

UNIFORMIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS COMERCIAIS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM CABO VERDE

Ana LIMA¹; José PEÇAS², Mauro TEIXEIRA³

RESUMO

Desde 2018 que a Aquapor desenvolve processos de otimização de procedimentos comerciais em Cabo Verde, tendo iniciado este tipo de trabalho na Assistência Técnica na Águas de Santiago, na ilha de Santiago.

Desde então e após o sucesso da implementação de diversas medidas nesta empresa, responsável pelo abastecimento da ilha de maior dimensão do arquipélago, que a Aquapor desenvolveu outros trabalhos mais profundos, auxiliando a estruturação e o apoio na criação de diversas empresas, em quase todas as ilhas deste país.

As organizações públicas de abastecimento de água das diversas ilhas não estavam preparadas para as condicionantes de escassez da água, mas também não cumpriam com os níveis exigidos pelos reguladores, não detendo de meios para os alcançar ou mesmo da informação necessária para se conhecer a realidade de então.

Neste trabalho, a Aquapor desenvolveu uma atividade fundamental ao longo destes últimos 7 anos, promovendo a definição de procedimentos, capacitando os cabo-verdianos no desempenho das suas funções e implementando novos sistemas de informação capazes de dar resposta aos desafios prementes do país.

O trabalho desenvolvido nas ilhas de Santiago, Maio, Boa Vista, Santo Antão, São Nicolau, Fogo e Brava foi transversal, mas simultaneamente flexível de forma a se adaptar às realidades díspares entre os diversos contextos ou ao nível de maturidade das várias empresas que operavam em cada ilha.

A presente comunicação procura partilhar a experiência neste importante trabalho de desenvolvimento de um país, focado na metodologia aplicada, no desenho da estrutura capaz de responder às necessidades das dificuldades de contexto, mas sobretudo nos resultados alcançados com esta alteração da forma de trabalhar e de se focar no propósito desenvolvido junto do seu consumidor.

Palavras-Chave: Cliente, Processos, Melhoria, Sistemas, Internacional.

1 - Licenciada em Arquitetura, Responsável B2C Contratos e Suporte de Processos, Aquapor Serviços, analima@aquaporservicos.pt

2 - Doutorando em Gestão, Diretor da Relação com o Cliente B2B & B2C, Aquapor Serviços, josepeças@aquaporservicos.pt

3 - Técnico Gestão de Equipamentos Informáticos, Responsável pelo B2C Concessões e Novos Desenvolvimentos, Aquapor Serviços, mauroteixeira@aquaporservicos.pt

1. INTRODUÇÃO

Em todas as ilhas de Cabo Verde, a água sempre foi um recurso precioso. Com um clima seco e chuvas irregulares, o bom funcionamento dos Serviços Autónomos de Água e Saneamento (SAAS) era essencial para garantir a qualidade de vida da população.

O setor era operado por pessoas dedicadas, mas muitas vezes sem formação técnica específica, sem planos de capacitação e com fraca valorização das carreiras. A ausência de profissionalização tornava difícil garantir um serviço eficiente e adaptado às exigências técnicas e legais.

Apesar de existirem leis e regulamentos nacionais que orientam o setor da água e saneamento, o cumprimento da legislação era irregular ou inexistente. Faltavam instrumentos de planeamento, relatórios de qualidade da água, controlo de perdas e até licenciamento adequado para algumas infraestruturas.

Um dos principais problemas era a elevada percentagem de perdas comerciais e técnicas. Grande parte da água produzida não era faturada nem cobrada devido a fugas, ligações ilegais, contadores avariados ou inexistência de controlo sistemático.

A gestão era feita com base em registos manuais, folhas de Excel e pouca digitalização. Isso tornava a recolha de dados demorada e propensa a erros, dificultando a tomada de decisões com base em evidência.

Os desafios eram agravados por uma crónica falta de recursos humanos, materiais e financeiros. Faltavam viaturas para reparações, equipamentos de medição, softwares de gestão, e, acima de tudo, pessoal qualificado em número suficiente.

Dentro do próprio serviço, não existiam procedimentos padronizados. Cada técnico ou departamento funcionava de forma isolada, e as tarefas muitas vezes eram duplicadas, mal atribuídas ou esquecidas, por falta de fluxos de trabalho claros.

Diante de tantos desafios, os municípios começaram a discutir a profissionalização do setor, a criação de um plano estratégico de reestruturação, a possibilidade de modelos de gestão partilhada ou regionalizada e o investimento em digitalização e capacitação. A mudança não seria fácil, mas a comunidade, os técnicos e os decisores estavam finalmente a caminhar no mesmo sentido: garantir que cada gota de água produzida chegasse onde mais fazia falta às casas das pessoas.

Foi nesta necessidade de evolução que entrou o nosso trabalho e é essa a experiência que se pretende partilhar nesta comunicação.

2. ENQUADRAMENTO

Cabo Verde é composto por 10 ilhas, 9 das quais habitadas, divididas em 2 grupos, o do Barlavento e o do Sotavento.

