

Jornal da ASEAC

Informativo da Associação dos Empregados de
Nível Universitário da CEDAE
Especial / Dezembro de 1998 - Ano III

ASEAC



Aliado

ASEAC E SOCIEDADE SE MOBILIZAM E APROVAM LEI QUE IMPEDE A PRIVATIZAÇÃO DA COMPANHIA, ENQUANTO O GOVERNO MARCELLO ALENCAR, MELANCÓLICO, SE AFOGA NUM MANANCIAL DE CORRUPÇÃO

CEDAE de alma lavada

ALERJ rejeita veto do Governador à retirada da CEDAE do PED, aprovando e promulgando a seguinte Lei:

ATOS DO PODER LEGISLATIVO

O Governador do Estado do Rio de Janeiro, em conformidade com o que dispõe o parágrafo 5º do artigo 115 da Constituição Estadual, promulga a Lei N.º 3.125, de 04 de novembro de 1998, oriunda do Projeto de Lei N.º 2.126, de 1998.

Lei n.º 3.125, de 04 de dezembro de 1998.

Retira a Companhia Estadual de Água e Esgoto (CEDAE) do Programa Estadual de Desestatização (PED)

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO,

Faço saber que a Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro decreta e eu promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º - Fica retirada do Programa Estadual de Desestatização (PED) a Companhia Estadual de Água e Esgoto (CEDAE)

Art. 2º - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 04 de dezembro de 1998

Marcello Alencar

Jornal da ASEAC
ASEACAssociação dos Empregados de
Nível Universitário da CEDAE

Rua Sacadura Cabral, 120, Sala 601/602/607 e 902

Telefones 263-6240/296-0025 - Ramal 102

Telefax: 253-7482

Home Page: aseac.com.br

E-mail: aseac1@ism.com.br

DIRETORIA EXECUTIVA**Diretor Presidente**

Dario Mondego

Diretor Vice-presidente

Nelson Martins Portugal

Diretor Administrativo

Edson Reis da Silva

Diretor Financeiro

César Eduardo Scherer

Diretor de Comunicação

Paulino Cabral da Silva

Diretor Técnico

Flávio Guedes

Diretor Social

Antônio Carlos Alvares Grillo

Diretor Representante dos

Aposentados

Walcyr Goulart Mariosa

Diretor Adjunto

João Benedito Lorenzon Mello

CONSELHO DIRETOR**Representante dos Administradores**

Sérgio Rego Rodrigues

Advogados

Sueli Kolling Turano

Analistas de Sistemas

César Lima da Graça

Arquitetos

Júlio Celso Bragança Gil

Aposentados

Armando Costa Vieira

Edson Bittencourt Rosa

Eliana Glória Peixoto

Leon Amram

Maria Carmem M. M. Almeida

Contadores

Sérgio Pereira

Demais Categorias

Evandro Rodrigues de Brito

Economistas

Pedro Evandro Ferreira

Engenheiros

Álvaro Henrique C. Verocai

Clóvis Francisco do Nascimento Filho

Jonathas Ferreira Filho

Márcio de Melo Rocha

Renato Guerra Marques

Sócios Aspirantes

Júlio César de Oliveira Antunes

CONSELHEIROS NATOS

Antônio Inácio da Silveira, Walnyr

Bittencourt de Oliveira, Emy

Guimarães de Lemos, João Carlos do

Rego Pinto, Renato Lima do Espírito

Santo e Carlos Henrique Soares de

Menezes e Jaime Dutra Noronha.

CONSELHO FISCAL**Efetivos:** Aloísio Souza da Silva, José

Carlos Filippo e David Fink.

Suplentes: Antônio Bastos de Oliveira

e Luiz Fernando F. Rodrigues.

Produção e Edição

Planin-Assessoria de Comunicação

Tels: (021) 220-5031/224-5472

Jornalista Responsável

Carlos Emiliano Eleutério

MTB: 12.524/RJ

Diagramação

João Carlos Guedes

Edição Especial / Dezembro de 1998

Tiragem: 2.000 exemplares

A festa da vitória

Fotos de Marcos Salles

Há pelo menos quatro anos não se via tanta alegria e animação em uma festa de fim de ano da ASEAC, como aconteceu no último dia 16 de dezembro, na Mansão Rosa, no Alto da Boa Vista. Cerca de 250 técnicos da CEDAE, amigos e familiares se uniram para festejar a chegada do Natal e se confraternizaram até de madrugada, ao som de muita música e partilhando uma ceia que teve um sabor diferente: o gosto da vitória.

Na verdade, a festa de Natal foi apenas um "delicioso" pretexto para brindar o resultado de quatro anos de luta e pressão, provocadas pela falta de sensibilidade do governo Marcello Alencar, que tentou de todas as maneiras transferir a responsabilidade de atender a população com serviços de Saneamento ao setor privado. Contudo, esbarrou na implacável resistência de um grupo representado pela ASEAC que, sob a liderança de seu presidente Dario Mondego, não poupou esforços para garantir que o setor de Saneamento permanecesse sob o comando do setor público, que tem a responsabilidade constitucional de garantir serviços de boa qualidade à população.

Toda essa luta, aliás, rendeu uma justa homenagem de toda a diretoria da ASEAC e de seus associados a Mondego que, em seu segundo mandato, consolidou uma fase nova na vida da Entidade e, em consequência, de todos os trabalhadores da CEDAE. Em reconhecimento, seus colegas da Companhia e da própria ASEAC abriram um parêntese durante a festa, para que todos os presentes pudessem participar da cerimônia por seu espírito de luta e de liderança, que lhe rendeu uma placa em homenagem.

