

PROJETO DE REFORMA INSTITUCIONAL PARA A SAEC

Eng.º LUIZ AUGUSTO DE LIMA PONTES (*)

Lic. JAIME MANTILLA (**)

1. INTRODUÇÃO

Como resultado do vertiginoso crescimento da cidade de São Paulo e considerando a situação deficitária do Sistema de Abastecimento de Água e Coletor de Esgotos, a Superintendência de Água e Esgotos, da Capital, a quem compete administrar e operar esses sistemas na área urbana, iniciou em 1971 um amplo programa de obras (1971-1974) no qual se prevê a realização de 1.800 km de redes coletoras e 2.800 km de redes de distribuição, o que permitirá o atendimento a cerca de 1.700.000 usuários, que passarão a dispor do sistema público de abastecimento de água, e a aproximadamente 1.000.000 de habitantes a contar com o sistema de coleta de esgotos.

Paralelamente a esse programa de obras, a administração da SAEC que assumiu a direção da Autarquia em março de 1971, vem dando grande apoio e particular atenção às atividades de reforma técnico-administrativa que foram iniciadas em 1969 com o programa de descentralização e desconcentração dos serviços em nove Distritos Regionais. Dentro desse espírito, o Convênio de Assistência Técnica firmado em abril de 1970 entre a SAEC e a Organização Panamericana da Saúde por um período de dois anos, para a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho da entidade, foi ampliado por mais dois anos, a fim de dar continuidade e consolidar os progressos alcançados no programa anterior.

Com o objetivo de se conseguir um enfoque integral, a execução do projeto foi desde o início programada em etapas sucessivas, o que tem permitido a assimilação e aplicação paulatina dos princípios fundamentais em que se apoia a reforma institucional e a avaliação permanente dirigida a uma situação administrativa adequada à natureza dos serviços que devem ser prestados eficientemente à comunidade.

Durante o desenvolvimento dos trabalhos, prepararam-se manuais de procedimento com as diretrizes gerais para a reestruturação e funcionamento da instituição e se desenvolveram programas de treinamento e aperfeiçoamento do pessoal relacionado com os novos sistemas a implantar-se, de tal modo que, partindo de critérios e políticas fixados pelo órgão, foram iniciados os programas considerados prioritários e que se relacionaram com o fortalecimento de situação financeira incluindo a reformulação do sistema contábil, o equacionamento de um sistema de materiais, a reorganização e racionalização do Centro de Processamento Eletrônico de Dados e o preparo de um cadastro de pessoal que possibilitará quantificar, numa primeira etapa o recurso humano da instituição. Nessa ordem, tem merecido especial atenção o reestudo do sistema de Faturamento e Arrecadação, necessário ao fortalecimento das melhoras que tem sido introduzidas nos serviços comerciais e que tem permitido a recuperação de grande parte da vultosa dívida dos usuários, originada pelas deficiências do sistema de cobrança, assim como aumentou consideravelmente as entradas provenientes da prestação dos serviços.

(*) Diretor da Coordenação de Projetos Especiais da SAEC.

(**) Consultor Permanente da OPS no Projeto de Reforma Institucional da SAEC.

2. METODOLOGIA UTILIZADA PARA A REFORMA INSTITUCIONAL

Tendo-se em vista a complexidade e variedade dos programas da Autarquia e os vínculos que devem ser mantidos com as instituições de crédito internacional e órgãos da Administração Estadual em relação a este projeto, a administração da SAEC julgou necessário criar uma coordenação especial com a finalidade de completar a ação da Superintendência em suas atuações frente a esses organismos. Com esse propósito, a Coordenação de Projetos Especiais foi criada pela Portaria n.º 12/71, de 24 de março de 1971, e desde então tem como responsabilidade, entre outras, o desenvolvimento dos programas objeto do Projeto de Melhoramento Técnico-Administrativo e o controle permanente de cada fase do projeto. Em seu caráter catalizador, compete a esse órgão desenvolver as atividades em tal forma que se evite a multiplicidade de esforços e a superposição de comando, podendo, por delegação expressa da Superintendência, propor a contratação de serviços técnicos sempre e quando o volume de trabalho ultrapassar os recursos internos existentes.

