e qualidade satisfatória além de coletar, transportar, tratar e depor convenientemente os esgotos sanitários, prestando assim, um serviço de saúde à população urbana do nosso Estado.

Em sendo um monopólio natural, tem **obrigação** de atender as demandas da população com serviços de qualidade e com prestimosidade, dentro do menor espaço de tempo possível.

As demais atividades da Empresa devem convergir, portanto, para o apoio a essas atividades. É preciso ficar claro aos administradores da Empresa, mandatários do povo paraibano, que a CAGEPA tem esse objetivo, o qual se sobrepõe à execução de obras e a qualquer outra rotina administrativa, que deve sempre levar em conta, que a sua ação é **apoio e atividade meio** que tem como finalidade facilitar as ações comerciais, origem da nossa receita, e as ações operacionais que produz a nossa matéria-prima. Além disso, tudo mais é secundário face às atividades comerciais e operacionais.

O Sindicato, que representa os trabalhadores da CAGEPA, enxerga na mesma um papel social gigantesco que é distribuir água tratada que é fator de saúde, e não permitir que os despejos domésticos, comerciais ou industriais venham provocar efeitos deletérios à saúde pública, evitando assim a propagação de doenças veiculadas pela via hídrica, evitando internamentos hospitalares desnecessários e desonerando a rubrica orçamentária da saúde no Estado da Paraíba.

PRELIMINARES DA REUNIÃO

O atendimento à população de João Pessoa e das demais cidades operadas pela CAGEPA, se materializa nas unidades operacionais, que de fato são distritos, criados para que a resposta às demandas da população ocorra com maior celeridade.

Todos os regionais, em número de seis, têm suas estruturas delineadas nessa diretriz operacional. No caso da capital são em número de quatro às unidades operacionais.

Para consistência do nosso juízo de valor em torno da questão, decidimos ouvir o maior número de intervenientes no processo, começando pela **oficina laboratório de hidrômetros**, a qual testa hidrômetros adquiridos, recupera àqueles avariados e abastece as unidades operacionais com os hidrômetros necessários as suas demandas. Existem na CAGEPA duas oficinas laboratório. Uma delas em João Pessoa e a outra em Campina Grande.

Em **seguida fomos à oficina mecânica**, suporte das atividades de manutenção pesada e leve, inclusive e em alguns casos da própria oficina laboratório de hidrômetros.

Em seguida **visitamos as unidades operacionais ou distritos**, na seguinte ordem: Marés, José Américo, Intermares e Mangabeira, locais para onde são encaminhadas todas as demandas de Campo, geradas pelas unidades de atendimento.

No curso dessas reuniões, foram surgindo idéias, que após análise eram incorporadas à nossa estratégia e, uma delas, foi uma reunião geral com representantes dos grupos citados, visando à convergência de pensamento.

Ocorreu-nos então, levar à Diretoria Executiva da CAGEPA, não o nosso ponto de vista, a nossa radiografia ou a nossa opinião, mas a opinião daqueles que efetivamente botam a mão na massa e executam os serviços.

Fizemos o convite e para nossa agradável surpresa tivemos a confirmação da presença de toda Diretoria Executiva.

É importante e justo que enalteçamos a atitude democrática da Diretoria em se dispor a comparecer a uma reunião onde as reivindicações e as críticas seriam a tônica, pois estavam na ordem do dia as condições de trabalho oferecidas pela Diretoria para que a CAGEPA cumpra o seu verdadeiro papel.

Outra vertente da nossa iniciativa tinha como idéia e propósito, provocar e convocar o corpo técnico já citado, para o exercício efetivo do seu ofício, engajando-se à nossa idéia de colocar a CAGEPA no seu devido lugar de Empresa Pública, monopólio natural e prestadora de um serviço essencial que deve primar pela presteza e a qualidade como já dissemos.