Para saudar o presidente em nome da diretoria da ASEAC, foi escolhido o conselheiro da Entidade e atual presidente da CAC, Aloísio Souza da Silva. Depois de ouvir rápidas palavras do atual diretor de Comunicação, Paulino Cabral da Silva, Aloísio fez questão de ressaltar a seriedade e determinação de Dario Mondego para levar até o fim o seu trabalho. "Quando todos pensam que, em função de estar aposentado, ele não vai mais trabalhar, o Dario acaba surpreendendo a gente, como sempre fez". Em seguida lembrou passagens do tempo em que o atual presidente da ASEAC pertencia aos quadros da área de Recursos Humanos da CEDAE, afirmando que desde aquela época ele já tinha "mania" de trabalhar 18 horas por dia, "fazendo os demais colegas se



está só no começo, que o trabalho dele está só começando, pois a CEDAE vive hoje uma desestrutura emocional muito grande, devido ao desgaste de todo esse processo. E a ASEAC terá que fazer um trabalho muito grande para recuperar isso. E o Dario não vai descansar, não", afirmou. Antes de concluir, o conselheiro da Entidade agradeceu a compreensão da família de Dario, "em especial à sua esposa, Dona Jacira, que sempre recebe nossas ligações pedindo para o Dario trabalhar, com muita simpatia".

Antes de receber os cumprimentos dos amigos, Dario Mondego, surpreso e emocionado com a homenagem, manifestou seu orgulho de ter trabalhado durante 43 anos na CEDAE, onde ingressou em 1953, aos 14 anos de idade. Depois relatou a sua saída que, depois de tanto tempo de dedicação, o deixou, de certa forma,

um tanto decepcionado com a administração da Companhia (sua aposentadoria foi comunicada através de um mero telegrama), o que já serviu bem para mostrar o que seria a administração Marcello Alencar. E, antes de agradecer a homenagem, criticou duramente o governo que se despede e completou com uma pérola: "Cheguei a sugerir que a faixa colocada sobre o caixão do governador no enterro simbólico que os trabalhadores fizeram para comemorar a retirada da CEDAE do PED deveria ter a seguinte inscrição: aqui jaz o mal. Não abram, se não ele volta para concluir sua obra diabólica".



A festa de fim de ano da ASEAC teve um gosto diferente - o gosto da vitória. Durante a confraternização, os colegas de diretoria fizeram questão de homenagear o presidente, Dario Mondego (foto maior) com uma placa em reconhecimento por seu espírito de liderança.

sentirem pouco atuantes". Para o presidente da CAC, esse espírito profissional aliado à capacidade de trabalho de Dario Mondego foi de fundamental importância no processo que impediu a privatização da CEDAE:

"Se hoje estamos comemorando a existência da CEDAE é graças à determinação do Dario. E sabemos que essa luta

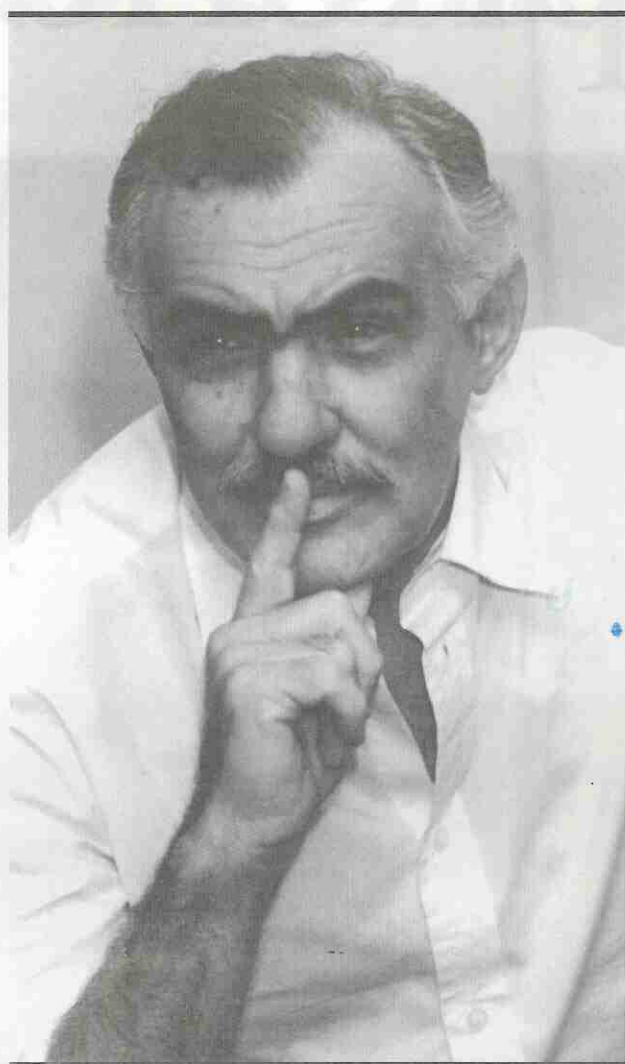
Preliminar feliz

No início, isto é, há quatro anos, quando tudo começou, imaginávamos que era uma questão de tempo. Logo, o governador cairia na real. Abandonaria a louca idéia de vender a Cedae e, com vontade política, aplicaria, bem, o instrumento Cedae que tinha em mãos. O tempo passou e o que se viu foi uma sucessão de batalhas duras e muito desfavoráveis a nós. Tínhamos, contra, a opinião negativa generalizada. Agravava-se o quadro porque, na Cedae, as atividades básicas deixavam a desejar. As conseqüências econômicas e financeiras ruins eram inevitáveis. Tornávamo-nos vitrine exposta ao iminente "apedrejamento". Esse era o resultado programado pelo governo, em decorrência de sua ação, de forma a denegrir a imagem da Companhia para ampliar as razões que levavam a Cedae à privatização.

Parecia-nos que esta era a guerra, localizada no governo dos Alencar que nos envolvia. Se vencêssemos, teríamos a Cedae livre do tormento que a todos atingia, como um pesadelo interminável, daqueles que nos faz sofrer no sono profundo - a privatização. Não era. Tratava-se de uma grande batalha que encerrava muitos confrontos, dentro da verdadeira guerra que passa pelo interesse internacional da globalização da economia, envolvendo o governo federal nas privatizações, inclusive, a do Saneamento Básico. Comandavam-na contra a Cedae, algozes insensatos que ousaram tentar gerar a desarmonia dos poderes constituídos. Mentiam e agiam para o atingimento do êxito do seu intento. Foram vencidos. Não há mais espaço para colocarem em prática as suas ávidas e ardilosas ações. O tempo passou. O tempo os venceu. Trinta e um de dezembro de 1998, finalizou o governo dos Alencar, deixando atrás uma Cedae esfacelada e denegrada, porém viva e com fôlego para se reabilitar.

