

ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS DE ÁGUA E SANEAMENTO

José António Afonso CALMEIRO⁽¹⁾

RESUMO

Organizar, estruturar e dimensionar uma empresa de água e águas residuais de modo racional de modo a transformá-la numa máquina eficaz e eficiente e a dotá-la das condições necessárias ao seu êxito é o objectivo do presente trabalho, que disserta sobre as teorias, suas aplicações práticas e os processos que deverão ser tidos em conta para atingir essa finalidade.

Palavras-chave: organização, empresa, eficiência.

⁽¹⁾ Engenheiro Civil, Director-Delegado - Serviços Municipalizados de Castelo Branco (SMAS), Portugal

1 - DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização pode entender-se como uma técnica de gestão para o conjunto da empresa, não representando um fim em si mesma, mas sim uma ferramenta ao serviço dos objectivos da empresa e das estratégias utilizadas para os atingir, devendo ser adoptada ao ambiente da empresa, às infra-estruturas de que dispõe e aos seus recursos humanos e à respectiva cultura.

A organização evoluiu consoante a história do pensamento entre duas concepções:

- Baseada na actividade ou na tarefa;
- Baseada nos recursos humanos.

A primeira assente na análise científica e na normalização do trabalho (Taylor e Ford), tendo ainda em conta o ambiente organizacional considerado como sendo o conjunto constituído pela actividade da empresa, pelo seu objectivo, pelo saber cultural ou de mercado e ainda as variações de estratégia e de concepção.

A segunda assente na consideração de que a eficácia da organização está relacionada com o valor dos seus recursos humanos e com a sua motivação e no facto da decisão ser em muitos casos mais a resultante de um conjunto de vontades do que de uma sequência racional.

Como é óbvio facilmente se constata que ao longo dos processos de constituição ou de formação das organizações, a actividade ou a tarefa, foram a opção normalmente adoptada, para as conceber.

Havia e há necessidade de distribuir água às populações e por isso é necessário criar uma infra-estrutura que exerça essa actividade com um conjunto de recursos humanos cujas tarefas são distribuídas e não o contrário, isto é: havendo um grupo de profissionais extremamente válido e competente, vamos organizá-los para distribuir a água a uma população.

A opinião mais generalizada é de que a segunda concepção baseada nos recursos humanos aparece nas empresas posteriormente à primeira, no sentido de adaptar os seus recursos humanos o melhor possível às suas actividades e tarefas.

A eficácia da organização é tanto melhor quanto mais adequadas forem a estratégia adoptada e a mobilização dos recursos humanos, respectivamente através do planeamento da utilização dos recursos da organização e da capacidade criativa e de iniciativa do elemento mais delicado da empresa, sendo a solução mais adequada para evolução da organização do tipo misto, que a considere simultaneamente sob o ponto de vista da sua actividade e dos seus recursos humanos.

2 - A ESTRUTURAÇÃO

O desenvolvimento e a evolução da organização originou uma diferenciação de funções e a criação de quadros intermédios na produção, pelo que gerir tornou-se mais complexo, com a necessidade de delegar e de coordenar actividades estáticas, fundamentais por constituírem o produto da criação humana.

A estruturação da organização resultou assim da diferenciação de funções ou do modo de repartição de tarefas e responsabilidades e da necessidade de coordenação e integração das mesmas através do estabelecimento dos poderes de decisão entre os homens e o seu grupo quer do tipo vertical, hierárquico, quer do tipo horizontal por comissões.

A ideia de estabilidade e de ordem deverá basear a concepção da estrutura da organização, para o que há que estudar:

- As actividades principais da empresa;
- Os recursos humanos;
- Os sistemas de informação.

