

## OPINIÃO

É importante analisar as experiências vividas; principalmente quando outras pessoas possam estar sendo influenciadas por nós. A última greve que enfrentamos é o exemplo a ser analisado.

No início do processo, mais por uma demonstração de revolta do que por um sentimento de que algo, já nosso, estava sendo negado, optamos, por unanimidade, em reunião ocorrida na ASEAC, em aderir ao movimento de paralisação. A revolta, a meu ver, não era apenas pelo aspecto financeiro, mas também pelo tratamento dispensado aos empregados pela Diretoria da Empresa, além de uma série de outras situações que temos vivido ao longo desses 18 (dezoito) meses e, que naquele momento, já trazia os empregados de nível superior para uma posição de críticas severas. O coração batia mais forte e abafava os reclamos da razão.

Durante os dias de paralisação, as inúmeras conversas travadas com os colegas, com os líderes sindicais, com a Diretoria da Empresa ou, com outros que fora do movimento detinham conhecimento e experiência suficiente para mostrar-nos os caminhos que existiam a nossa frente, foram sem sombra de dúvidas altamente enriquecedoras; elas mostraram com clareza de detalhes, uma série de situações administrativas que conhecíamos, na maior parte dos casos, apenas de ouvir falar; mostraram o egoísmo e a falta de ousadia de algumas das lideranças envolvidas no processo, quer pelo lados dos Sindicatos, como pela Empresa e/ou Governo; e, mostraram também, que dos cenários apresentados para desenlace com antecedência, aquele ocorrido o foi conforme previsão.

Após a sentença, julgada a abusividade da greve, os líderes sindicais sentiram o golpe e demonstraram a surpresa; O Diretor de R.H. irradiava contentamento pela "vitória"; e a categoria, creio eu, já sabia o caminho a seguir. Não tenho dúvidas de que, se ao subirmos no caminhão na última assembléia, houvesse unanimidade pela manutenção do movimento, ainda assim, seria extremamente difícil convencer a categoria que esse seria o melhor caminho. Ela havia



*Assim a luta continua*

crescido com o passar dos dias. Era hora da razão se manifestar e ela o fez de maneira forte, abafando o coração.

Não houveram, ao final do movimento, vencedores nem vencidos, houveram sim profissionais que agiram como amadores e, amadores que começaram a se profissionalizar. Elogios a categoria que, demonstrando amadurecimento, desenvolveu um movimento de forma ordenada sem causar danos maiores a população e, principalmente, demonstrando à Empresa que quando as coisas não vão bem, não é preciso piquetes para impedir a ida ao trabalho.

Foi, com certeza, uma bela lição para todos; aqueles com maior discernimento e poder de reflexão tirarão os melhores proveitos.

No caso do nível superior é preciso que não fiquemos apenas nas críticas, mas pas-

semos a ação direta. Se a comunicação de cima para baixo não existe, vamos provocá-la. Se não há planejamento estratégico e se não há programas definidos de forma clara e objetiva, vamos cobrá-los. Como funciona o controle, se é que ele existe? Quais os parâmetros e índices que os gerentes tem de perseguir? Quais são as nossas prioridades? É correto preterir-se as atividades de operação e manutenção nas atividades fins em favor de um programa de obras onde a contrapartida da CEDAE é cada vez maior? São algumas das colocações e perguntas que ficaram após 14 (quatorze) dias de greve.

O estágio que atravessamos demonstra a fragilidade da Empresa; precisamos fazê-la forte, pois esse filme já foi passado antes e todos nós sabemos qual é o seu final.

A luta continua, companheiro!

## A "VOLTA POR CIMA", ATRAVÉS DE ENSINO E TREINAMENTO ALTERNATIVOS

Wilson Fortes

Na época atual, é freqüente que fatores da produção tenham sua demanda reduzida, produzindo falências e desemprego.

A tarefa de realocar tais fatores muitas vezes não é fácil, mas deveria ser tentada com mais determinação, pois representa a safra da crise para pessoas, empresas e o próprio país.

Tal redirecionamento dá uma conotação algo diferente à reciclagem, que a própria modernidade já havia tornado uma necessidade imperiosa da mão-de-obra qualificada.