Fizeram escola. Melhor: "despertaram" os Prefeitos da Região Metropolitana que, agora, querem, também, privatizar a Cedae. É outra grande batalha que se inicia - o desdobramento.

Nesta, parece-nos que entrou em ação em nossa defesa "forças" mais vigorosas e acauteladas, em face da corrupção que a Alerj vem apurando em C.P.I e que coloca em suspeição todo o processo de privatização da Cedae, frustrado. Despertou-se a discussão.



"Levantaremos a Cedae e a colocaremos no patamar exigido pela sociedade fluminense. Isto é um compromisso. Isto é uma obrigação. É uma questão, até, moral.

Os nossos argumentos passaram a ser ouvidos, principalmente, pela Alerj e pelo governo, futuro, de Anthony Garotinho. As Câmaras de Vereadores estão atentas. A sociedade usuária do sistema está mais esclarecida e desconfiada.

Entretanto, a sustentação da defesa, qualquer que seja, obviamente, depende de elementos básicos que a fundamentam. Na nossa defesa, os elementos básicos são os resultados que todos esperam da Cedae, agora livre da obsessão do Marco Aurélio. Dentro de seis meses a um ano, no novo governo que se inicia, os técnicos, em particular, e, principalmente, o corpo funcional são os principais atores e responsáveis pela tal "virada". Não é vestir a camisa da Cedae, é tatuá-la. O contrário, isto é, não havendo o esperado, o governo Garotinho não resistirá. O terreno será fértil para os inimigos que querem a Cedae privada. Estará consagrada, como verdade, a mentira da ineficácia e da inviabilidade apregoada pelos Alencar.

Os Prefeitos da Metrópole, até prova em contrário, têm que compartilhar

com o governo estadual na gerência do Saneamento Básico. Agrava-se o quadro, se assim não for, pois com raríssimas exceções, prefeituras não têm condições técnicas e, também, econômicas, para bancarem os custos que requerem os sistemas de distribuição da água e da coleta dos esgotos.

É a inversão. Antes, defendiam a Cedae contra a privatização. Hoje, a querem privatizada por via do fatiamento. São estimulados por empresas nacionais que, a pouco, lutaram conosco pela não privatização da Cedae. Eram os nossos aliados circunstanciais. Em verdade, não têm elas o potencial econômico para competir com as empresas internacionais, na disputa pela Cedae. O fatiamento é mais acessível e não interessa às internacionais. Aqui, reside a força oculta dos Municípios rebelados. Preocupa-nos porque tal força oculta está assessorada por técnicos que passaram pelo Saneamento Básico e que bem conhecem a Cedae.

O governo Garotinho pretende conseguir a harmonia com os municípios. Temos certeza de que conseguirá. Um dos principais arranjos para essa har-

monia, passa pela Cedae pública, íntegra, ágil, moderna, eficaz e eficiente. Nós levantaremos a Cedae e a colocaremos no patamar exigido pela sociedade fluminense. Isto é um compromisso. Isto é uma obrigação. É uma questão, até, moral.

Nesta edição extra do jornal da Aseac, aproveito para agradecer as manifestações pela vitória na primeira batalha. Devo esclarecer que a Aseac, ao longo da luta, foi assessorada, anonimamente, por técnicos da Cedae. Revelamos um deles, que foi um pilar na nossa luta e que, prematuramente, foi-lhe arrebatada a vida - JOSÉ CARLOS CHAVES. Que saudade! Que perda! Estamos desfalcados nesse nosso "time da virada", tenho certeza.

As homenagens a mim dedicadas, quero dividi-las com os companheiros da Diretoria da Aseac no biênio 1996/1998 e do biênio em curso.

Agradeço, em nome da Aseac, ao futuro Presidente da Cedae pela visita que nos fez e que nos deu a oportunidade de discutir um pouco da Cedae, inclusive, recebendo a proposta de programa emergencial para os seis meses iniciais de sua gestão. Que seja feliz nessa empreitada para a felicidade geral da Cedae e de toda a sociedade fluminense.

Para finalizar, gostaria de levantar uma questão para reflexão - A Cedae não é um empreendimento com fins exclusivos econômicos. Há raízes profundas no social. Há de existir o equilíbrio social e econômico. A tendência para qualquer das partes é uma deformação. Este princípio do equilíbrio deve ser bem entendido pelos sindicatos. O comportamento de luta na Cedae deve ser diferente da luta na Light, por exemplo. Na Cedae não deve existir o conflito entre o capital e o trabalho. Não há lucro para ser benefício das partes. Se assim não fosse, como poderíamos entender a luta também dos Sindicatos pela não privatização da Cedae? É sinal de que rejeitam o lucro nessa atividade. A Cedae, hoje, na sua "virada", vai precisar muito, muitíssimo, da compreensão dos sindicalistas quanto as reformas que são reclamadas pela sociedade, principalmente, a da política de recursos humanos.