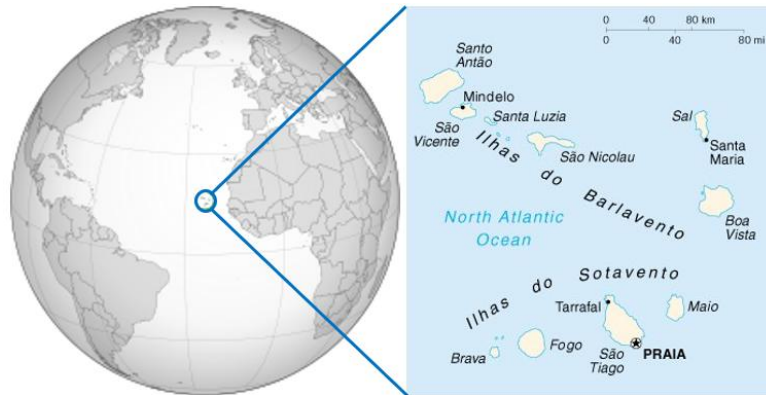


Figura 1 – Mapa e localização de Cabo Verde

O seu enquadramento insular prejudica gravemente as economias de escala, dado que todas as ilhas necessariamente têm de funcionar de forma separada no que concerne ao abastecimento de água e seu o relevo muito acidentado encontrado em muitas destas, também separam sistemas e serviços dentro de uma mesma ilha.

A experiência que aqui se vem partilhar foi feita em 7 destas 9 ilhas habitadas, ao longo de 7 anos de trabalho. Cada ilha é muito diferente entre si, seja culturalmente ou pelo seu clima, relevo e dimensão.

O trabalho desenvolvido começou na ilha de Santiago em 2018, a mais populosa e aquela onde se situa a capital do país, a cidade da Praia.



Figura 2 – Ilha de Santiago

A ADS, Águas de Santiago foi criada em 2014, mas o trabalho de otimização com a Aquapor começou a ser desenvolvido em 2018. A ADS- Águas de Santiago tendo como acionistas os Municípios da Praia, Santa Catarina, Santa Cruz, São Domingos, Calheta de São Miguel, São Lourenço dos Órgãos, Ribeira Grande, São Miguel e Tarrafal.



Figura 3 – Águas de Santiago

Os trabalhos aqui desenvolvidos começaram pelo foco na redução de perdas de uma determinada área da cidade da Praia, mas depois ampliaram-se para toda a reformulação dos procedimentos comerciais e capacitação dos profissionais.

Em 2020, o trabalho avançou para a Ilha do Maio, uma das ilhas mais pequenas e também com maiores dificuldades no acesso à água.



Figura 4 – Ilha do Maio

Aqui iniciou-se o apoio à criação da empresa de raiz, implementando-se sistemas, procedimentos e tudo o que é necessário numa empresa em todas as vertentes.



Figura 5 – Águas e Energia do Maio

Em 2023, o trabalho prosseguiu para a ilha da Boavista, conhecida pelos seus resorts e onde já existia a empresa responsável pelo fornecimento de água e de energia.

Simultaneamente com a Santo Antão, avançou-se também com o projeto de criação da empresa que iria abastecer a ilha de São Nicolau, uma ilha agrícola e que apesar da sua beleza e capacidade agrícola é provavelmente a ilha menos desenvolvida e de mais difícil acesso em termos de transporte.



Figura 10 – Ilha de São Nicolau

A Águas de São Nicolau arrancou com a sua atividade em 2025 e o trabalho realizado foi o de apoio à criação da empresa e de todos os procedimentos e sistemas necessários ao desenvolvimento das atividades relacionadas com o fornecimento de água.



Figura 11 – Águas de São Nicolau

O último trabalho desenvolveu-se nas ilhas do Fogo e da Brava, onde se situa o conhecido vulcão do Fogo e onde já existia uma empresa constituída.



Figura 12 – Ilhas do Fogo e da Brava

Nesta empresa já mais madura nos seus procedimentos, reformulou-se por completo os procedimentos comerciais e alterou-se o sistema de gestão de clientes, para dar resposta às exigências de gestão e de cumprimento da legislação cabo-verdiana.



Figura 13 – Águabrava

De uma forma resumida, na seguinte tabela conseguirá se obter a dimensão dos trabalhos desenvolvidos que envolveram 7 ilhas, 6 empresas e 20 municípios.