Não se trata mais de reciclar apenas para atualizar, mas também de endereçar melhor o setor de atuação dentro do campo profissional, em função das novas demandas produzidas, direta ou indiretamente, pela crise, e da obsolescência de atividades anteriores.

Se a reciclagem vai se tornando imperiosa, há como que uma obrigação da empresa em mantê-la, e outra paralela, da mão-de-obra, em seguir os treinamentos determinados.

No entanto, muitas vezes há dificuldades em se conseguir tal "compromisso", tanto da parte da companhia, quanto do empregado, e nem sempre qualquer uma das partes tem uma verdadeira "culpa" quanto ao obstáculo.

É que a forma tradicional de treinamento, através de preleções em sala de aula, quando é destinada a um setor muito específico, pode importar em "parada do setor", e uma empresa como a nossa, que tem setores que funcionam 24 horas por dia, não pode admitir a parada dos mesmos.

Por outro lado, deslocar a hipotética turma de alunos para um horário fora daquele da jornada de trabalho poderá ser visto como uma calamidade pelo funcionário que precisa justamente daquela tempo para tentar cobrir, em outra atividade, o seu próprio "déficit orçamentário".

Assim, cumpre buscar formas alternativas de treinamento e ensino básico, que compatibilizem todas as injunções envolvidas no exemplo imaginado.

Penso que a solução estaria em se utilizar métodos que permitissem maior mobilidade e melhor aproveitamento do tempo disponível de cada treinando e dos recursos didáticos de cada instrutor.

Dentre tais métodos, destaco os auto-instrutivos, sejam através de módulos, sejam por intermédio do ensino programado, por livro, fascículos, ou mesmo computador; e o ensino por correspondência, que, no nosso caso, poderia utilizar as estruturas de núcleos e malotes.

Em alguns casos, tais processos poderiam ser completados por preleções.

Noutros casos, poderia haver monitores-tutores à disposição dos treinandos, para esclarecimentos, em local e horário estabelecidos, em moldes semelhantes aos do ensino supletivo estadual.

Os que duvidam da eficácia de tais métodos devem antes examinar o quanto aprenderam em livros, apostilas e até revistas e jornais e o quanto dormiram em palestras clássicas.

É preciso realçar que o sistema clássico de

ensino e avaliação é que apresenta uma deficiência básica, pois a avaliação costuma acontecer como uma sentença final.

Já alguns métodos alternativos permite até avaliações mais rigorosas, pois facultam oferecer ao treinamento, em prazo curto, sucessivas oportunidades através de provas não-eliminatórias, possibilitando, mesmo, um treinamento perfeccionista.

### ANIVERSARIANTES MÊS DE NOVEMBRO

OSCAR CAMPOS MAIA	11/01	IVAN NOVILLE CORRÊA LIMA	11/17
ALAIR GONÇALVES PERNES	11/02	HENRIQUE LUIZ FERNAM	11/17
OCTAVIO DIAS MOREIRA FILHO	11/03	ANTÔNIO CÉSAR DA C. E SILVA	11/17
JUTARO SUZUKI	11/03	WALCYR GOULLART MARIOSA	11/19
MARCOS ANTONIO C. DO NASCIMENTO	11/05	ELENILDA P. LEME PIRES CORRÊA	11/19
WASHINGTON MACEDO DA SILVA	11/05	SÉRGIO AUGUSTO M. DE OLIVEIRA	11/19
ENNES AVELLAR DA SILVA	11/05	EUGÊNIO GOMES DE OLIVEIRA	11/19
CARLOS AUGUSTO A. DE CASTRO	11/07	IVAN AUGUSTO GONÇALVES	11/19
NEWTON DE OLIVEIRA TEIXEIRA	11/08	VEBER COSTA CARDOSO	11/19
RAUL VASCONCELLOS SERPA	11/09	DELMA ALVES DOS SANTOS	11/19
TARCISIO AGOSTINHO PAZ	11/10	PAULO GOMES DO COUTO	11/19
NEY HOMERO DA SILVA ROCHA	11/10	ROBERTO DO REGO BARROS	11/20
JOSE SIMON LAUFER BASS	11/10	RICARDO ROMERO DE E. PESSOA	11/22
JORGE DELANI BARROSO	11/11	DAVID FINK	11/23
WALDEMAR FERNANDES SOUTO FILHO	11/11	HELENO SILVA DE SOUZA	11/24
GISELE MARTINS	11/11	RICARDO DA SILVA ALVES	11/24
JOSÉ SODRÉ LINHARES	11/12	CARLOS AUGUSTO DE MACEDO SILVA	11/25
KALMAN PEJSACH KAC	11/15	JOÃO RICARDO S. G. R. NOGUEIRA	11/25
AGNELO NÓBREGA DE BARROS	11/15	ORLANDO NUNES DE SOUZA FILHO	11/25
REINALDO RIBEIRO MALTEZ	11/15	BELMIRO BENTO	11/26
FREDERICO TROTTA DALLALANA	11/15	AMILTON JOSÉ VIEIRA	11/26
PLÍNIO ROBERTO C. DE C. BRANCO	11/16	WALTER PESSANHA GOMES	11/27
FLÁVIO JOSÉ SOARES DE MOURA	11/16		