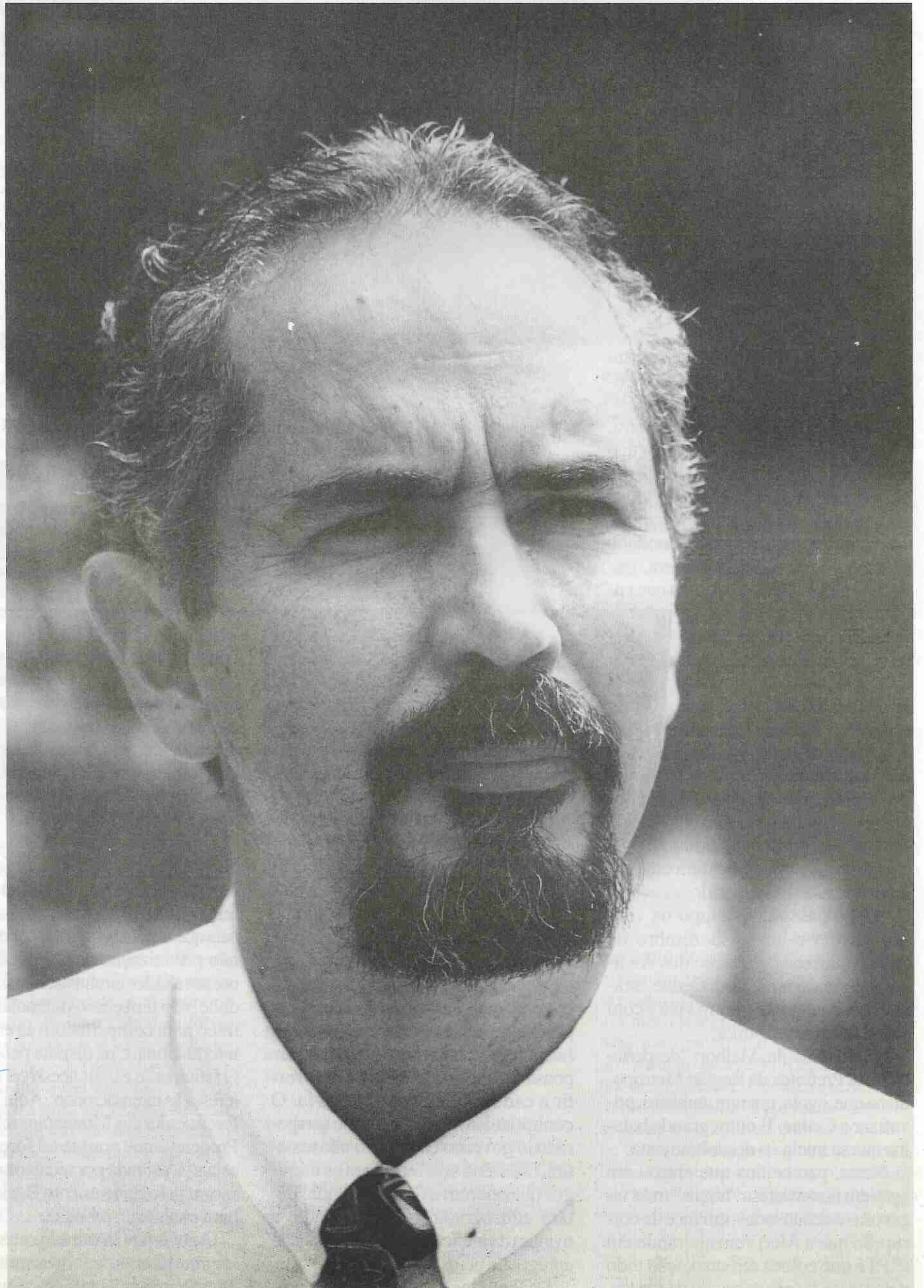
Mais vale um pombo na mão do que dois voando!

Dario Mondego
Presidente

‘Nossa prioridade ag

O engenheiro civil, com Mestrado em Engenharia Urbana (Escola Politécnica da USP), Marcos Helano Montenegro, 45 anos, assume, no início de janeiro, a presidência da CEDAE, determinado a reestruturar a Empresa, de forma a transformá-la num modelo de empresa pública de Saneamento. Diretor da ABES Nacional, ex-diretor do Serviço de Água e Esgotos de Santo André (SP) e ex-presidente da Companhia de Água e Esgoto de Brasília - CAESB -, o novo presidente da CEDAE falou, em tom descontraído, com exclusividade ao Jornal da ASEAC sobre seus projetos para a CEDAE. Perseverante, como todo bom capricorniano, Montenegro não esquece as suas origens nordestinas, onde a determinação faz com que o trabalho seja levado super à sério. Aliás, segundo Maria de Fátima Prado, sua secretária durante os últimos quatro anos na CAESB, “Montenegro é multi-tarefa: É incrível como ele consegue acompanhar uma reunião, corrigir um texto e falar ao telefone ao mesmo tempo, sem perder nada do que está ocorrendo a sua volta. Como chefe, ele é super exigente, mas também objetivo. E, por isso mesmo, é uma pessoa fácil de se lidar”. Apaixonado por informática, praia, boliche e tênis, ele torce, no Estado do Rio, pelo Vasco da Gama e, em São Paulo, pelo Corinthians. Mas na CEDAE, o campeonato que ele quer vencer é outro:

“O governador Garotinho nos fez o desafio - e nós aceitamos - de reabilitar a Empresa, trabalhando com métodos gerenciais modernos, avançados. E isso significa se abrir ao diálogo com o consumidor. Ele é prioridade”.



Agora é o consumidor'

► **Jornal da ASEAC** - A CEDAE é hoje a segunda empresa no ranking nacional do setor de Saneamento, com um faturamento superior a R\$ 1,2 bilhão anual. Apesar disso, a empresa vive engessada em uma crise que a impede de resolver, principalmente, os problemas de esgotamento sanitário, tanto no interior, quanto na Região Metropolitana, apesar do Programa de Despoluição da Baía de Guanabara. Qual a sua proposta para mudar esse quadro?

Montenegro - Bom, fundamentalmente, a primeira questão básica a ser resolvida é a busca de um novo relacionamento com os municípios, que prime pelo respeito a eles e à qualidade dos serviços. Isso vai ser possível na medida em que há uma disposição do Governador Garotinho em investir nesta relação. Aliás, a participação, o apoio das prefeituras vai permitir potencializar as ações da CEDAE, fazendo com que esta possa caminhar no sentido da universalização dos serviços. A segunda questão que não pode ser ignorada é a de que a empresa, apesar de faturar cerca de R\$ 1,3 bilhão ao ano, tem uma perda de receita de 50%, devido às

perdas físicas do sistema de abastecimento. Logo, precisamos reduzir essas perdas físicas. Além disso, há outra perda de 25%, que vem da arrecadação. A empresa só arrecada 75% das contas que emite. Vamos trabalhar para acabar com essas sangrias, pois isso acaba por reduzir a capacidade da CEDAE de enfrentar o seu desafio fundamental, que é prestar um serviço de qualidade. Hoje, os prefeitos e a população se irritam com a Empresa, pois ela não tem capacidade para investir, por exemplo, sequer na manutenção da rede ou mesmo na reposição asfáltica.

► **Jornal da ASEAC** - Os técnicos da CEDAE, através da ASEAC, lhe entregaram uma proposta de mudanças para a Empresa, onde defendem, entre outras ações, a sua descentralização administrativa e uma participação mais objetiva das prefeituras nas decisões que envolvem o Saneamento. O Sr. já teve tempo de analisar o trabalho? Qual a sua opinião sobre ele?

