

PROJETO DE CURTO E MÉDIO PRAZO PARA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO E MEIO AMBIENTE - CAERN

CONCEPÇÃO:

- 1. Considerações Iniciais**
- 2. O modelo Atual**
- 3. A situação da CAERN**
- 4. O novo modelo Proposto**
- 5. Perspectiva Institucional**
- 6. Proposta Emergencial**

PLANO OPERATIVO 2009

“Liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. O caráter é a nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados, o que explica por que a liderança pode ser definida como “caráter em ação” Os líderes procuram fazer a coisa certa”
James C. Hunter.

O Plano de ação apresentado neste documento é um instrumento de visão estratégica e direção gerencial, que possibilitará sobre as perspectiva de Clientes,

Situação Financeira, Infra Estrutura, Processo Sociedade e Meio Ambiente, Fornecedores e Pessoas, bem como oferecer soluções que priorizem as ações operativas de 2009/2010, com o objetivo de alcançar os resultados desejados. Com isso convocamos todos colaboradores a alavancarem estas ações.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.

Com o avanço científico e tecnológico dos últimos vinte anos as fronteiras e nações se abriram. Essa mudança exigiu dos povos maior competitividade levando-os a repensarem seus sistemas a fim de se adequarem a uma nova realidade.

Os setores produtivo e público foram os mais afetados com essas mudanças. O primeiro pelo sucateamento dos bens de produção e o segundo pela ineficiência e influências negativas da má gestão.

No caso particular do setor de saneamento ficamos a mercê de políticas ainda autoritárias e centralizadoras que levaram o setor ao longo do tempo à estagnação. Com a mudança da política do novo governo estamos caminhando ainda a passos lentos, com avanços muito tímidos.

Em decorrência da não superação pelas empresas públicas da crise do setor que levou 70% da população sem rede de esgotos e 30 milhões de pessoas sem ter acesso à água tratada, e da ausência de prioridades bem definidas, a dívida social aumentou consideravelmente.

Nos dias atuais existe uma consciência nacional da necessidade de repensar as políticas para o setor. Não há, no entanto, consenso quanto ao modelo a adotar.

A vertente aliada da corrente do estado mínimo defende a privatização do setor. A outra vertente, aliada da corrente do estado detentor dos setores essenciais e estratégicos da economia, defende a não privatização do setor, que é a política defendida pelo o SINDÁGUA/RN dentro do seguinte entendimento:

- a) Os serviços de saneamento, especialmente o abastecimento de água e esgotamento sanitário, constituem “monopólio natural” por sua própria natureza, por quanto, excluem a concorrência por não permitir na prática, a coexistência de mais de um sistema produtor e distribuidor de água ou esgoto tornando-os inviáveis técnica e financeiramente.

- b) O excedente da receita transforma-se em lucro capitalista afastando mais ainda a população do acesso a esses serviços, notadamente, através da terceirização que possibilita a corrupção e rebaixamento da qualidade dos serviços prestados.
- c) A iniciativa privada atua na lógica do mercado, isto é, quando a oferta de um bem é menor que a procura, o preço desse bem aumenta.
- d) A quebra do monopólio estatal desses serviços resulta em monopólio privado que pelas razões acima, torna-se pior que o estatal.

A nossa proposta para a CAERN, um modelo de gestão de curto e médio prazo, que venha a priorizar o controle dos serviços, através da participação dos trabalhadores no Conselho de Administração, na Diretoria Colegiada, com objetivo de estabelecer uma administração participativa, eficiente e transparente, voltada e centralizada no objetivo do fortalecimento da CAERN e compromisso com a sociedade potiguar.

A CAERN - Companhia de Água e Esgoto do Rio Grande do Norte, Sociedade de Economia Mista, criada pela Lei Estadual Nº 3.742 de 26/04/1969, vinculada à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH, tem como finalidade a prestação de serviços públicos de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgotos sanitários em todo território do estado.

2 - MODELO ATUAL

Desde o final do PLANASA (Plano Nacional de Saneamento) e da extinção do BNH (Banco Nacional da Habitação) em 1986, ocorreu um vazio institucional com o qual a CAERN não se acostumou até os dias de hoje.

As empresas de saneamento estaduais, criadas para implementar as políticas de saneamento permanecem até hoje com o mesmo modelo de gestão do PLANASA e sem as condições financeiras para investimentos.

Quando a empresa atua ainda sob a égide de manter a mesma política do PLANASA priorizando a expansão dos sistemas, em detrimento de não priorizar também os investimentos na operação e manutenção desses sistemas.

Desde então, a maioria das empresas de saneamento do país tornaram-se órfãs e não conseguiram ainda encontrar o melhor caminho em consonância com a nova realidade.