As actividades principais da empresa, podem diferenciar-se entre as operacionais e as de apoio. As actividades operacionais são aquelas que sem as quais a organização não teria razão de existir, por não cumprir a sua missão de criação de valor acrescentado. As actividades de apoio são as que permitem a capacidade de autocontrolo, de subsistência e de evolução da organização. A especialização por função ou natureza do trabalho e o agrupamento com base em produtos ou serviços justificam a lógica desta divisão em unidades de trabalho. Para além destas há interesse na criação de relações laterais na organização através de funções integradoras, equipas de trabalho pluridisciplinares e estruturas do tipo matricial.

As unidades de trabalho e as relações laterais existentes entre elas facilitam o funcionamento do mecanismo hierárquico e as relações directas entre os membros de uma mesma ou de várias unidades.

Os recursos humanos são a componente fundamental da empresa porque a organização tem de recrutar, formar e orientar no sentido do alcance dos seus objectivos, incentivando a participação biunívoca de modo a que simultaneamente se obtenha a satisfação dos interesses dos seus recursos humanos.

A organização deve ter em conta a necessidade de:

- Qualificação dos recursos humanos, formalizando-a a priori;
- O tipo de interesse do trabalho a oferecer, de preferência polivalente especializado (e não polivalente ou especializado), proporcionando motivação, menor rigidez da estrutura e um melhor aproveitamento dos meios;
- Responsabilidade que deverá estar relacionada com uma maior autonomia;
- Incentivação do pessoal e motivação para o trabalho através da não criação de necessidades geradoras de insatisfação e da criação de necessidades geradoras de satisfação;
- Criação da cultura da organização adquirida quando os recursos humanos têm o mesmo projecto quanto aos objectivos e a mesma reacção no caso de situações imprevistas.

Os Sistemas de Informação permitem a integração entre as actividades e os recursos humanos, através da circulação da informação necessária, à concretização das actividades reunindo informações sobre clientes e fornecedores, à tomada de decisão reduzindo o grau de incerteza aos dirigentes e ao controlo da organização, garantindo o seu bom funcionamento.

A quantidade de informação, facilmente proporcionada pela informática, é inimiga da qualidade e da credibilidade dos sistemas de informação, pelo que a sua utilização deve ser prevista de modo a evitar o seu excesso.

3 - TIPOLOGIA DA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura da organização deve ter em conta os seguintes princípios:

- Descentralização e desconcentração da tomada de decisão;
- Definição clara das responsabilidades individuais;
- Redução do número de níveis hierárquicos;
- Optimização da rede de informação da empresa;

Devendo ser adoptada uma solução mista entre as seguintes hipóteses:

- Por diferenciação de funções, criando unidades que resultem da necessidade de coordenação dos membros da empresa que executem o mesmo tipo de tarefas;
- Por normalização, criando unidades mecanicistas, em que o comportamento está normalizado e as tarefas estandardizadas;
- Por tomadas de decisão, relativamente ao seu posicionamento, podendo-se criar órgãos de decisão colegial para efeitos consultivos;
- Por representação através de organigrama.

A maior ou menor complexidade da estrutura da empresa também depende das suas actividades.

Dos considerandos e das hipóteses descritas podem caracterizar-se várias tipologias:

- A estrutura empresarial, caracterizada por ser uma pequena ou média organização com 3 níveis hierárquicos no máximo e com unidades de apoio reduzidas a um mínimo. A produção é assegurada pela unidade principal;
- A estrutura elaborada, diferenciada abaixo do dirigente, de acordo com as grandes actividades da empresa, a produção e o apoio, podendo esta última estar parcialmente integrada na produção, ou concentrada num único local caso o espaço geográfico influencie a descentralização das unidades de produção;
- A estrutura matricial, é um modelo misto de estrutura funcional de formatação vertical com a intersecção horizontal de serviços ou de chefes de serviços ou de projecto. Rentabiliza a eficiência e a eficácia dos recursos humanos;
- A estrutura em rede é um modelo matricial interligando várias empresas de um mesmo grupo, podendo ser considerado um modelo tridimensional.