Montenegro - Não consegui ainda ler as propostas da ASEAC em detalhes, mas entendo que o papel da Associação na luta contra a privatização da CEDAE, pela manutenção da Empresa no setor público como instrumento de Saúde Pública, a credência para que as suas propostas sejam analisadas pela nova direção da Empresa. Aliás, essas propostas já foram entregues



“Hoje, os prefeitos e a população se irritam com a Empresa, pois ela não tem capacidade para investir, por exemplo, sequer na manutenção da rede ou mesmo na reposição asfáltica”

ao governador Garotinho e a nossa intenção é analisá-las com todo carinho, até porque, como já falei, vêm de um conjunto de profissionais compromissados com a empresa pública de qualidade.

► **Jornal da ASEAC** - Em sua opinião, qual o tempo necessário para transformar a CEDAE em uma empresa “enxuta”, lucrativa, que tenha por objetivo final universalizar o atendimento à população do Estado?

Montenegro - Uma empresa de Saneamento moderna, ágil, está em constante aperfeiçoamento. Nunca está pronta. Sempre vamos, de alguma forma, estar reconstruindo-a ou mesmo construindo-a. Agora, no primeiro ano, deverão ocorrer mudanças profundas, até para marcar esta idéia de que nós precisamos reconstruir sempre. Os próximos quatro anos vão ser de construção e reconstrução. Aliás, essa idéia vai permear todo nosso trabalho.

► **Jornal da ASEAC** - O Sr. já tem definido um novo organograma para a CEDAE?

Montenegro - Vamos construí-lo com a participação dos funcionários da Empresa. Agora, vamos iniciar o nosso trabalho com um organograma de transição. Durante os primeiros meses, prefiro não

definir quantos. Vamos trabalhar com cinco diretorias: Esgotos; Operação e Manutenção; Administração e Recursos Humanos; Financeira e Comercial; e a diretoria de Expansão e Otimização dos Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário. A perspectiva é centrar todo o trabalho no atendimento ao consumidor, através de uma empresa regionalizada, entendida como um todo. Ou seja, tanto a questão da qualidade dos serviços quanto as questões comerciais serão de responsabilidade das Unidades Regionais. Isto é o mais correto, do ponto de vista do consumidor e, também, do ponto de vista administrativo.

► **Jornal da ASEAC** - A população do Estado do Rio ainda hoje está assustada com a privatização dos serviços de energia. E, embora seja contra a privatização da CEDAE, exige mudanças efetivas no comportamento da Empresa. Quer ser ouvida, quer participar dessas mudanças. Em sua gestão, como vai ser a relação da CEDAE com a população?

Montenegro - Queremos uma empresa que tenha relacionamento efetivo com a população. Nós vamos trabalhar na CEDAE considerando objetivos, metas concretas para cada Unidade Regional. O governador Garotinho nos fez o desafio - e nós aceitamos - de reabilitar a Empresa, trabalhando com métodos ge-

renciais modernos, avançados. E isso significa se abrir ao diálogo com o consumidor. Ele é prioridade.

► **Jornal da ASEAC** - E com as prefeituras, como vai ser o relacionamento da CEDAE?

Montenegro - Vamos partir do modelo da SABESP, onde cada Unidade de Prestação de Serviço tem um Conselho, onde os prefeitos tem assento e voz. Vamos construir uma parceria que seja tão interessante para os prefeitos quanto para a CEDAE.

► **Jornal da ASEAC** - Em sua administração na CAESB, o Sr. priorizou tarifas mais realistas. O Sr. tem intenção de mexer, aumentar as tarifas da CEDAE?

Montenegro - Não tive condições ainda de analisar essa questão. Em princípio, não há essa intenção. Mas, precisamos estudar melhor antes de ter uma definição sobre isso.

► **Jornal da ASEAC** - E a área de Recursos Humanos? O Sr. sabe que a idade média da CEDAE é alta, pois há anos não se realiza concurso público. Hoje, vários empregados vivem o dilema de se aposentar sem que tenham passado a cultura, informações sobre a CEDAE para aqueles que vão substituí-los ou continuar trabalhando. Como o Sr. vê essa questão?

Montenegro - A CEDAE só vai melhorar, se tornar uma referência de empresa pública, se tivermos o comprometimento dos seus funcionários com as mudanças propostas. Eles precisam assumir como responsabilidade deles o compromisso com a qualidade dos serviços. Tenho certeza de que teremos essa participação, até porque os funcionários da CEDAE acabaram de passar pela experiência de quase ver a empresa privatizada e sabem o que isso pode significar para eles. Agora, vamos trabalhar em conjunto, com o apoio dos empregados, que, é claro, vão contribuir para que a CEDAE se torne uma referência de empresa pública de Saneamento. O compromisso da nova diretoria é trabalhar muito, priorizando em primeiro lugar o nosso consumidor, mesmo aquele que só recebe água eventualmente ou aquele que ainda não tem os serviços da CEDAE. Em segundo lugar, os nossos funcionários. O respeito a esses dois objetivos vai nos mover sempre. Vamos, é claro, implementar uma política de Recursos Humanos que nos permita superar as dificuldades.