### Esclarecimento

Rio de Janeiro, 19 de outubro de 1992

Senhor Presidente da ASEAC

Informada sobre a citação à minha pessoa na Assembléia do dia 15/10/92, pelo Presidente do Sindicato dos Urbanitários, quando foi mencionado de forma grosseira um comentário pessoal meu feito ao eng.º Esteves, acho oportuno levar a esta Associação alguns esclarecimentos sobre o fato.

Realmente, preocupada com os rumos, ou melhor com a falta de rumos da greve, externei ao referido engenheiro minha opinião de que o movimento estava adquirindo caráter político e que a passeata marcada para a terça-feira dia 13 de outubro só renderia, basicamente, lucros pessoais a quem desejasse manter-se em foco, visando cargos eletivos. Aquele momento - quando ainda desenvolviam-se negociações - não comportaria tal radicalização e não me parecia justo comprometer a legitimidade do movimento, o qual em nenhum momento contestei, atrelando política sindical à partidária.

Quero deixar bem claro que em 30 anos de serviço público jamais necessitei "falar por trás" o que penso e naquela ocasião, em público, revelei meu ponto de vista ao colega Esteves, representante do Sindicato, conforme o adesivo de "COMANDO DE GREVE" que exibia no peito - o qual, diga-se de passagem, revelou-se um pressuroso mensageiro.

Estranho muito que uma crítica pessoal minha tenha tido tamanha relevância a ponto de transformar-se em assunto digno de ser referido em Assembléia, num momento de tanta gravidade para nossa Companhia.

Não entendi também o que pretendeu o sr. Luis Carlos com essa atitude antidemocrática, considerando-se acima de qualquer crítica, o que certamente não conduz com o papel de representante de uma categoria.

Em vista dessas considerações peço externar ao Presidente do Sindicato dos Urbanitários meu repúdio à forma com que o mesmo dirigiu-se à minha pessoa na referida Assembléia e divulgar o teor da presente carta aos associados da ASEAC.

Atenciosamente

Maria Carmen Madeira Melibeu de Almeida

**JORNAL DA ASEAC** • Associação dos Empregados de Nível Superior da CEDAE - Rua Sacadura Cabral, No 120, Salas 601, 602 e 6077. Fone e 263 6240 e 296 0025 - Ramal 102. TELEFAX 253 7482 • **Diretoria** - Presidente - Renato Lima do Espírito Santo • Vice-Pres. - Elycio Américo Moreira da Fonseca - Dir. Adm. - Ulysses Gomes dos Santos - Dir. Fin - Flávio José Soares de Moura - Dir. Com. - Jaime Dutra Noronha - Dir. Tec. - Sidnei Weerneck dos Santos - Dir. Soc. - Ivan Augusto Gonçalves - Dir. Adj. - Paulo Aníbal Uzeda de Oliveira • **Conselho Diretor** - Walter Firmo da Rocha Filho, Maria Angélica Allemann, Dirceu Soares Marinho Filho, Dúcio Cassiano de Souza, Luiz Sebastião A. do Nascimento, Joppert P. do Espírito Santo, Jorge Rodrigues Leitão, Emy Guimarães de Lemos, Aloísio Clovis dos Reis, José Yochiny Arakaki, Luciano Amaral de Queiroz, José Eduardo A. do Amarante, João Carlos do Rêgo Pinto e Paulo R. Cruz Soares. • **Conselho Editorial** - Aloísio Clovis dos Reis, Gil Moreira, Ida Menescal Lustosa, Maria Sueli M.C. Fontenelle, Ulysses Gomes dos Santos. • **Prog. Visual e Produção Gráfica** - W. Freitas - Fone: 552-6382.