4 - ORGANIGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

O organigrama pode surgir na concepção da estrutura da organização mas também pode surgir como representação final da estrutura, permitindo visualizar o posicionamento dos recursos humanos, o número de níveis hierárquicos, as suas responsabilidades, a repartição de tarefas nos diferentes escalões e formas de agrupamento.

Define também os canais de autoridade e outras formas de coordenação existentes, não especificando o grau de centralização das decisões.

5 - A ESCALA DE INTERVENÇÃO

A escala de intervenção da organização mais adequada a uma gestão técnico-económica optimizada depende de factores:

- Geográfico-administrativos;
- Sócio-económicos;
- Tipo e dimensão das infra-estruturas.

Em termos de recursos humanos necessários à estrutura organizacional adoptada não se pode definir com segurança a dimensão ideal da escala de intervenção, mas é possível definir a dimensão mínima se considerarmos que neste caso, em termos de recursos humanos, as actividades desenvolvidas impõem um número mínimo que se tem como adquirido ser constante até 25 000 habitantes.

Digamos que até esta escala o custo per capita é o mais económico uma vez que abaixo da mesma o custo aumenta linearmente com o decréscimo de população servida.

Em Portugal onde a base da área de gestão tem sido a área dos Municípios há que procurar uma escala de intervenção com perspectiva regionalizante ou inter-municipal, porque 185 dos 275 municípios do continente têm uma população inferior a 25 000 habitantes. Só assim será possível potenciar a aproveitamento dos recursos humanos para prestação de serviços de melhor qualidade.

A análise dos restantes 90 municípios em termos de população conclui como mais adequado o seu agrupamento em escalas de intervenção de 50 000 habitantes, 100 000 habitantes e mais de 100 000 habitantes.

Também aqui é possível uma abordagem integradora e abrangente quer em termos de associação inter-municipal quer em termos de associação empresarial, eventualmente com maiores ganhos de sinergias de capacidade e de economia de custos.

6 - A ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA PARA SERVIR ATÉ 25 000 HABITANTES

A empresa de menor dimensão deve ser estruturada de acordo com a tipologia empresarial, isto é, constituída por uma unidade de produção que assegura a produção e por uma unidade de apoio reduzida ao mínimo indispensável, podendo mesmo estar integrada na unidade de produção.

Deve estar preparada para executar todas as tarefas de produção, excepto aquelas que possam ser delegadas. As unidades de apoio deverão ser reduzidas a um mínimo, que preparará dados para posterior envio a uma central de processamento, externa à empresa, onde serão desenvolvidos e tratados.

Esta empresa tem menos condições para subsistir isolada, devendo apoiar-se em empresas ou prestadores de serviços específicos ou associar-se a outras empresas do mesmo ramo de actividade mas de maior dimensão.

7 - A ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA PARA SERVIR ATÉ 50 000 HABITANTES OU ATÉ 100 000 HABITANTES

A tipologia mais adequada é a estrutura funcional, que consiste na diferenciação de acordo com as actividades operacionais e de apoio da empresa.

As actividades operacionais devem ser descentralizadas ou parcialmente delegadas em concessão, no sentido quer do aumento da eficácia da organização quer da rentabilidade dos recursos humanos e meios operacionais.

As actividades de apoio, pelo contrário, devem ser concentradas para redução de encargos.

8 - A ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA PARA SERVIR MAIS DE 100 000 HABITANTES

Esta estrutura deverá ser do tipo matricial, consistindo numa estrutura funcional (vertical) intersectada horizontalmente por serviços ou por chefes de serviços que reunam as suas capacidades em função de objectivos concretos, potenciando a eficácia da empresa.

Se tiver um desenvolvimento significativo em termos geográficos a estrutura será em rede, consistindo na intersecção horizontal de níveis com objectivos idênticos de sub-empresas pertencentes ao mesmo grupo, no sentido de aumentar a eficácia e as mais-valias do grupo.