1999, o ano da virada

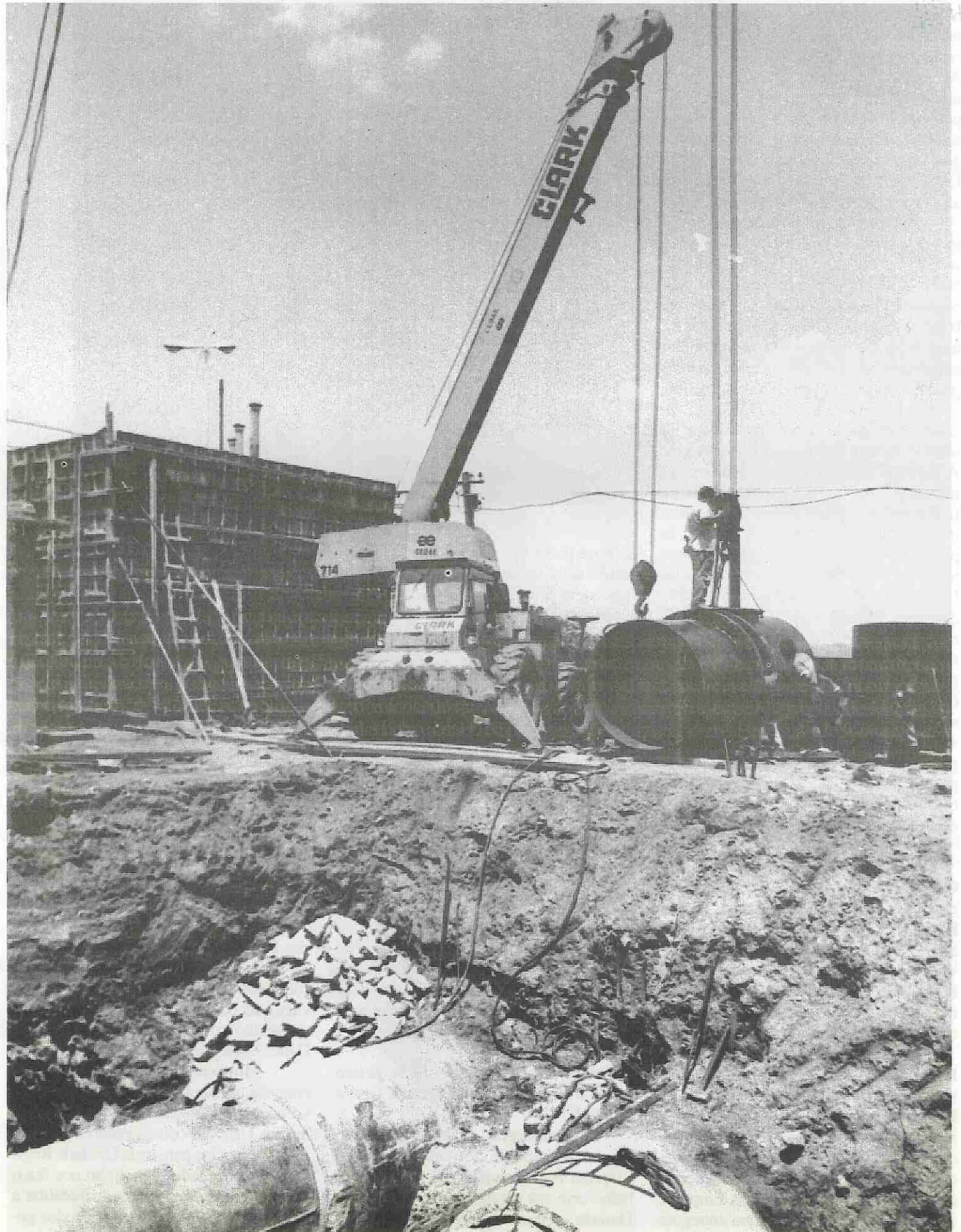
Já está nas mãos do governador eleito, Anthony Garotinho, e do novo presidente da CEDAE, Marcos Helano Montenegro, o Modelo de Gestão formulado pelos técnicos da Companhia, através da ASEAC, destinado a transformar a Empresa em uma organização viável, ágil e eficiente, capaz de responder prontamente a todas as necessidades da população do Estado do Rio de Janeiro.

O novo modelo idealizado se baseia em alguns princípios básicos que preservam a CEDAE na área pública, como instrumento de saúde pública e, ao mesmo tempo, facilitarão o cumprimento das metas propostas de universalizar o atendimento em todo o Estado, garantindo a mesma qualidade dos serviços oferecidos à população, independente de classe social. As medidas propostas são divididas em duas etapas: um Plano Emergencial, que considera a necessidade de o governo dar respostas rápidas à sociedade na área de Saneamento Básico, e outra de médio e longo prazos, cujo objetivo é reestruturar a CEDAE, dentro de um novo Modelo de Gestão, em consonância com as diretrizes do governo.

O documento foi apresentado ao novo presidente da CEDAE durante reunião mantida com a direção da ASEAC, na sede da Entidade, no último dia 22 de dezembro, quando Montenegro foi ouvir, pessoalmente, as propostas dos técnicos destinadas a reestruturar a Companhia. Aliás, esta foi a primeira vez que um presidente da CEDAE visitou a ASEAC, antes de ser empossado, para conversar com técnicos e ouvir suas sugestões. Durante o encontro, Marcos Montenegro aproveitou a oportunidade para elogiar a postura da ASEAC no esforço que impediu a privatização da CEDAE, fazendo questão de prestigiar o trabalho da Entidade.

Gestão participativa

Partindo da premissa de que o atual modelo gerencial está esgotado, os técnicos propõem como princípios básicos ao novo governo, entre outras coisas, a institucionalização da participação de todos os municípios conveniados, sem ex-



A capacidade técnica aliada ao potencial de operação instalado da CEDAE pode dar respostas rápidas à população

ção, nas decisões estratégicas da CEDAE, além de orientar todas as ações e decisões no sentido de superar as expectativas dos municípios concedentes e clientes finais. Além disso, defende a criação de padrões de produtividade operacional iguais ou superiores aos das operadoras líderes internacionais, prestando um serviço de excelência, com qualidade, agilidade, custos compatíveis e acessíveis a toda a população, dentro de critérios viáveis, econômica, financeira e socialmente.

Outro ponto importante que o documento em poder do novo governo propõe é a descentralização das gestões econômica, administrativa, financeira, técnica e operacional, que seriam regionalizadas e integradas ao interesse local, com planejamento e controle de seus impactos. Para garantir isso, os técnicos sugerem a criação de um sistema de auditoria, que permita avaliar tanto os resultados administrativos, contábeis e financeiros, quanto os técnicos e operacionais das ações implementadas. Nesse modelo, é importante, também, que a CEDAE se torne uma organização na qual o interesse público seja compatibilizado, de forma transparente, com os interesses privados e corporativos.

Para garantir qualidade e eficiência, é fundamental, ainda, de acordo com o trabalho dos profissionais de Saneamento do Estado, que a Companhia seja dotada de uma política de Recursos Humanos moderna e adequada, não apenas em nível de desempenho operacional, como também da realidade do mercado em que opera. Por fim, a CEDAE deve buscar níveis de faturamento bruto anual capaz de gerar recursos compatíveis com as suas necessidades de financiamento, inclusive para o atendimento das populações menos favorecidas.