Equivale dizer que cada empresa teve que aprender a caminhar com as próprias pernas, o que ainda não ocorre com boa parte delas, incluindo-se aí a nossa CAERN que precisa urgentemente encontrar e implantar o modelo de gestão adequado e suficiente para assegurar a sua existência útil e viável.

As reformas políticas institucionais, desencadeadas com o processo de mudanças da constituição em 1988, deflagrou a discussão sobre as políticas de saneamento para o país, participando dessa discussão a ABES, ASSEMA, SINDÁGUA/RN e a Federação dos Urbanitários - FNU.

A partir de 1991 ocorreu a tramitação no Congresso Nacional, do Projeto que dispõe sobre a Política Nacional de Saneamento e seus instrumentos, elaborado com a participação dessas entidades.

Em 1993 esse projeto recebeu na Câmara Federal a denominação de Projeto de Lei PCL 199 tendo sido posteriormente aprovado pelo Congresso.

Em 04/01/1995 esse Projeto foi integralmente vetado pelo Presidente da República sob a justificativa de ser contrário ao interesse público.

A partir daí o governo adotou o PMSS (Projeto de Modernização do Setor de Saneamento) em consonância com a política do Banco Mundial(BIRD) que o financiava e que se ajustava ao projeto Neoliberal/Neocolonial desse Banco.

Para implementar o referido Projeto o governo aprovou normas e Leis, entre elas a Lei 8.987, que trata do regime de concessão e prestação dos serviços públicos, bem como disponibilizou recursos do FGTS e FAT à iniciativa privada, preparando o terreno para a privatização do setor.

Já com o governo Lula e o governo da Professora Vilma de Farias foi assumido o compromisso com os trabalhadores Caernianos e a Sociedade de desenvolver uma política de investimento para recuperação do setor de saneamento do Rio Grande do Norte, o que acreditamos deva ser mantida e efetivada neste e no próximo governo, fortalecendo ainda mais CAERN.

A estrutura organizacional da CAERN naquele período já era preocupante para atender a população do Rio Grande do Norte. Em virtude do agravamento dos desequilíbrios que se manifestavam, por não ter um planejamento de suas ações, sob as mais variadas formas, entre elas:

- 1. Ausência do controle sobre custo.**
- 2. Elevado nível de endividamento.**
- 3. Alto índice de inadimplência.**

4. Níveis elevados de perdas nos sistemas de água, que somadas as financeiras atingiram percentual na ordem de 50%, na imobilização de capital em determinados sistemas.

A composição da estrutura organizacional da CAERN era a seguinte:

O conselho de Administração como órgão deliberativo, 04 diretorias com suas Assessorias, 07 Gerências a nível central e normativo e 08 Gerências, distribuídos pelas regiões do estado, não mais atendia o crescimento da empresa.

3 - SITUAÇÃO ATUAL

A sua estrutura organizacional, alterada e instituída a partir de 17/01/2003, através da resolução Nº 01/2003 do conselho de Administração, é composta por este, como órgão deliberativo, por 4 (quatro) Diretorias, 10(dez) Assessoria, 12(doze)Gerências e 3(três) Unidades na Administração Central, e de 7(sete) Regionais, composta de 20(vinte) Unidades de Receitas, 9(nove) Unidades de Serviço e 7(sete) Unidades Administrativas e Financias.

As Regionais distribuídas pelas diversas regiões do Estado administram um total de mais de 28 sistemas de esgotamento sanitário e mais de 171 sistemas de abastecimentos de água.

Com receita mensal de aproximadamente de 20.000.00 (vinte milhões de reais) com faturamento de 236.000.000,00 (duzentos e trinta e seis milhões) ano, metas atingidas no ano de 2008.

Com a superação de parte desses desequilíbrios a CAERN saiu da situação de ineficiência financeira em que se encontrava passando a apresentar superávits financeiros, mas infelizmente não foram revertidos em uma prestação de serviços à população com qualidade e eficiência. Um dos motivos que levam a essa deficiência é a prática da terceirização de suas atividades permanentes com grande desperdício de recursos.

Outra prática inconveniente é a interferência “política” na administração, que vem levando os empregados ao desinteresse pelas injustiças e desigualdades de tratamento e oportunidade que a politicagem vem acarretando.

As perspectivas institucionais do setor de saneamento prenunciam mudanças que no caso específico da CAERN verifica-se na necessidade de um novo modelo de gestão.