9 - ORGANIGRAMAS-TIPO

Os organigramas-tipo dos vários tipos de empresas ou organização considerados são materializados de forma esquemática.

De salientar que com o crescimento da organização há um aumento de níveis hierárquicos.

De notar ainda que a descentralização materializada na flexibilização da empresa permite aproximar os núcleos operacionais das suas zonas de influência, função da cobertura do espaço geográfico.

10 - CONTEÚDOS FUNCIONAIS DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

Os recursos humanos da empresa são uma componente fundamental da organização, que para obter o seu envolvimento terá de os incentivar e de os motivar, satisfazendo quer necessidades de bons níveis de remuneração, prémios de produtividade e condições de trabalho quer necessidades de ordem intrínseca.

A eficácia da empresa só será possível, se os seus recursos humanos forem bem dimensionados em todos os sectores de modo a não haver nem trabalhadores subaproveitados nem trabalhadores sobrecarregados. O ideal será a obtenção de um grau de empenhamento idêntico, ao nível de todos os recursos humanos, em todos os sectores da empresa, de modo a que o indivíduo pense que a eficácia do trabalho de equipa será prejudicado, se ele próprio não se empenhar nas tarefas de sua responsabilidade. A equipa constituída pelos recursos humanos

da empresa tem de se libertar dos seus parasitas e há que criar condições para que isso seja possível.

O pior que pode acontecer para baixar o rendimento do trabalho dos recursos humanos da empresa é a definição de objectivos de produção pouco ambiciosos, o sobredimensionamento dos efectivos e o desleixo dos responsáveis.

O grande problema que se coloca à empresa, para além do dimensionamento do seu quadro de pessoal é a redefinição da problemática dos conteúdos funcionais, alguns dos quais hoje em dia perfeitamente ridículos e ultrapassados pela realidade empresarial, que se pretende adoptar para as empresas de saneamento básico.

Se tivermos presente que actualmente em muitas situações, não se justifica a presença de vários trabalhadores, com profissões distintas, mas de conteúdo funcional complementar ou similar, para execução de uma determinada tarefa, podendo a mesma ser desempenhada por um só trabalhador e aglutinadas as tarefas numa só profissão, facilmente se concluirá que é importante redefinir os conteúdos funcionais, concedendo-lhes uma maior abrangência de funções.

Trata-se do parâmetro mais importante num estudo de repartição de tarefas. Normalmente a especialização é considerada como fonte de eficácia, mas há diferentes tipos de especialização, como aquela em que o canalizador executa roscas e outra em que o engenheiro para executar um projecto tem de reunir vários elementos, topografia, informática, etc. e só depois desenvolverá o seu trabalho que poderá ser interactivo com aqueles elementos. Na realidade trata-se de um trabalho muito qualificado (polivalente).

É facto que a especialização provoca efeitos negativos de desmotivação, tensões sociais e inadaptabilidade, mas com a evolução técnica a especialização repetitiva constitui agora um modo de organização muito menos corrente. A polivalência consiste em conceber empregos que contêm tarefas ou missões de natureza diferente muito embora de forma especializada. A motivação é muito maior com todos os efeitos de qualidade que isso provoca.

Os ganhos são objectivos se ao nível da estrutura, abaixo dos níveis hierárquicos não forem definidas funções de uma forma muito precisa, desde que não seja indispensável, porque isso contribuirá para a flexibilização da organização.

O alargamento dos conteúdos funcionais conduzirá inevitavelmente à extinção de muitas carreiras actualmente existentes e implicará por um lado a formação de pessoal detentor de categorias profissionais menos exigentes e por outro o desempenho de tarefas acessórias por parte de pessoal mais qualificado. Estes custos serão rapidamente compensados pela mobilidade e flexibilidade, conseguidas na gestão dos recursos humanos através da polivalência do trabalhador.