Para poder cumprir com os objetivos assinalados e tendo em vista o extenso processo de implantação, durante o mês de abril de 1971, por iniciativa da assessoria, foi criado o Comitê de Sistematização, com o propósito de assumir o controle da execução do programa, com a participação do Senhor Superintendente, Superintendente Adjunto, as Diretorias da Autarquia e os órgãos responsáveis, à nível operativo, das atividades consideradas prioritárias para o desenvolvimento do programa. Esse Comitê, formalmente constituído, tem um secretário geral e suas deliberações e decisões são registradas em atas. Desde sua criação reúnem-se regularmente toda semana, para estudar e aprovar as ações que demandam esforço coletivo e avaliar os avanços conseguidos, servindo, ainda, o Comitê de elemento de coordenação e controle para os níveis superiores da Instituição e de órgão de comunicação interna entre as Unidades de linha e de «staff» da Autarquia.

Apoiando-se nos instrumentos operacionais à disposição do Comitê, no segundo semestre de 1971 foi conseguido um grande avanço com a estruturação e formação de grupos de trabalhos para os sistemas de Faturamento/Arrecadação, Pessoal, Materiais, Contabilidade e Orçamento, Operação e Manutenção e os sub-sistemas de Folha de Pagamento, Ativos Fixos, Classificação e Valorização de Cargos e Treinamento de Pessoal. Esses grupos são formados com pessoal da Unidade de Organização e Métodos e do Centro de Processamento de Dados, além de representan-

tes das diversas áreas operacionais, e são coordenados por um «Petit Comitê», o qual se reúne semanalmente com cada grupo para analisar o desenvolvimento material dos trabalhos e avaliar os progressos alcançados, sendo esse o vínculo formal de comunicação efetiva com o Comitê de Sistematização.

No momento esses grupos de trabalho estão cumprindo, em maior ou menor intensidade, três objetivos, a saber:

- a) Unificação de esforços em matéria de organização, procedimentos e sistematização da SAEC;
- b) Início e desenvolvimento de programas de trabalho em áreas afins, que pelas prioridades estabelecidas não haviam sido desenvolvidas;
- c) Complementação e na maioria das vezes suplementação na programação e organização de trabalhos específicos nas áreas em que não se conseguiu obter o pessoal requerido, por motivos de ordem técnica ou administrativa da Autarquia.

Como parte do trabalho realizado, esses grupos vem cumprindo o importante trabalho de «levantamento dos sistemas atuais» nas diversas áreas de sua competência, com o que se tem conseguido obter uma visão de conjunto dos problemas e falhas nos procedimentos e rotinas em uso, para dar base à formulação de novos métodos e ao estudo de sistemas mais coerentes com as necessidades institucionais.

Vale assinalar que a identificação dos processos atuais e a determinação dos novos que vão substituindo pouco a pouco aqueles já superados, vem gerando atividade totalmente definidas, que requerem acompanhamento permanente, especialmente no que concerne à atividade de organização e estabelecimento de rotinas, normas e políticas necessárias em cada área, para a racionalização do trabalho e execução das tarefas da SAEC, assim como para melhorar o fluxo da informação que se requer. Para consolidar esse trabalho vem sendo preparados manuais e instrutivos em cada área, a fim de se estabelecer as normas sobre o fluxo de informação, formulários a serem usados, controles e cifras que se utilizarão, tempos e itinerários de entrega, processo, saída, etc. Essas normas, uma vez revistas nos diversos níveis hierárquicos, servem para a elaboração definitiva de manuais de procedimento, os quais, uma vez aprovados pela Superintendência, serão a guia de orientação e consulta da área operacional.

3. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DO PESSOAL

Com o objetivo de fazer frente às reformas implantadas ou em fase de implantação, a SAEC teve necessidade de intensificar as atividades de Treinamento e Capacitação, com o objetivo de promover a especialização e desenvolvimento do recurso humano necessário e indispensável para a tarefa a ser cumprida.