# Uma Proposta Alternativa para o Setor de Saneamento Básico

A Constituição de 88, assim como a Carta Magna que a precedia, reconhece aos Municípios a competência para "organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão os serviços públicos de interesse local", dentre os quais destacam-se os de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, além dos outros abrangidos por esse dispositivo legal. Até o início dos anos 60, estes serviços tinham como denominador comum na maioria das localidades brasileiras a precariedade na sua qualidade e a insuficiência em sua extensão. Os "déficits" contabilizados eram cumulativos quaisquer que fossem as óticas de análise do problema.

Com o advento do PLANASA pelo BNH, o setor foi estimulado por medidas que tinham por objetivo a reversão desse quadro, com o que houve o surgimento das Empresas Estaduais de Saneamento, instituições criadas para gerir e operar os serviços até então existentes, por concessão dos municípios mediante convênios firmados, e incrementar sua expansão com recursos advindos do FGTS e de outras fontes internacionais. Da década de 60 ao final dos anos 80, estas Empresas Estaduais consolidaram-se como instituições que efetivamente desempenharam relevante papel social, contribuindo decisivamente para a melhoria da qualidade de vida das populações. Funcionava o BNH como um eixo do sistema ao redor do qual as Empresas Estaduais gravitavam como seus satélites, influenciadas pelo Banco tanto nos aspectos técnicos, quanto econômicos, financeiros, gerenciais e até mesmo políticos. Dentro desse contexto, firmou-se uma considerável competência técnica no setor, sendo reconhecida a evolução dos parceiros empresariais (fabricantes, fornecedores, consultores e prestadores de serviços de um modo geral) e especialmente dos profissionais empregados pelas Empresas Estaduais que incrementaram uma competência técnica (ainda hoje atuante) tão elevada, que foi capaz de fazer o intercâmbio nacional das experiências sendo, até mesmo, matéria de exportação de tecnologia para outros países da América Latina. Contudo, com a mudança do cenário nacional, este modelo foi se exaurindo ao longo dos anos, culminando com a extinção do BNH, ao final dos anos 80. Dissolvido o eixo do sistema, reduzidas (se não esgotadas) as fontes de financiamento, aumentada a pressão político-social sobre a expansão e melhoria da qualidade dos serviços, mantiveram-se os satélites já então sem a regência do "órgão central".

Surgiram, então, diversas tendências na busca de novas soluções institucionais para o setor. Questões como o equacionamento de novas fontes de financiamento para investimentos e como a discussão de uma política nacional adequada para o setor ainda carecem de importantes ajustes, não obstante a louvável criação da Secretaria Nacional de Saneamento, e a formação de uma verdadeira "Bancada do Saneamento" no Congresso Nacional, integrada por Deputados Federais e Senadores, cientes da relevância social, política e econômica destes serviços.

No tocante à organização das entidades que operam os serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, estas tendências passaram a ser expressas por três vertentes básicas, defendendo os seguintes pontos de vista:

- (i) a manutenção do "status quo", o mesmo quer dizer a permanência da predominância das Empresas Estaduais de Saneamento;
- (ii) a municipalização dos serviços, ou seja, do retorno da gestão para os próprios Municípios; e
- (iii) a privatização do setor, isto é, a exploração dos serviços pela iniciativa privada, por concessão municipal ou por subcontratação pelas Empresas Estaduais.

Enquanto inúmeras discussões sobre estes caminhos se processavam (como de resto continuam acontecendo) algumas experiências começaram a ser praticadas em alguns pontos do Brasil, das quais hoje podemos observar alguns resultados que permitem avaliar as qualidades ou os defeitos que mais indicam ou contra-indicam esta ou aquela tendência.