Os custos com pessoal serão reduzidos e as empresas obterão uma maior eficiência dos seus trabalhadores. Mas os trabalhadores também terão vantagens no alargamento dos conteúdos funcionais, beneficiando de mais formação profissional, vendo aumentar a sua procura no mercado de trabalho e ao mesmo tempo aumentando o respectivo salário, como contrapartida da sua polivalência.

11 - REGULAMENTOS DAS EMPRESAS

Todos os tipos de empresa deverão ter um regulamento interno que defina a estrutura, o organigrama, dimensione os recursos humanos (quadro de pessoal), defina as atribuições e as competências de todos os sectores da empresa.

Além deste deverão publicar um regulamento externo que determine as normas de conduta da empresa com os clientes quanto aos direitos e deveres mútuos no âmbito das actividades da empresa.

12 - DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

A empresa deve ter os recursos humanos estritamente necessários para levar a bom termo as suas actividades, tendo em conta as situações normais de férias e folgas, de funcionamento por turnos, bem como as situações acidentais de doença.

Para teorizar sobre o dimensionamento é necessário analisar cada sector da empresa, definindo-o, avaliando a sua evolução possível, e finalmente estabelecendo a sua organização própria.

- A definição consiste na explicitação do âmbito da actividade do sector.
- A evolução esclarece o sentido previsível de transformação da ideia de estruturação do sector.
- A organização do sector expõe os conceitos básicos relativos aos processos de execução e à produtividade previsível das tarefas.

Os sectores a considerar nessa análise são:

- Pessoal, arquivo, expediente e secretariado geral
- Contabilidade
- Armazém
- Informática
- Atendimento de clientes
- Facturação
- Leitura e cobrança
- Tesouraria
- Técnico
- Produção - água
- Produção - águas residuais
- Conservação de redes, pequenas obras e piquete de água
- Conservação de redes, pequenas obras e piquete de águas residuais
- Oficina de contadores
- Oficina auto e estação de serviço
- Oficinas gerais
- Laboratório de controlo de qualidade
- Viaturas

A aplicação deste método de dimensionamento permite a determinação do número de trabalhadores por sector, o que afectado dos custos unitários por tipo de trabalhador resulta no

encargo anual suportado pela empresa. Por sua vez este encargo se dividido pelos clientes resulta num custo per capita que é comparável.

Em 1995, o estudo Gestão de Sistemas de Saneamento Básico do LNEC concluiu que o custo per capita dos encargos globais com os recursos humanos diminui à medida que aumenta a população servida pela empresa, o que é determinante sob o ponto de vista de custos de organização, para que em termos de conceptualização seja considerada como mais interessante economicamente uma escala de intervenção o mais abrangente possível.

Esta escala pode resultar de uma associação de Municípios no âmbito ou do sector público ou do sector privado.

13 - CIRCUITOS DE INFORMAÇÃO E ROTINAS

O principal problema na organização consiste em encontrar uma solução que acumule a simplicidade com a eficácia.

Se se atentar a que uma tarefa entre o momento em que é solicitada interna ou externamente até à sua execução deve percorrer um percurso o mais directo e rápido possível com a informação necessária e, ter sinal de retorno para confirmação, constata-se que a organização dos circuitos de informação e rotinas consiste em a partir dos diversos tipos de tarefa e de acção desenvolvidos pela empresa desenhar percursos lógicos através dos sectores da empresa (ver ponto 12) indispensáveis à sua realização, esquematizando em linhas as fases entre o início e o fim da acção e em colunas os sectores e a sua intervenção respectiva.

14 - O PLANEAMENTO

Conceber e realizar actividades que melhorem o rendimento da organização através da sequência planear-decidir-actuar, permite entre várias opções alternativas seleccionar a mais adequada.