Nesse sentido, durante o ano de 1971, na área técnico-administrativa, foram realizados 22 cursos com a participação de 224 funcionários de todos os níveis da Instituição. Ao somar-se às 276 horas/aula ministradas nesses cursos àquelas de formação básica de alfabetização, foram administradas no transcurso do ano, o expressivo número de 1.885 horas/aula. Por outra parte, tem-se desenvolvido inúmeros trabalhos práticos de treinamento em serviço que normalmente acompanham cada um dos sistemas que estão sendo implantados, atividades na qual cada consultor internacional que visita a SAEC intervem diretamente.

O programa de cursos curtos para 1972 foi dimensionado com base em uma pesquisa de avaliação de necessidades de treinamento, que contou com a colaboração de seis universitários, contratados especialmente para esse fim. O programa visa a realização de 24 cursos, cujo custo se estima em Cr\$ 371.920,00, dos quais, nesta data, já foram realizados oito.

Durante os primeiros seis meses de 1972 o treinamento em serviço foi realizado através de mesas redondas, palestras e aplicações no local de trabalho, a aproximadamente 95 pessoas em diversos aspectos e níveis de sistematização e processamento de dados, hidrômetros, técnicas de materiais e classificação e valorização de cargos, assim discriminados:

- a) Trinta e três pessoas na primeira fase de Introdução a Computadores e Operação do Sistema UNIVAC, utilizado na SAEC;
- b) Duas pessoas treinadas em COBOL-UNIVAC 9400;
- c) Vinte e cinco pessoas de áreas operacionais e OeM, em Princípios Básicos da Análise e Desenho de Sistemas;
- d) Vinte pessoas em Princípios Básicos para a Operação e Manutenção de hidrômetros;
- e) Cinco pessoas em Classificação e Valorização de Cargos e
- f) Dez pessoas em Técnicas relacionadas com o Armazenamento e Controle dos Almoxrifados.

Cabe assinalar, também, que em função do Convênio SAEC/OPS, previu-se um programa de bolsas de estudo no exterior, em áreas ou técnicas consideradas de maior utilidade para assegurar o desenvolvimento do projeto. Dentro desse programa já foram outorgadas seis bolsas de estudo para a Colômbia, Porto Rico, Venezuela e Estados Unidos, a pessoal chave da instituição, e no transcurso de 1972 se prevê a utilização de um número igual de bolsas a outros funcionários da Autarquia.

4. AVANÇOS E RESULTADOS DO TRABALHO REALIZADO

Como consequência do desenvolvimento dos trabalhos de reforma administrativa, estão sendo introduzidas na SAEC profundas alterações e se tem tomado importantes decisões, incluindo a adoção de critérios dirigidos à reestruturação institucional e ao melhoramento de sua capacidade operacional, a fim de prestar um melhor serviço à população de São Paulo.

A conjugação dos esforços da SAEC para a consecução dos objetivos colimados tem produzido resultados altamente satisfatórios. De maneira reduzida, tais resultados são apresentados a seguir:

I — Tendo em vista a publicação da Lei n.º 10.399, de 18 de março de 1971, que suprimiu a taxa e estabeleceu a tarifa como meio de cobrança dos serviços prestados pela SAEC, foi possível mudar o sistema de faturamento trimestral a bimestral, com as consequentes vantagens para a SAEC e para o usuário. Entre as medidas que tem contribuído para o êxito do programa convem citar-se:

- a) Alteração dos prazos de pagamento;
- b) Corte do fornecimento de água por falta de pagamento;
- c) Estabelecimento de controles sobre a arrecadação mediante o sistema de arraste (as contas novas apresentam os débitos correspondentes à dívida acumulada por conceito de tarifa);
- d) Reformulação do sistema de reclamações e
- e) Eliminação parcial da exigência da certidão negativa.

II — Como resultado da nova tarifa, no período de julho-dezembro, o valor do faturamento mensal alcançou aproximadamente a soma de Cr\$ 20.757.000,00, enquanto que no primeiro semestre de 1971 atingiu um valor de Cr\$

12.510.980,00. As cifras indicam um aumento no faturamento na ordem de 65,9% em relação à taxa que se cobrava antes da introdução da tarifa.