Dessa atitude experimental, na busca de novos caminhos institucionais, há que se constatar a pouca (se não total) participação coordenada de dois segmentos fundamentais para o melhor equacionamento das soluções e sucesso das mudanças:

- (i) o que representa a competência técnico-gerencial instalada no setor, ou seja, dos qua-

ros técnicos das próprias Empresas Estaduais de Saneamento, e

(ii) das representações políticas dos Municípios. Mais recentemente um mecanismo empresarial veio a ser agregado a esse quadro de tendências, formando quase que uma nova vertente, desta feita caracterizada por aqueles que, talvez até por conhecimento superficial de causa, a defendam como uma nova linha de pensamento. Fala-se aqui da "onda da terceirização" à qual incorporaram-se alguns adeptos que (quem sabe até mesmo por modismo) a ela se referem como uma verdadeira panacéia para os males do setor.

Enquanto esse panorama evolui, pouco se diz e menos ainda se pratica em relação à efetiva busca da melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços que vêm sendo prestados pelas referidas Empresas Estaduais de Saneamento (ressalvadas honrosas exceções). Talvez até muito pelo contrário, o que se tem observado é a queda da qualidade e a redução da produtividade em inúmeras situações por todo o Brasil. Prova disso são as informações da Secretaria Nacional de Saneamento, segundo as quais verifica-se atualmente que dentre as 26 Empresas Estaduais de Saneamento, 6 não faturam perto de 50% do volume de água tratada que produzem, enquanto outras 9 perdem cerca de 40% de sua produção.

É evidente que essas perdas não só se traduzem por indicadores físicos e econômicos, pois trazem implicadores diretos com a redução da capacidade de atendimento a um número maior de pessoas. Reverte-se esse desempenho pela contribuição direta para a melhoria da condição de vida da população.

Por outro lado, a legislação que se discute atualmente no Congresso Nacional trará nova configuração para este quadro. Referimo-nos aqui tanto ao Projeto de Lei 53-A, que dispõe sobre a Política Nacional de Saneamento, quanto a outro Projeto de Lei que trata da concessão dos serviços públicos de um modo geral. Diante de tais instrumentos legais, os municípios concedentes poderão ser ainda mais influenciados a repensar a renovação dos convênios expirados com as Empresas Estaduais, ou mesmo a denunciá-los (no caso dos vigentes) caso os primeiros que se sintam insatisfeitos com os serviços prestados, provocando situações imprevisíveis para o setor.

Tudo isso leva a crer que o bom senso deve prevalecer na atitude participativa dos principais agentes que atuam nesse cenário. Significa dizer que as Empresas Estaduais de Saneamento devam tomar a sua iniciativa de equacionar soluções alternativas para cada particularidade local/regional.

A maior aproximação dessas Empresas Estaduais de seus "clientes" não deve se limitar à busca da satisfação do usuário final (o que poderíamos chamar de ação no "varejo"). Deve também privilegiar a maior participação de suas representações políticas, na figura dos órgãos municipais (executivo, possi-

velmente em conjunto com o legislativo) que represente os cidadãos atendidos.

O usuário paga pelos serviços e, por isso, deve ser atendido de forma absolutamente satisfatória. Contudo, são as Prefeituras, em ação harmônica com as Câmaras Municipais, que concedem a exploração dos serviços sendo, portanto, as contratantes das Empresas Estaduais.

Nesse sentido deve se pensar, como uma alternativa para a mudança gradual do estado de coisas com as quais nos defrontamos, a concepção de planos de renovação e/ou aditamento dos convênios com os Municípios que impliquem na implantação de órgãos colegiados (que poderemos denominar de "Conselhos") a serem integrados por representantes das concessionárias e das municipalidades contratantes.