Os principais problemas do planeamento são:

- Como identificar ou ultrapassar importantes entraves organizacionais;
- Como antecipar o futuro a longo prazo e decidir acções de modo a garantir a qualidade das actividades;
- Como prevenir e alterar o que antecipadamente se preveja que possa correr mal nos planos de base;
- Como fazer alterações que aumentem a produtividade;
- Como criar uma cultura de equipa dinâmica, de modo a que a equipa funcione mais eficientemente e com maior sensibilidade quanto ao problema dos clientes.

Apesar de neste momento ser obrigatório o planeamento a 4 anos no plano plurianual de investimentos, deve ter-se sempre um documento mesmo que apenas consultivo com horizonte de 10 anos ou mesmo 20, que muito embora possa sofrer alterações significativas será sempre um documento importante.

Assim deve-se exigir:

- Planeamento a curto prazo

- Planeamento em diversas vertentes
- Ampliação do horizonte temporal

Os objectivos são:

- Atingir níveis de atendimento próximos da média dos países da UE
 - no abastecimento de água;
 - na drenagem e tratamento das águas residuais;
(Portugal em Julho 94: Água 69% da população; drenagem e tratamento de esgotos 34%; UE: Água 90%; Saneamento: 80%)
- Construir, manter e renovar as infra-estruturas necessárias àquele objectivo, em função
 - da evolução tecnológica do sector;
 - de um planeamento físico à escala regional e nacional;
 - do seu estado e do seu tempo de vida útil;

É óbvio que os horizontes temporais do planeamento dos investimentos já referidos são diferentes dos que são normalmente considerados para o planeamento técnico-económico. Neste âmbito os prazos são normalmente mais dilatados porque são função:

- da evolução populacional;
- da durabilidade e fiabilidade dos materiais e equipamentos;
- da necessidade de minimização de impactos negativos causados por efeitos associados ao bem-estar das populações;
- da relação disponibilidades-necessidades financeiras;

Todas as acções de planeamento pressupõem um conhecimento profundo e exacto das actividades da organização e do sistema de informação, sendo necessário conhecer:

- O cadastro das redes de água e saneamento (traçado, idade);
- Gestão de prioridades;
- Tempos de execução médios;
- Recursos humanos disponíveis e seu inter-relacionamento;

Para além do planeamento referido que podemos denominar por planeamento elementar pode ter sido em consideração, como tipo de planeamento interno da organização.

- O planeamento das contingências, no sentido de minimizar custos ou efeitos resultantes por exemplo de avarias, de secas ou de inundações ou de maximizar oportunidades, por exemplo um financiamento;
- O planeamento da produtividade, para assegurar que as tarefas ocorram na sequência mais correcta e para otimizar a relação custo benefício no sentido de produzir “mais com menos”;
- O planeamento da cultura de equipa e das aspirações, consiste na atenção a dar aos recursos humanos para garantir a satisfação dos clientes simultaneamente com a satisfação das aspirações remuneratórias e de carreira dos agentes da empresa.

- O planeamento das inovações, normalmente com forte componente exógena e que se preocupa em criar e desenvolver novos e melhores meios de operar e de produzir, através da adaptação de novos métodos (concessão de actividades em regime de prestação de serviços) e de novos processos (introdução de ferramentas e de produtos novos para tratamento de água).

Como se pode constatar o planeamento instituído pelo Decreto-Lei nº. 226/93, de 22 de Junho é insuficiente. No entanto é de evitar regulamentação que provoque sentimentos de burocratização, devendo antes ser criada uma cultura de planeamento nos gestores, que função de cada realidade, provoque a reacção mais adequada. Por vezes muitos actos de planeamento resultam do simples acto de pensar para o qual os actuais dirigentes têm que reservar algum tempo.

15 - O ORÇAMENTO

15.1 - Introdução

O orçamento dos SMAS é constituído pelos seguintes documentos previsionais (Decreto-Lei nº. 226/93, de 22 de Junho)

- Plano Plurianual de Investimentos
- Orçamento Financeiro (Proveitos e Custos)
- Demonstração Previsional dos Resultados

No caso das empresas os documentos são muito similares uma vez que os documentos orçamentais foram elaborados com base na contabilidade geral, utilizada nos organismos privados.