Nessa parte conseguimos o nosso intento e agora precisamos ver a CAGEPA desatar as amarras burocráticas e mostrar vontade política de resolver todas as questões que relataremos em seguida.

Começaremos transcrevendo *ipsi liters*, parte das recomendações e sugestões do seminário da área comercial, também elaborado e realizado pelo Sindicato, com o apoio da CAGEPA, ocorrido entre 20 e 22 de fevereiro de 2008, por considerá-las atuais.

Os problemas que foram identificados e ressaltados pelo universo de participantes, foram agrupados por temas, embora tenhamos, no nosso entendimento, procedido a uma varredura que não será detalhada aqui. Será sim dissecada em nível de detalhe, nas instâncias do Departamento Comercial e acompanhada ***pari passu* pelo Conselho de Acompanhamento**, o qual se reunirá bimestralmente para discutir as ações implementadas e se necessário, propor correções de rota, funcionando como elo de ligação entre o Departamento Comercial, e suas ramificações em nível de Estado e a Diretoria da CAGEPA.

O primeiro grande tema é o cadastro de consumidores que encerra ou deve encerrar na sua essência, todo o universo de informações atinentes aos usuários da CAGEPA. É através das ações de cadastro que todo planejamento comercial deve ser desenvolvido. Com ele, a CAGEPA tem em mãos o perfil de cada usuário e pode decidir com segurança sobre a política tarifária, ações de micromedição e ações de cunho social.

Ao longo dos anos, um setor que deveria ter uma atuação permanente foi sendo esvaziado, chegando à situação de desmonte das unidades de gerenciamento em nível de unidades de negócio. Paradoxalmente, uma célula viva que precisaria ser prestigiada, atualizada, capacitada e modernizada, foi sendo esvaziada em detrimento do faturamento e arrecadação, além de outros.

O segundo grande tema é a terceirização dos nossos serviços essenciais, que há algum tempo foi estendendo seus tentáculos na Empresa, começando pela leitura e entrega e chegando à manutenção de redes e ramais, micromedição, corte e religação, tomada e vazamentos etc. Os participantes do seminário, em sua esmagadora maioria, creditaram aos serviços essenciais terceirizados a origem, senão de todos os males que nos afligem, mas de boa parte deles.

A dificuldade de controle e fiscalização dos contratados; a rotatividade e precariedade da mão de obra; a má qualidade dos serviços; o compromisso único com o lucro e nenhum compromisso com a CAGEPA; acesso a informações estratégicas; falta de equipamentos e veículos adequados; falta de compromisso com prazos de execução de serviços; uso de material de má qualidade; e **principalmente a entrega e o controle de serviços de atividades estratégicas da Empresa a terceiros**.

O terceiro grande tema é a micromedição que precisa ser incrementada com urgência urgentíssima. É através da micromedição que a receita da CAGEPA materializa-se, mantém-se e cresce para atender às demandas financeiras da operação, manutenção, insumos, investimentos e custos administrativos.

Ressaltamos a necessidade de 400.000 hidrômetros em três anos para restabelecer a nossa capacidade de medição. É enorme a quantidade de hidrômetros com mais de dez anos na rede o que pressupõe um grande número de hidrômetros parados, quebrados e sem condição de leitura.

Com uma política correta de micromedição obteremos os seguintes resultados:

- a) Incremento do faturamento e arrecadação;
- b) Evita-se o desperdício de água tratada;
- c) Ajuda a fiscalizar a água cortada;
- d) Faz-se uma cobrança justa pelo uso da água;
- e) É um dos instrumentos de controle de perdas de água;
- f) Ajuda no processo de educação ambiental quando mede e controla o uso da água e ajuda a preservá-la;
- g) Ajuda na política de subsídios cruzados;
- h) Ajuda na execução da política econômica financeira da Empresa, equilibrando-a e, possibilitando o planejamento de investimentos.

PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS

Os problemas levantados têm sido recorrentes e a CAGEPA, através da sua Diretoria Executiva, embora tenha se empenhado em resolver as questões, ainda não respondeu aos anseios dos reclamantes provendo a rotina de serviços das condições materiais de que a Empresa necessita.

É preciso ter muito claro o que é despesa e o que é investimento!

É preciso fazer com que o binômio custo x benefício seja usado à exaustão!

É preciso que todos nós entendamos que a Presidência é como o maestro que rege a orquestra, a qual tem instrumentos sonoros de melodias belíssimas que precisam da percussão, e dos metais para que a platéia se delicie e se satisfaça e sem os quais não funciona!

É preciso repetir que as áreas de operação e comercial encerram o princípio e a finalidade da CAGEPA e que o restante é apoio.

Os problemas são quase que comuns a todas as unidades operacionais e pelas informações que dispomos, se estendem ao restante dos regionais e

começaram a ser levantada pela oficina laboratório de hidrômetros, oficina mecânica e em seguida as unidades operacionais como já ressaltamos.

ÁREA DE PRODUÇÃO

Na área de produção, há dois graves problemas que poderão comprometer a produção de água, matéria-prima da CAGEPA, levando-nos a um colapso temporário de conseqüências desastrosas.

O primeiro deles é no tocante ao manancial de Gramame/Mamuaba, onde o talude de uma das barragens apresenta uma infiltração progressiva que carreando material poderá comprometer o maciço de terra da barragem.

O segundo é referente à recuperação das válvulas dispersoras e as comportas das torres de tomada, das pontes rolantes e a recuperação das subestações que tiveram seus equipamentos roubados, incluindo cabos e transformadores.

O terceiro grave problema é a manutenção preventiva da elevatória de Gramame que era feita a cada seis meses e há dois anos não é feita.

Afora esses problemas de maior monta, há questões que precisam ser solucionadas como a aquisição de veículos adequados para a manutenção, telefones celulares para comunicação, aquisição de peças de reposição, pagamento de fornecedores e prestadores de serviço, etc.

ÁREA DE EXECUÇÃO DE SERVIÇOS

Incluímos nessa área a oficina laboratório de hidrômetros e a oficina mecânica, já que ambas são apoio às unidades operacionais.

De maneira geral essa área se ressentem em primeiro lugar, da permanente falta de materiais, tais como: - tubos, conexões, adesivo, lâminas de serra; - equipamentos: veículos, equipamentos de desobstrução de coletores de esgotos, retro-escavadeiras, ferramentas de trabalho diversas, etc.

O processo de licitação e aquisição de material e peças de reposição padece de uma morosidade que prejudica o andamento dos serviços e compromete a imagem da CAGEPA.

A forma atual de esperar a sensibilidade de uma central de compras do Estado não pode ser aplicada à CAGEPA. Peças e equipamentos para uma Empresa prestadora de serviços não pode ser tratada como aquisição de carteiras escolares, por exemplo.

A CAGEPA tem uma rotina de serviços em que a celeridade é fundamental para o sucesso do seu desempenho.

Os fornecedores ao operarem com uma eterna inadimplência, com certeza têm dois preços, sendo um deles o preço CAGEPA acrescido de uma percentual que lhes reponha a erosão financeira da inadimplência.

A micromedição é biblicamente o caminho, a verdade e a vida da CAGEPA. Comprar hidrômetros é investir e alargar o faturamento, portanto, na carência de recursos, vale até recorrer à rede bancária para conseguir recursos onerosos que rapidamente serão quitados com o fatal acréscimo de receita.

Os trabalhadores da CAGEPA anseiam, esperam e apelam no sentido de que um choque de gestão venha sacudir a Empresa.

A população que paga pelos serviços exige que o seu patrimônio seja gerido de maneira profissional e os serviços que recebem melhorem de qualidade e tenha prazos encurtados.

É um sacrilégio assistir a população ingressar na justiça para que uma ligação de água ou esgoto seja feita.