No momento vem a tona a discussão da venda das ações da CAERN para o BNDS na forma seguinte:

1- Privatização da CAERN, conforme proposição do BNDES através das seguintes justificativas e argumentos:

- a) transformação do valor do débito ainda existente com o BANDERN, referentes a antigos financiamentos da CEF com recursos transferidos na época ao extinto BNH que transferiu para a CAERN, aproximadamente o valor de R\$104.000.000,00 (cento e quarto milhões de reais).
- b) Modificação da composição acionária de tal forma que estas a passem a corresponder a 50% do total das ações ficando os outros 50% com o Governo do Estado abrindo assim o capital social da empresa para o mercado.
- c) Transferência pelo BNDES de suas ações para um parceiro privado através da bolsa de valores.
- d) Readequação e Reestruturação da CAERN para profissionalizar a gestão sob a coordenação do parceiro privado para posterior abertura do capital da Companhia.
- e) Municipalização, para transferência à iniciativa privada, dos sistemas de Natal (iniciativa por parte da prefeitura através da reforma administrativa encaminhada pela prefeita de Nata, com a criação de uma empresa de saneamento).
- f) Elevado nível de endividamento
- g) Constante renegociação das dividas da COSERN aumentando assim o endividamento e o não cumprimento dos pagamentos ora acordados. Débito em torno de R\$ 164.000.000,00 (cento e sessenta e quatro milhões de reais).
- h) Níveis elevados de perdas nos sistemas de água de aproximadamente 50% resultante de perdas de receitas.
- i) Déficit mensal de aproximadamente de 4.500.000,00 com a Cosern, necessitando urgentemente de providencias, sob pena da total insolvência da companhia, em se continuando este procedimento, obviamente atingindo valores impagáveis e com as previsíveis conseqüências daí advindas com transformação do débito em ações e transferências das mesmas para a COSERN.

4 - MODELO PROPOSTO PARA A RECUPERAÇÃO

A partir da constituição de 1988 reforçou-se a questão do poder concedente dos municípios nas questões inerentes ao saneamento básico.

Independente da polêmica com relação ao relacionamento Estados versus Municípios nas questões, faz-se necessária a existência de mecanismos de controle social com o entendimento de que o saneamento é uma atividade de interesse público.

Neste sentido o novo modelo de gestão de saneamento em conformidade com a Lei 11.445 de janeiro de 2008, para muitos municípios que neste momento não estão preparado para esse modelo, a CAERN prepararia o novo modelo de gestão e o contrato de programa para operar com o sistema através da comissão já nomeada para esse fim.

A nova política de saneamento que queremos deve inserir em contexto abrangente, que enseje a participação dos agentes envolvidos na formulação da política e na gestão dos serviços de modo a viabilizar a universalização do atendimento dos serviços essenciais à vida e à salubridade ambiental. Com esse entendimento é que propomos o modelo de gestão participativa e a recuperação financeira da empresa e o seu equilíbrio e eficiência na prestação de serviços à população com gerenciamento do planejamento estratégico para alcançar os resultados desejados, com as seguintes ações:

- 1) Com os investimentos já alocados através do governo federal teremos a cidade saneada em aproximadamente 60% o que resultará no aumento da receita de ramais de esgotos que serão cadastrados, após a conclusão da obra da estação de tratamento de esgoto central previstas para 2010.
- 2) Cadastramento dos imóveis que foram feitas novas ligações aproximadamente 30.000 mil novos imóveis com significativo aumento de receita.
- 3) Fiscalizar os imóveis com ramais cortados e suprimidos aproximadamente 100.000 (cem) mil em todo o estado.
- 4) Priorizar investimentos nos 40 maiores sistemas por faturamento que correspondem a mais de 80% do faturamento da empresa.
- 5) Redução das perdas de água.
- 6) Executar serviços de cobrança, corte e religação nas 10 maiores cidades por faturamento.
- 7) Efetuar cobrança e fiscalização sistemática dos ramais cortados nas 10 maiores cidades por faturamento.
- 8) Efetuar trabalho de identificação e cadastramento de ligações clandestinas nas 10 maiores cidades por faturamento, com redução de 30% nas fraudes e ligações clandestinas.

- 9) Adquirir e instalar 90.000 hidrômetros, sendo 15.000 hidrômetros com recursos próprios e 15.000 através do projeto de D.I. da CEF e 60.000 através de registro de preços que será adquirido a médio prazo.
- 10) Efetuar o tamponamento de todos os poços irregulares de Natal.
- 11) Cobrar tarifa de esgoto de todos os imóveis que dispõem de rede coletora e estão com o fornecimento de água cortado.
- 12) Através da gerência de operação criar um grupo de trabalho para implantar um programa de eficiência energética.
- 13) Dotar as unidades de manutenção Natal, Mossoró, Parnamirim e Caicó de toda infraestrutura necessária pessoal, material, equipamentos, com equipagem dos veículos já existentes, aquisição de caminhonetes com recursos do D.I., aquisição de equipamento de pequeno porte para desobstrução de redes coletoras.
- 14) Criação de unidades de operação e de manutenção, separando os serviços de Água dos serviços de esgotos.
- 15) Aquisição de estoque mínimo de materiais para manutenção.
- 16) Implantar sistemática adequada de retirada de vazamentos em Natal Mossoró, Panarmirim e Caicó.
- 17) Adquirir ou recuperar e instalar registros de manobra para setorização das redes de distribuição de Natal, Parnamirim, Mossoró, Caicó, sendo numa primeira etapa 30 registros para instalação em pontos estratégicos, e recuperar 50 registros a médio prazo para instalar em pontos estratégicos.
- 18) Efetuar macromedição nas redes de distribuição para comparação com os volumes micromedidos através da instalação de macromedidores ou de postos piezométricos.
- 19) Solicitar junto ao governo do estado a isenção do ICMS na tarifa de energia elétrica.