III — Com relação à arrecadação e levando-se em consideração o valor da emissão líquida do sexto bimestre (novembro-dezembro de 1971) equivalente a Cr\$ 43.068.340,00, havia sido arrecadado até a data de validade (emissão da nova conta com arraste) um total de Cr\$ 40.312.923,00; essas cifras demonstram a eficiência da cobrança, equivalente a 82,58% do valor total faturado. Convém notar que esse mesmo coeficiente calculado para 1970 alcançava apenas 57,7% e que a meta fixada é de 90%, uma vez que se tenha o novo sistema de Faturamento e Arrecadação completamente consolidado e se tenha atualizado o cadastro de contribuintes, trabalho que está prevista para o ano de 1972 e cujo volumoso programa se encontra em andamento. O levantamento cadastral terminado em 1971 tem registrado 1.700.000 baletins BC e compreende aproximadamente 40.000 foto-quadras com os correspondentes planos, além de 150 planos de setores, de tal maneira que os serviços de gravação em fita magnética estão sendo realizados através de firma contratada.

IV — O programa de recuperação da dívida atrasada (1965-1970) tem apresentado resultados notáveis. Até a data de 31 de maio de 1972 a referida dívida era de Cr\$ 80.000.000,00, dos quais haviam sido arrecadados até 30 de junho aproximadamente Cr\$ 34.000.000,00. Isto significa que da dívida determinada saiu para cobrança aproximadamente 82%, sendo recuperado 40%. Atualmente estão sendo tomadas as providências necessárias para efetivar a cobrança judicial da dívida pendente a partir de 1967.

V — Para atender os requisitos contábeis foram tomadas várias medidas, entre as quais se destaca a formulação de um novo plano de contas, o qual está orientado ao controle administrativo e se poderá obter custos unitários por unidade de serviço prestado. Ao término das reformas previstas, a SAEC contará com uma Contabilidade Empresarial que permitirá, através do estudo de custos e resultados, oferecer à alta administração da Autarquia os elementos indispensáveis para a fixação de políticas de inversão e de operação.

Em virtude de ter sido possível a mecanização de alguns aspectos da Contabilidade Geral e de que se pos em andamento o sistema de Contabilidade Empresarial, atualmente estão elaborando balanços de resultado e os demais estados financeiros, tais como, Estado de Lucros e

Perdas e Estados Comparativos com dados que permitem extrair índices comparativos de rendimento e cuja análise permitirá revelar e corrigir a ineficiência nas operações.

Como resultado dessas medidas se constatou no balanço de prova de abril do presente ano um Ativo Corrente aproximado de Cr\$ 139.346.000,00, que ao se comparar com o Passivo Corrente de Cr\$ 100.663.000,00 nos dá um índice de liquidez de 1,38 aproximadamente, o que significa que por cruzeiro de Passivo a entidade está lastreada em Cr\$ 1,38 no Ativo.

Por outro lado, o rendimento sobre a inversão, ou seja, a utilidade que se obtém dos Ativos Operacionais (Ativo Fixo, Ativo Corrente) por cruzeiros invertido é de 3,90, índice que está perto dos padrões estabelecidos pelas instituições internacionais de crédito e que se espera superar no transcurso de 1972, para chegar à exigência do Banco Mundial fixada em aproximadamente 7%.

O índice de propriedade indica a porcentagem que corresponde à SAEC e aos credores, do total dos ativos brutos da entidade, Atualmente o índice é de 86,4% para a SAEC e o restante 13,6% é o índice de propriedade de terceiros.

No Estado Comparativo de resultados para o mês de abril se observa que em abril de 1971 houve um aumento patrimonial de Cr\$ 11.070.000,00. O aumento correspondente ao mês de abril de 1972 foi de Cr\$ 13.764.638,00, o que representa um incremento de Cr\$ 2.694.638,00, equivalente a 24,3%. Em resumo, esses valores assinalam a utilidade do saldo líquido real obtido pela SAEC no transcurso deste ano, cujos resultados são o produto de uma melhor utilização dos recursos internos, uma maior eficiência na cobrança e a racionalização efetiva dos custos e gastos institucionais.