Certamente este caminho propiciará a evolução gradual do setor, quer pela melhoria da qualidade da produtividade das atuais Empresas Estaduais em benefício da população atendida, quer pela maturação dos organismos municipais no sentido da futura e oportuna absorção dessas incumbências operacionais. A adoção desse novo modelo não inibirá a maior presença da iniciativa privada nesse setor ou, tão pouco, a adoção de qualquer mecanismo empresarial aconselhável às situações de cada realidade (como é o caso da "terceirização"). Muito pelo contrário! Dentro da alternativa ora proposta, a busca da melhor produtividade (pela melhoria da qualidade total das empresas) irá exigir a efetiva modernização dessas organizações, o que poderá ser mais facilmente alcançado com a ampla participação de empresas especializadas, porém sob absoluta coordenação de suas contratantes.

Dentro dessa concepção, esses colegiados (Conselhos Curadores dos Convênios), diligenciando a respeito dos investimentos e dos próprios padrões de desempenho das concessionárias, fará com que estas se superem, atingindo a desejada otimização de seus indicadores e o reconhecimento das populações servidas e dos governos, interessados.

A busca de novas e autênticas parcerias contribuirão para a evolução institucional do setor, para a presença mais produtiva dos agentes econômicos que dele participam e, principalmente, para a melhoria da qualidade dos serviços e maior cobertura da população atendida.

Ação de saneamento, básico significa ação de saúde preventiva, sem qualquer sofisma. Fazê-lo, num País em desenvolvimento, implica o desafio de encontrar caminhos que evitem a perda dos espaços até aqui conquistados. Implica ousar conceitos de participação efetiva de todos os interessados.

Pronunciamento do economista Joper Padrão do Espírito Santo no I Seminário Estadual de Saneamento, promovido pela ABES Seção Goiás.

Goiânia, outubro/92

Economista Joper Padrão do Espírito Santo, 44 anos,  
é membro dos Conselhos de Diretores da ABES Nacional e da ASEAC.

CLUBE  
SUL AMERICA  
Vida

## A Importância do Seguro de Vida no Contexto Familiar

No dia 19 de setembro de 1992, durante seu turno na elevatória de Nova Iguaçu o nosso companheiro Guilherme Vidal, sentiu-se mal. Apesar do atendimento imediato veio a falecer 10 minutos depois. Guilherme era casado há 33 anos e deixa viúva a Sr.<sup>a</sup> Maria Gomes Vidal, 2 filhas casadas, um filho de criação e 3 netos.

O companheiro Guilherme era além de bom amigo e profissional, excelente chefe de família.

Ao fazer o Seguro de Vida se preocupou em amparar a resguardar de problemas sua esposa.

No dia 28 de outubro a Sul América Seguros que recebeu o comunicado em 14/10/92 na presença da Diretoria da ASEAC e do corretor Jonas, entregou em cheque de Cr\$ 59.186.077,00 a D. Maria.

Muito consternada D. Maria sabe que a ausência física do querido Guilherme será de eterna saudade pois o respeito que ele tinha a família vai propiciar a ela comprar uma casa para estar próxima de filhos - genros e netos.

A morte é súbita e sua responsabilidade é grande.

Faça Seguro de Vida.

Procure a Sul América, Seguros.

Converse com o Corretor Jonas Albuquerque e terá a certeza que garantir a família custa muito pouco. Tels.: 276 (8168) - (8178) - (8022) - (8029).

# Perspectiva de Acordo Gestão

Adm. Ulysses Gomes dos Santos

Da palestra proferida pelo Eng<sup>o</sup> Aramiz Bussular da Silva, Presidente da CESAN - Companhia Espírito Santense de Saneamento, no Auditório da UERJ, a convite da ASEAC, cujo tema abordado versou sobre o ACORDO GESTÃO previsto na Carta Compromisso onde o Governo daquele Estado liberaria aquela empresa de saneamento da sua tutela administrativa e, bem assim, liberando-a da ingerência política, em troca de maior produtividade e rentabilidade, em que, entre os enfoques debatidos foram destacados a liberdade sem tutela do governo; a busca de novos sistemas; o mínimo de macro-indicadores para se ter o controle da empresa; a casa arrumada para receber o Acordo Gestão; definição de objetivos; coesão de pensamentos; filosofia do Orçamento Programa; o risco da Diretoria se houver falhas na execução; a participação de todos os empregados no Acordo; a participação nos lucros; o processo de integrações e os objetivos da empresa; a pesquisa de opinião pública, a infra-estrutura adequada e a vontade do pessoal para o trabalho; a prova de competência; a obtenção imediata de informações internas para poder negociar com o Governo; a redução do custeio através de sensibilização dos empregados; a administração da ingerência política e a direção do "Plano de Vão" feito pela contabilidade, podemos inferir que a receita dada pelo ilustre conferencista, para implantação do sistema de auto-gestão também na CEDAE, é literalmente conhecida nesta empresa, onde, até mesmo, os ingredientes usados pela CESAN foram os mesmos usados e abusados pela CEDAE, evidentemente guardadas as devidas proporções, face aos portes das empresas cotejadas, só que, na CEDAE ainda não houve interesse em adotar este novo método.