5 - PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Tomando por base os últimos 6 anos (seis) anos da CAERN pode-se observar resultados positivos, dentre outros, com relação aos seguintes indicadores:

- 1) Arrecadação operacional direta que elevou em mais de 75%
- 2) Faturamento que também elevou-se não no mesmo percentual
- 3) Comprometimento dos encargos financeiros com pessoal que se reduziu de 45% para 36% aproximadamente.
- 4) Implantação do novo sistema comercial GSAN para agilizar o atendimento ao usuário, eficiência dos dados comercial.
- 5) Investimentos em novos equipamentos, como os Micros coletores.
- 6) Implantação do plano de cargos e carreiras
- 7) Implantação de metas setoriais resultantes da participação de resultados.
- 8) Concurso Público para as diversas áreas da empresa.

Os números mencionados demonstram que é possível, a curto e médio prazo, melhorar a situação econômica e financeira da empresa, de modo a deixá-la em condições de realizar os investimentos necessários para a sua expansão, bem como a melhoria da prestação dos seus serviços, sem que ter que privatizar, municipalizar ou ter que vender as suas ações, com a gestão profissionalizada sem ingerências políticas e com total autonomia da diretoria para a tomada das decisões.

Entre as providências necessárias, são de fundamental importância:

- 1) Moralização da empresa através da punição à indisciplina em todos os níveis e da substituição das chefias incompetentes amparadas por políticos.
- 2) Reequilíbrio econômico-financeiro através do aumento do faturamento e da arrecadação e da eliminação de despesas desnecessárias ou que não agreguem valor.
- 3) Redução de perdas de água e aumento da efficientização energética.
- 4) Convocar a comissão que foi nomeada para agilizar os trabalhos juntos aos municípios para discutir a Manutenção das concessões, em especial, Natal, Mossoró e Parnamirim.
- 5) Melhor atendimento à população com treinamentos dos funcionários.

- 6) Maior rigor na execução e acompanhamento das obras, para evitar danos e transtornos à população.
- 7) Estabelecer critérios uniformes e melhorar os procedimentos de relacionamento com os clientes.
- 8) Elaborar plano de marketing para melhor divulgar as ações da empresa (hidrômetros, parcelamentos, tarifa social, programas ambientais e qualidade da água dos poços para grandes consumidores)
- 9) Buscar apoio junto ao PROCOM e outras entidades para as ações da Companhia.
- 10) Desenvolver e implantar um programa de redução de despesas com energia, produtos químicos, combustível, telefone, despesas correntes.

Demonstramos também que com essas ações implementadas a CAERN terá um instrumento de visão estratégica e direção gerencial que possibilitará as perspectivas de atendimento aos seus clientes, a oferta de um serviço com qualidade e eficiência, bem como oferecer soluções que priorizem as ações operativas de um modelo de gestão de curto e médio prazo a ser executado em 2009/2010.

A proposta elaborada pelo SINDAGUA:RN teve ampla discussão com os trabalhadores. A nossa contribuição é de fortalecer a empresa que teve ao longo desse tempo gestores que não tiveram espírito público, administrando para quem o indicava, não priorizando o coletivo e o crescimento da instituição. Com estas sugestões o SINDAGUA/RN vem mostrar que a CAERN tem grande potencialidade, haja vista que vem despertando, na iniciativa privada o interesse pelo seu controle.

Reiteramos a nossa posição contrária à venda das ações da CAERN, como também da municipalização, por entendermos dentre outras que o Estado não deve fugir da sua obrigação fundamental de criar as condições necessárias para o atendimento com água e esgotamento sanitários à população, bem como do cumprimento constitucional das ações de saneamento, com ações de saúde pública, assegurada pela constituição federal, que preconiza o seguinte comando:

“A saúde é um direito do cidadão e dever do estado”

Alberto da Silva Moura
Presidente do Sindágua

www.sindaguarn.com.br