A estruturação do orçamento deve ser livre e adequada às necessidades de cada empresa podendo os custos ser separados por actividades, por zonas de influência, etc. e os proveitos por tipos de tarifas, por tipo de clientes, por tipo de tarefas, etc..

15.2 - Os recursos financeiros

As receitas das empresas os seus proveitos são resultantes do:

- produto da cobrança de tarifas resultantes da prestação de serviços na área do abastecimento de água e da ligação, drenagem e tratamento de águas residuais;
- multas e penalidades estabelecidas por regulamento (externo).

Na área do abastecimento de água são os seguintes os tipos de receitas:

- Venda de água (preço por metro cúbico por escalões e por tipo de consumidor);
- Quota de serviço (preço mensal destinado a garantir um proveito mínimo que garanta o funcionamento do servir 24 horas/dia independentemente da sua utilização ou não);
- Colocação do contador (custo correspondente à deslocação e disponibilidade do agente que instale o aparelho);
- Corte de água e restabelecimento de ligação (custo correspondente à deslocação e disponibilidade do agente que execute as tarefas);
- Aferição do contador (custos correspondentes à actividade montagem e desmontagem e aferição propriamente dita; custos nulos se o cliente tiver razão).

Na área de drenagem e tratamento de águas residuais:

- Ligação à rede (custo suportado pelo proprietário, função da área e tipo da área a drenar);
- Utilização de águas residuais (preço por metro cúbico de água consumida por escalões e por tipo de consumidor);
- Conservação de águas residuais (custo anual função do Valor Patrimonial).

De salientar que quer no sector água, quer no sector águas residuais a receita deverá revestir a forma binomial com uma parte fixa para pagamento dos encargos fixos da empresa e uma parte variável obtida em função do consumo de água.

Além do tipo de receitas há que ter em conta a estrutura que as receitas devem revestir, cuja filosofia depende da estratégia da empresa relacionada com a necessidade de manutenção de uma receita relativamente constante ao longo do ano que depende da sazonalidade de ocupação das habitações e climática. Quanto maior for a sazonalidade do consumo, maior deverá portanto ser o peso relativo estrutural das tarifas fixas.

Para além das tarifas que constituem a receita da empresa, poderá por uma questão de aproveitamento máximo de fundos disponibilizados, recorrer-se a financiamento através:

- Crédito bancário;
- Subsídios oriundos do FEDER ou da Câmara Municipal;

De qualquer modo a situação normal será a de que os preços a praticar não devem ser inferiores aos respectivos encargos previsionais de exploração e administração, acrescidos do montante necessário à reintegração do equipamento.

15.3 - Os custos

Na estruturação do orçamento há que fazer a separação pelos centros de custos mais importantes, nomeadamente:

- Pessoal;
- Materiais;
- Electricidade;
- Combustíveis;
- Reparação e conservação;
- Trabalhos especializados;
- Amortizações;
- Resultados.

O investimento que não é um custo contabilístico depende dos fundos disponibilizados pelas amortizações, do resultado e da diminuição ou aumento dos fundos circulantes (resultantes do aumento ou redução da eficácia da cobrança).

15.4 - Modo de apresentação pública do orçamento

Quando se apresenta um orçamento publicamente, deve-se proporcionar uma leitura o mais clara possível do mesmo, porque na situação normal, a análise do mesmo é feita por pessoas que não são especialistas em contabilidade e cuja preocupação primordial é saber qual é a evolução de um ano para o outro:

- dos montantes de verbas previstas para proveitos e para custos;
- dos acréscimos ou decréscimos percentuais previstos para cada verba;
- do peso estrutural das diferentes verbas previstas, em termos percentuais;
- do aumento percentual global, resultante da actualização dos valores dos proveitos e dos custos, função da inflação e do acréscimo normal em venda de água e em número de consumidores;
- Do acréscimo ou decréscimo percentual e de montantes de verbas do orçamento não relativamente ao orçamento do ano anterior, mas sim relativamente ao efectivamente realizado nesse ano.