Se a CEDAE quisesse efetivamente seguir o exemplo da sua co-irmã, não teria grandes dificuldades de execução, pelos menos em termos de experiência, competência e, principalmente nas áreas administrativas e econômico-financeira, pois já utilizou, com grande êxito as ferramentas: Plano de metas;

o sistema de administração por objetivos; já implantou e está em funcionamento o seu PCCS - Planos de Cargos, Carreiras e Salários, embora com alguns embargos devido à mudança de governo; já reestruturou sua departamentalização por inúmeras vezes, procurando melhor adequação aos objetivos e prioridades; está administrando razoavelmente sem ingerência política, os seus sistemas de informação, transporte, suprimento, financeiro, patrimônio, recursos humanos, comercial, manutenção e operação, hoje, todo informatizado, contando até com o atendimento ao público em modernas lojas comerciais munidas de terminais de vídeo, telex e outros equipamentos. Enfim, com a tecnologia mais moderna que existe, em termos de administração, em busca de melhores resultados. O que faltou, isso sim, foi coragem para assumir riscos por parte de seus dirigentes e vontade por parte dos governos em dar maior liberdade, reduzindo, destarte, a tal tutela.

Quanto à arrumação da casa para receber o Acordo Gestão, com definições de objetivos e coesão de pensamentos, comentado pelo presidente da CESAN, evidentemente teria que passar pelo problema do respeito ao profissional especializado. Principalmente aqueles de nível superior, que têm sua profissão regulamentada, procurando fazer com que recupere o seu estímulo e o seu brio, através de medidas justas que possam acabar com a suprema-

cia de determinadas classes em detrimento de outras, de modo que retome o tratamento isonômico que haviam adquirido e perdurado por mais uma década, e que foi atropelado pelo PCCS. Do mesmo modo, haveria necessidade de uma reavaliação na ocupação das chefias, com o fito de dar um valor maior aos especialistas do ramo a que foram nomeados com vistas à eliminação do efeito que chamamos de "desvio da função gerencial", não raro na maioria das chefias dos órgãos da CEDAE, objetivando acabar definitivamente com o empirismo.

Com respeito à filosofia de Orçamento-Programa, que tanto enfatizou o Eng<sup>o</sup> Aramiz, é, também, umas das grandes ferramentas usadas com sucesso pela CEDAE, razão do equilíbrio orçamentário e financeiro estar sempre em evidência, faltando apenas a participação dos empregados na distribuição dos lucros.

Há também a questão da imagem da empresa que, certamente com um bom trabalho de "marketing" e correção de algumas irregularidades, que sempre hão de existir, em se tratando do peso da CEDAE e sobretudo a sua área de atuação, será tranquilamente resolvida.

Por outro lado, já existe toda uma infra-estrutura adequada e vontade latente do pessoal para o trabalho que, somado aos meios com que haja maior esclarecimento sobre o assunto, bem como a definição dos principais objetivos, através de informações francas, sem dúvida nenhuma as metas pré-determinadas seriam alcançadas e o Acordo Gestão teria o sucesso desejado.

## Nível Superior não Enquadrado

Os funcionários de nível universitário que não fazem parte do quadro funcional de nível superior da empresa estão se reunindo periodicamente para discussão das formas de acesso dos cargos de nível superior preconizadas no "PCCS" e formulação de um pedido de revisão nos pontos que regem o assunto.

Compareçam: 1<sup>a</sup> quinta-feira de cada mês

17:30h no auditório da ASEAC