Os concursos públicos que venham a se realizar precisam ter um edital que **explícite a função de encanador e exija comprovação documental de habilitação, além de prova prática de comprovação de capacidade.**

Tudo que listamos pode parecer volumoso, mas é exequível, obrigatoriamente exequível e, esperamos que a Diretoria da Empresa responda efetivamente e na prática a esse imperativo de trazer a CAGEPA de volta à eficiência e eficácia.

SUGESTÕES

O que deve ser feito para melhorar os serviços na área Comercial e de Operação. Com urgência:

1. Revisão do cadastro;
2. Capacitação do pessoal;
3. Eliminação total da terceirização nas atividades fins, quando o pessoal da CAGEPA concursado for habilitado com o treinamento adequado.
4. Apoio logístico de: material, transporte e modernização dos equipamentos de informática.
5. Fiscalização das águas cortadas e outras irregularidades encontradas nos ramais prediais, adotando as seguintes providências: equipe permanente de corte e religação e fiscalização urgente, urgentíssimo das cidades maiores (começar

por João Pessoa, Cabedelo, Bayeux, Santa Rita, Campina Grande e Patos).

6. Cobrança sistemática dos débitos públicos e particulares, principalmente dos grandes devedores;
7. Utilizar o SERASA e SPC;
8. Acompanhamento permanente dos grandes consumidores;
9. Ter permanente material para os serviços solicitados, tais como: material para ligação de água (tubo, conexões, colar de tomada, cola, lixa, caixa de hidrômetro, hidrômetro, etc.; material de corte (ficha, selos, etc.) e; material para expansão de rede;
10. Garantir a existência de transporte adequado para o pessoal de campo realizar a prestação dos serviços em campo.
11. Para ocorrer êxito na execução das tarefas torna-se necessário:
 - a) Acompanhar a utilização do material existente através do controle do estoque mínimo como limite para realização de novas aquisições. Será considerado o consumo médio mensal, anual, o tempo necessário para as devidas licitações, entrega do material pelos fornecedores e distribuição do mesmo nas Unidades Operacionais de Campo;
 - b) Estabelecer com planejamento as metas de aquisição, substituição e instalação mensal, anual e plurianual de hidrômetros, levando-se em conta que existe uma perda mensal de no mínimo 10% de faturamento e arrecadação por existir uma deficiência na micromedição;
 - c) Com base nos relatórios da área comercial que mostram a existência de 236.000 (duzentos e trinta e seis mil) hidrômetros com mais de dez anos instalados nos ramais prediais e cerca de 100.000 (cem mil) quebrados ou danificados. Existe também, potencial para instalar novos hidrômetros em torno de 80.000 (oitenta mil) ramais não medidos atualmente;
 - d) Como adquiri-los? Com financiamentos ou recursos próprios ao longo de três anos. **O hidrômetro mais caro é aquele que deixou de ser instalado ou substituído em ramal predial que às vezes em uma só leitura mensal, se pagaria ou até possibilitaria a compra de vários outros;**
 - e) Como resolver o problema da carência do transporte? - Abolir parcialmente e gradualmente as locações; - Comprar através de contratos de **leasing** veículos para aumentar a frota própria através do Banco do Brasil, CEF, etc. e; - Ter a decisão política de fazer um esforço para adquirir mensalmente com recursos

próprios de três a quatro veículos adaptados as áreas de Operação em Manutenção e Comercial.