As apresentações anteriores para além do aspecto escrito, poderão e deverão revestir aspecto gráfico o que facilitará a compreensão do orçamento.

16 - O CONTROLO

Aferir os objectivos da empresa com a sua realização permite controlar desvios entre o planeamento e a sua execução, assegurando a eficiência da empresa (atingir objectivos ao menor custo possível), permitindo alterar estratégias, cumprir prazos e prevenindo problemas.

O controlo pode ser interno ou externo à empresa. O interno materializa-se normalmente no relatório de actividades e conta de gerência anual. O externo materializa-se através de uma inspecção.

Os objectivos do plano de actividades e conta de gerência são:

- Descrever as actividades desenvolvidas;
- Averiguar qual o grau de cumprimento do orçamento e dos planos;
- Verificar se as informações financeiras e técnicas são fidedignas;
- Verificar se os recursos são aplicados de maneira eficiente e económica;

Os objectivos da auditoria externa são:

- emitir parecer sobre os processos adoptados;
- proporcionar demonstrações económicas, financeiras e contabilísticas independentes, que certifiquem a situação apresentada pela empresa;
- reduzir e controlar factos e situações de erro, fraudes e situações anormais.

O controlo através do plano de actividades e conta de gerência, consiste na avaliação dos desvios entre os proveitos e os custos programados no orçamento com os efectivamente realizados.

Tal como no orçamento também no caso do Plano de Actividade e Conta de Gerência é necessário cuidar de uma forma de apresentação de fácil leitura para um cidadão, sem preparação especial de contabilidade.

O esquema adoptado poderá consistir em quadros comparativos dos desvios entre o orçamentado e o realizado e do peso estrutural dos proveitos e dos custos mais importantes, caracterização do nível de atendimento dos SMAS, evolução dos consumidores e sua estrutura, dos consumos e sua estrutura, dos valores facturados, do pessoal sua produtividade,

distribuição por sectores, etária e custos respectivos, análise e evolução de indicadores técnico-económicos, devedores-credores, subsídios e/ou financiamentos, estatística dos resultados das análises à água, do tarifário dos investimentos e património, das obras do balanço, da previsão para o ano seguinte, dos resultados e da proposta pela sua aplicação, e tradução gráfica dos indicadores mais influenciadores da formação de uma opinião sobre o conteúdo do documento do controlo.

17 - CONCLUSÃO

Organizar empresas de água e saneamento que prestem níveis de serviço excelentes em termos quantitativos e qualitativos não é tarefa fácil mas seria mais simples se pudesse ser executada de raíz o que não é o caso na maioria das situações, dado que o mais comum é reorganizar, com a inclusão de variáveis físicas como atrito, resistência e inércia.

O exercício de reorganizar terá o seu êxito mais dependente dos recursos humanos existentes, pelo que neste caso se bem que com as mesmas premissas de organizar, ou se opta por revolucionar ou por motivar a colaboração e alterar gradualmente.

Outra situação é de que os conceitos expressos são válidos indistintamente quer para as empresas públicas quer para as empresas privadas com a diferença de que no momento do controlo, a avaliação do desempenho pode ser analisado sob prismas diversos.

O objectivo será conseguir uma organização tendencialmente perfeita, seja qual for o âmbito do sector em que se desenvolva, já que como os recursos humanos não são perfeitos, a perfeição em si é um estado de espírito.

BIBLIOGRAFIA

a) Livro

CALMEIRO, José António - Organização de Serviços, Gestão de Sistemas de Saneamento Básico, LNEC 1995.