Plano Emergencial

A fase inicial do projeto dos técnicos da CEDAE, denominada "Plano de Ação Emergencial", propõe uma série de medidas de impacto, capazes de gerar respostas rápidas da Empresa à sociedade, com base na mudança radical das relações da Companhia com o Poder Concedente. Entre outras coisas, está a criação de Conselhos Regionais de Gestão, com a participação das prefeituras e da sociedade civil organizada, "único caminho para otimizar o uso dos recursos hídricos das bacias hidrográficas".

Paralelamente, toda a política comercial da Empresa seria reorientada, de forma a colocar no plano prioritário a relação com os clientes, ampliando o seu alcance social e, simultaneamente, a geração de recursos. Para dar sustentação à nova política da CEDAE, os técnicos sugerem a criação de uma comissão paritária, formada por representantes dos empregados e do empregador, destinada a revisar toda a filosofia de Recursos Humanos da Companhia.

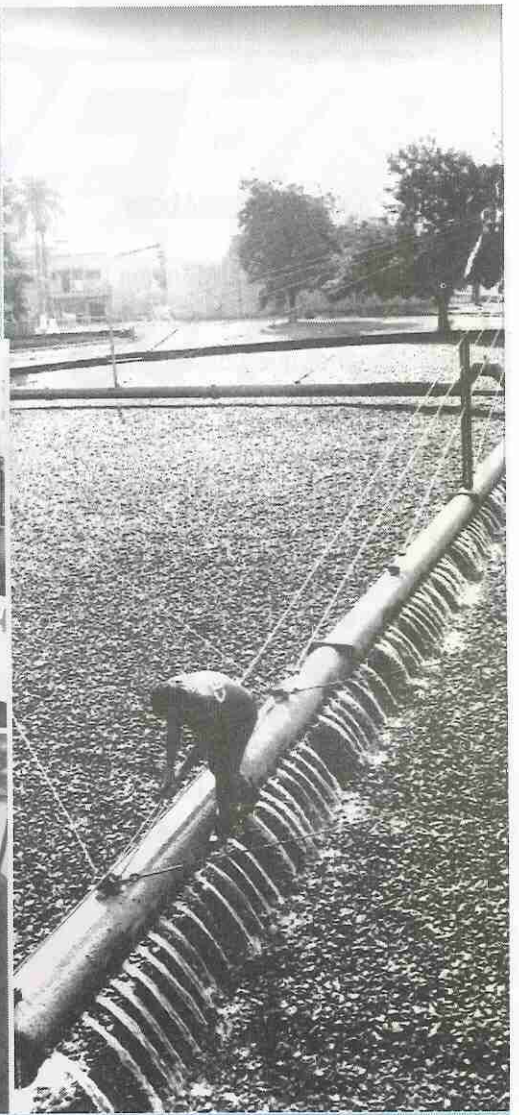
Um diagnóstico real da Empresa

Uma análise cuidadosa sobre a situação que a CEDAE enfrenta, provocada por causas estruturais e conjunturais, deu aos técnicos da ASEAC a certeza de que profundas mudanças se fazem necessárias, de forma a resgatar o papel de liderança que a Companhia sempre exerceu no setor de Saneamento Básico.

Os diagnósticos que vem sendo feitos ao longo dos últimos anos revelaram que a CEDAE atual é uma organização de reações lentas, centralizadora, incapaz de mostrar suas qualidades institucionais e desprovida de mecanismos de relacionamento sistemático com as prefeituras conveniadas e com os usuários de seus serviços. Esse quadro se agravou em consequência do projeto de privatização da CEDAE, que hoje vive um clima de desmotivação, devido à carência no suprimento de materiais e serviços de apoio, o que traz reflexos no atendimento aos clientes. Sem falar de outras dificuldades de fluxo de caixa para operação e investimentos.

Para solucionar essas questões, os técnicos da empresa idealizaram uma série de soluções que abrangem praticamente todas as áreas da Empresa. Eles defendem, por exemplo, a retomada do planejamento, a curto prazo, para melhorar o processo de tomada de decisão, promovendo, assim, a redução dos custos globais e melhoria da competitividade. A curto prazo, propõem, entre outras medidas, o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais adequado às necessidades da CEDAE, a implantação de Centros de Custos/Unidades de Negócios e Controladoria, a exemplo do que fez a Sabesp, em São Paulo.

Na área de Orçamento e Finanças, as soluções apontam para a elaboração do Orçamento Gerencial, visando a adequar a Proposta Orçamentária de 1999, sob uma ótica conservadora, baseada nos indicadores atuais, de forma a garantir o equilíbrio entre despesas e receita. Com isso, o que se espera conseguir é a alavancagem de recursos financeiros supe-



O novo Modelo de Gestão prevê mudanças em todas as áreas da CEDAE, sejam operacionais ou de apoio

riores aos previstos no Orçamento Gerencial. Este diferencial deverá ser canalizado para uma rubrica especial, denominada Reserva de Contingenciamento, para aplicação exclusiva em ações de médio e curto prazo. Na área financeira, as ações previstas pretendem viabilizar a redução dos encargos, buscando o retorno de recursos considerados inconstitucionais, a redução das taxas de juros, o alongamento do perfil das dívidas e o ajuste das bases de cálculo de impostos.

Na área Comercial, uma das principais preocupações está diretamente ligada às perdas financeiras decorrentes de um elevado índice de inadimplência e que hoje estão estimadas em 28,2% do valor do faturamento previsto para o exercício de 1998, num volume de R\$ 600 milhões de créditos a receber - isto sem considerar a parcela referente a débitos de exercícios anteriores. Para reverter essa situação, o projeto dos técnicos da CEDAE propõe a adoção de uma política moderna, ágil e transparente e que se oriente

pelos indicadores de satisfação dos seus clientes.