VI — Na área de Sistematização de Dados, com a conversão do processo trimestral a bimestral se conseguiu uma melhor utilização dos equipamentos, tendo-se aumentado a partir do mês de julho de 1971 a carga do computador em mais de 50%, o que significou um aproveitamento de mais 250 horas por mês e o cumprimento de um dos objetivos básicos traçados. Da mesma forma, o equipamento de perfuração aumentou sua produtividade em 20% no mesmo período. Atualmente se cumpre uma jornada diária de 23 horas, prevendo-se que com os controles e reprogramações que estão sendo efetivadas se poderá reduzir uma pequena porcentagem do tempo de processo, para a incorporação de novos trabalhos.

Em princípios de 1972, como estava previsto no programa de trabalho, realizou-se um estudo de viabilidade para compra de novos equipamentos, cujas conclusões determinaram que a SAEC, a fim de garantir a operação e o processamento oportuno dos sistemas em fase de implantação e absorver o crescimento normal da instituição, requer a aquisição de equipamentos mais modernos e de maior capacidade operativa. Para a instalação graduada das diversas unidades até finais de 1973, a SAEC já iniciou os processos tendentes a obter a autorização respectiva para a concorrência pública internacional do equipamento de processamento eletrónico.

VII — A racionalização do sistema de materiais tem como meta principal centralizar o programa de compras, inicialmente através de algumas centenas de artigos considerados altamente significativos, em razão do seu alto custo e rotatividade. Várias etapas já foram vencidas, tendo-se implantado um programa especial para o controle de 318 artigos considerados de alto consumo, dentro de um programa integral que inclui a elaboração de rotinas e procedimentos e o fluxo de informação que a contabilidade necessita para seu adequado desempenho. Por outra parte, concluiu-se o levantamento dos trâmites em vigor e iniciou-se a apuração da nomenclatura e das unidades de medida do material de almoxarifado, a fim de poder contar com um cadastro de materiais efetivo, conseguindo com isso uma melhor identificação dos materiais e sua correta valorização contábil.

VIII — No que diz respeito à área de pessoal, as atividades tem sido orientadas ao reestudo da folha de pagamento e ao desenho de um registro geral de pessoal, que permita à direção um mais adequado controle na administração de seu pessoal.

A primeira etapa foi concluída em fevereiro de 1972 com a liquidação mensal de todo o pessoal da instituição através de seus respectivos centros de custo, tendo-se conseguido a programação de todas as atividades relacionadas com o pagamento de pessoal para o resto do ano, o que vem substituindo um sistema anárquico, cujo controle manual se fazia de modo complicado, pelo enorme número de documentos que eram necessários processar.

Recentemente também se iniciou um trabalho técnico de classificação, iniciando pelos cargos da Legislação Trabalhista, trabalho indispensável para a formação dos quadros da SAEC e a instalação mais adequada de cada posto dentro das categorias de escalação.

5. ASPECTOS QUALITATIVOS DA REFORMA INSTITUCIONAL

Convém ressaltar neste pequeno esboço sobre o trabalho realizado, a preocupação que tem acompanhado a reforma institucional para criar uma nova imagem da Autarquia perante os seus usuários. Com esse objetivo melhorou consideravelmente o atendimento ao público, tendo-se remodelado as instalações centrais e implantado novos padrões de informação para os usuários e a divulgação em massa dos programas de trabalho e suas realizações.

Em suma, pode-se dizer que a estruturação e concretização do plano de reforma melhorou consideravelmente o esforço coordenado sobre os objetivos da instituição, melhorou o desempenho individual como resultado dos objetivos colimados, melhorou a compreensão e o espírito de equipe e se tem conseguido uma maior motivação a nível gerencial, ao mesmo tempo que se criou um clima mais exigente e orientado a metas mais elevadas.