Diante da gravidade e do caos existente, torna-se necessário a intervenção direta do Presidente da Empresa nas decisões que visam retirá-la das manchetes jornalísticas negativas, devido à comprovada ineficiência de alguns serviços/hora prestados pela CAGEPA. Exemplo:

1. **Atraso na realização de execução de pedido de ligações de água e esgotos:** Só em João Pessoa existem 1.200 pedidos de ligações de água com atraso de até noventa dias. E o restando do Estado? É possível uma ligação ser realizada em quarenta e oito horas, pois esta prática vinha sendo feita por muitos anos.
2. Acumulação de vazamentos de água não retirados por cinco ou mais dias, quando deve ser corrigido com urgência, pois além do desperdício do precioso líquido já tratado, com prejuízo para a Empresa, acumulando-se o agravamento de deixar usuários sem o devido direito ao uso da mesma;
3. Diversas outras solicitações não atendidas por falta de condições, tais como: - equipamentos, material, **pessoal**, etc. já ressaltados. Não podemos aceitar como normal, que o usuário tenha que recorrer à imprensa ou Ministério Público para ter o seu pedido atendido;
4. Intervenções sem sinalização de segurança nas ruas, para retirada de vazamentos ou novas ligações de água e esgoto, que já provocaram vários acidentes.

Observados os fatos acima citados e analisando-se a Lei Nº 11.445 de 05.01.2007, no capítulo III – DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SANEAMENTO BÁSICO – Seção I – Dispositivos Gerais que diz:

“... Art. 3. Os serviços públicos de saneamento básico possuem natureza essencial e serão prestados com base nos seguintes princípios fundamentais:

I – universalização do acesso;

II – integralidade, compreendida como o conjunto de todas as atividades e componentes de cada um dos diversos serviços de saneamento básico, propiciando à população o acesso na conformidade de suas necessidades e maximizando a eficácia das ações e resultados;

- III – abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos realizados de formas adequadas à saúde pública e à proteção do meio ambiente;
- IV – disponibilidade, em todas as áreas, de serviços de drenagem e de manejo das águas pluviais adequados à segurança da vida e do patrimônio público e privado;
- V – adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades locais e regionais, que não causem risco à saúde pública e promovam o uso racional da energia, conservação e racionalização do uso da água e dos demais recursos naturais;
- VI – articulação com as políticas de desenvolvimento urbano e regional, de habitação, de combate à pobreza e de sua erradicação, de proteção ambiental, de recursos hídricos, de promoção da saúde e outras de relevante interesse social voltadas para a melhoria da qualidade de vida, para as quais o saneamento básico seja fator determinante;
- VII – eficiência e sustentabilidade econômica;
- VIII – utilização de tecnologias apropriadas, considerando a capacidade de pagamento dos usuários e a adoção de soluções graduais e progressivas;
- IX – transparência das ações, baseada em sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados;
- X – controle social;
- XI – segurança, qualidade e regularidade;...”

Devemos fazer as seguintes perguntas: Por que os serviços da CAGEPA não estão adequados à lei? Onde somos eficientes e eficazes e onde não somos? Por que não fazemos uma gestão eficiente e eficaz? Por que deixamos a imprensa questionar a operacionalidade da Empresa? Por que o usuário precisa suscitar muitas vezes o Ministério Público? Por que os usuários da nossa Empresa não estão plenamente satisfeitos?

Se formos ao âmago das questões, veremos que é preciso a decisão de mudar o modelo de gestão adotado pela CAGEPA. É necessária uma gestão profissional, responsável e independente das cunhas políticas. Se isto não ocorrer, poderá advir ao caos.

Temos convicção de que desejamos e podemos alcançar resultados positivos nesta gestão, se ela estabelecer as diretrizes e metas de boa gestão pública, transparente e democrática.

Isso depende das diretrizes e das ações adotadas pelo conjunto da Diretoria Executiva, capitaneada pelo presidente da Empresa. A ele caberá a responsabilidade maior pelo sucesso ou fracasso da administração, que sem

dúvidas, repercutirá de forma positiva ou negativa para a imagem do Governo Estadual.

Por tudo isto, é preciso que a Diretoria se empenhe para que a Empresa preste bons serviços à população. É preciso preparar de imediato, a estrutura de campo. Perder mais tempo na burocracia é atrasar os resultados positivos.

Estamos diante de uma situação que requer uma ação integrada e imediata, visando retirar a CAGEPA da pauta da imprensa. Não é possível esperar.