Na área técnico-operacional, o documento chama a atenção para o fato de que, ao priorizar os investimentos em obras, a administração que se encerra limitou, de forma drástica, a disponibilidade de recursos para as áreas-fim da empresa, dando origem a um processo cumulativo de pendências de serviços de toda ordem: vazamentos, novas ligações, transferência de ramais, reposição de pavimentação de logradouros, ocorrências na rede de esgotos etc. A redução de recursos a patamares mínimos atingiu, também, as áreas de apoio, responsáveis pela manutenção logística das unidades de ponta, como suprimentos, transportes e equipamentos e demais serviços.

A curto prazo, é preciso dotar, imediatamente, as unidades operacionais - água e esgotos - dos recursos logísticos para a recuperação da sua capacidade de prestação dos serviços, no que diz respeito à mão-de-obra, viaturas e equipamentos. Dessa forma, para reverter esse quadro, a curto prazo, é fundamental a utilização de contratos de prestação de serviços com terceiros, a serem reduzidos progressivamente na medida em que sejam disponibilizados os recursos da própria Companhia.

A Terceira Via

*Sérgio Augusto de Moraes

Transformar a CEDAE numa empresa moderna, eficiente, transparente, que possa competir com outras empresas privadas, mantendo-se no setor público, não será um esforço isolado. Na França, na Alemanha, na Itália e em outros países, a luta contra o modelo neoliberal e a privatização desenfreada do setor público juntou poderosas forças que tentam construir uma alternativa que, sem negar a globalização, coloque limites à voracidade e frieza dos grupos financeiros internacionais. Que busque o crescimento econômico e não somente a estabilidade e a renda financeira, que crie emprego e não desemprego. Entre a esquerda e a direita, uma terceira via.

Um projeto que aponta para objetivos semelhantes obteve sua primeira grande vitória no Brasil no segundo turno das eleições de outubro passado, quando a esquerda unida a setores do centro, conseguiu eleger candidatos ao governo de alguns dos mais importantes estados brasileiros, dentre eles o do Estado do Rio de Janeiro.

A passagem de um projeto político para a administração das coisas da vida envolve desafios insuspeitos. Na Europa, aquelas forças estão conseguindo dar uma resposta adequada, construindo uma alternativa viável ao neo-liberalismo de Margareth Thatcher. Sucessivas pesquisas de opinião vêm avalizando os governos social-democratas particularmente o de Lionel Jospin, na França.

No projeto brasileiro de terceira via, a CEDAE é, sob vários aspectos, um pequeno pedaço. Entretanto, do ponto de vista político, ela ganhou uma dimensão emble-



A SABESP saiu na frente e aplicou, na prática, a filosofia proposta pela Terceira Via

mática: é a única estatal que, chegando às vésperas de dois leilões marcados por seu acionista majoritário, nos quais estavam inscritos poderosos grupos internacionais, venceu uma batalha contra a privatização no decorrer do primeiro governo de FHC. Tal fato aumenta significativamente a responsabilidade de seus trabalhadores com o êxito da próxima administração.

Para ter êxito em sua empreitada os cedaenos vão precisar de muita ciência e arte. Nesta ciência ocupa lugar destacado, sem dúvida, saber aprender com a experiência dos outros.

No Brasil, existem experiências que podem ser muito úteis. Os casos SABESP e da CAESB, dentre outros, são exemplos disto e mesmo durante o governo Marcello Alencar a ASEAC iniciou um intercâmbio proveitoso com técnicos dessas empresas. Agora, as condições para potencializá-lo são excepcionais. E com os recursos de telecomunicação e da informática que temos hoje não precisaremos ir a Paris ou a Roma para conhecer detalhes da experiência dos

franceses e dos italianos.

Outra fonte de êxito será a avaliação crítica e talvez a retomada de projetos surgidos anteriormente na CEDAE que, nascidos em condições adversas ou esbarrando com elas não puderam se desenvolver. O Projeto Condominial, o Proface e o Prosanear são alguns dos que devem ser examinados.

Existe um consenso que, no plano da política, é indispensável a mudança radical das relações da CEDAE com os municípios e com seus usuários e a colocação, em outro patamar, das relações com o empresariado e com seus empregados. Neste sentido, várias propostas foram elaboradas, sendo a da ASEAC uma das mais abrangentes.

A nosso ver uma das pré-condições para o êxito é a colocação do usuário no centro das preocupações da CEDAE e a criação de mecanismos que lhe confirmem, direta ou indiretamente através das prefeituras, uma grande parcela de poder sobre as decisões da Empresa. Como fazê-

lo será uma questão de lucidez, coragem e sensibilidade política.

Claro, a CEDAE tem que aprimorar seus mecanismos de operação, introduzir novas técnicas, multiplicar muitas vezes a eficiência de seu dia a dia. Não são questões fáceis de resolver. E aqui, mais uma vez, a solução passa também pela política.

Em artigo publicado no último número deste Jornal, a diretoria da ASEAC aponta a unidade dos trabalhadores da CEDAE como a "pedra de toque" na luta contra a privatização. Tal unidade é uma aquisição valiosa para avançar para a etapa seguinte, sua força pode ser a chave para construir uma nova Empresa.

Mas seria equivocado pensar que ela se manterá nas mesmas bases. Até aqui o cimento da unidade foi fornecido, principalmente, pela ameaça que vinha das forças privatizantes. Daqui pra frente esta ameaça não vai desaparecer, mas não jogará mais o mesmo papel. Há que construir, portanto, uma nova base para a unidade.

Aqui vão aparecer interesses diversos que deverão ser estimulados e costurados para formar um novo alicerce: a satisfação de melhorar o atendimento à população, a participação na gestão da Empresa, a interação com outros atores sociais, a participação nos resultados, a alternância de períodos de trabalho com outros de reciclagem técnica deverão ser alguns dos elementos desta nova base.

A atenção que a batalha contra a privatização despertou na sociedade é um capital valioso. Ela poderá ser canalizada, por exemplo, para combater os vícios criados pela situação monopolista que a Empresa goza em certas regiões.

O futuro está cheio de esperanças mas também de problemas e desafios. Entre o modelo atual e a privatização, a CEDAE, se quiser sobreviver como empresa pública, tem que encontrar sua terceira via. Para isto, não existem receitas acabadas e muitas vezes, para avançar teremos que fazer como dizia o poeta espanhol Antônio Machado: "caminhante não há caminho, se faz caminho ao andar".

*Sérgio Moraes é engenheiro-consultor