Quadro 1 – Empresas de abastecimento de água em Cabo Verde

Nome da Entidade Gestora	Ano de Criação	Municípios Envolvidos	Acionistas	Ilhas
ADS – Águas de Santiago	2014	Praia, Santa Catarina, Santa Cruz, São Domingos, Calheta de São Miguel, São Lourenço dos Órgãos, Ribeira Grande, São Miguel e Tarrafal	Municípios	Santiago
AEM – Águas e Energia do Maio, S.A	2020	Maio	Município e Sociedade para o Desenvolvimento Turístico Integrado das Ilhas de Boa Vista e Maio	Maio
AEB – Águas e Energia da Boavista, S.A	2022	Boavista	Estado central	Boa Vista
ADSA – Águas de Santo Antão	2024	Porto Novo, Paul, Ribeira Grande	Municípios e empresa APN Águas de Porto Novo	Santo Antão
AdSN – Águas de São Nicolau	2025	Tarrafal de São Nicolau, Ribeira Brava	Municípios	São Nicolau
Águabrava S.A.	2001	São Filipe, Santa Catarina do Fogo, Mosteiros e Brava	Municípios	Fogo e Brava

3. METODOLOGIA

De uma forma geral e independentemente da diversidade de trabalhos desenvolvidos entre as várias empresas, conforme atrás foi brevemente explicado, todos os trabalhos seguiram uma linha comum que passava pelas seguintes fases:

- A. Diagnóstico com identificação do contexto
- B. Definição de procedimentos
- C. Implementação de procedimentos e sistemas
- D. Formação e acompanhamento no arranque
- E. Auditoria às operações para averiguar a correta implementação
- F. Reforço de capacitação e revisão de procedimentos

3.1 Diagnóstico

A primeira etapa foi olhar para dentro. As equipas foram a campo, ouviram os trabalhadores, observaram os processos, visitaram reservatórios, estações e contadores. Descobriram perdas invisíveis, dívidas antigas, equipamentos obsoletos e falta de procedimentos claros. O cenário era diverso e cada município tinha os seus desafios, mas havia um sentimento comum que era preciso mudar.

Nesta fase foram feitos importantes relatórios e estudos que orientavam nas principais ações a tomar, a nível operacional e financeiro. Na grande parte dos casos também foram feitos recenseamentos à população, buscando todos os locais de consumo e registando de uma forma georreferenciada, para além de outros atributos de contadores e das pessoas que usufruíam desses imóveis.



Figura 14 – Exemplo de um relatório de diagnóstico

3.2 Procedimentos

Com o diagnóstico realizado, era hora de agir. As equipas começaram a organizar a casa.

Foram criados procedimento, manuais e definidas tarefas para simplificar processos, mas cumprindo o que era necessário fazer. O que antes era feito “como sempre se fez” passou a seguir regras claras e eficientes. O atendimento melhorou, a leitura dos contadores tornou-se mais precisa, e todos sabiam exatamente o seu papel.

Nesta definição de procedimentos, seguiu-se uma lógica de cadeia de valor no serviço de fornecimento de água, não esquecendo as atividades de suporte que eram alvo de procedimento mais específicos e focado em áreas de apoio.

Cada empresa tinha a sua especificidade, pelo que os procedimentos e atividades não foram todos iguais, mas a sua linha vertebral era comum de forma a se conseguir fazer o benchmarking entre as diferentes empresas.

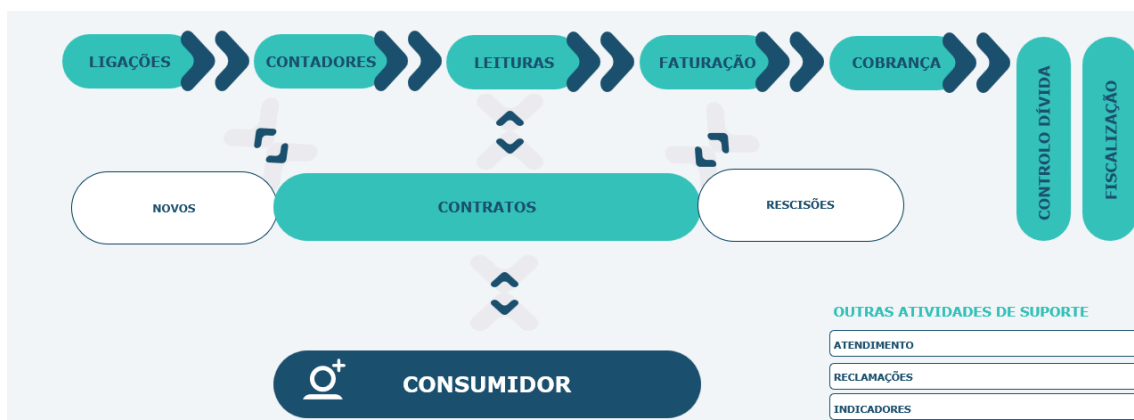


Figura 15 – Procedimentos adotados na generalidade das empresas

3.3 implementação

Depois de definido o planeamento, começou a verdadeira ação e esta fase foi talvez a mais desafiante.

Foram implementadas novas práticas, introduzidos sistemas de controlo, equipamentos reparados, decisões descentralizadas. As equipas sentiam-se envolvidas e as mudanças começaram a dar frutos.

Os sistemas de informação foram mudados, os dados foram migrados de diversos sistemas e também dos recenseamentos realizados, procurando conjugar toda a informação disponível numa só base, que pudesse evoluir no futuro.

A operação foi feita sempre acompanhada onjob, na grande maioria das vezes com presença física nos locais e algumas outras de forma online, garantindo a correta operação no arranque.

Estas implementações foram sempre acompanhadas dos respetivos indicadores que mostravam os resultados que estariam a ser obtidos.

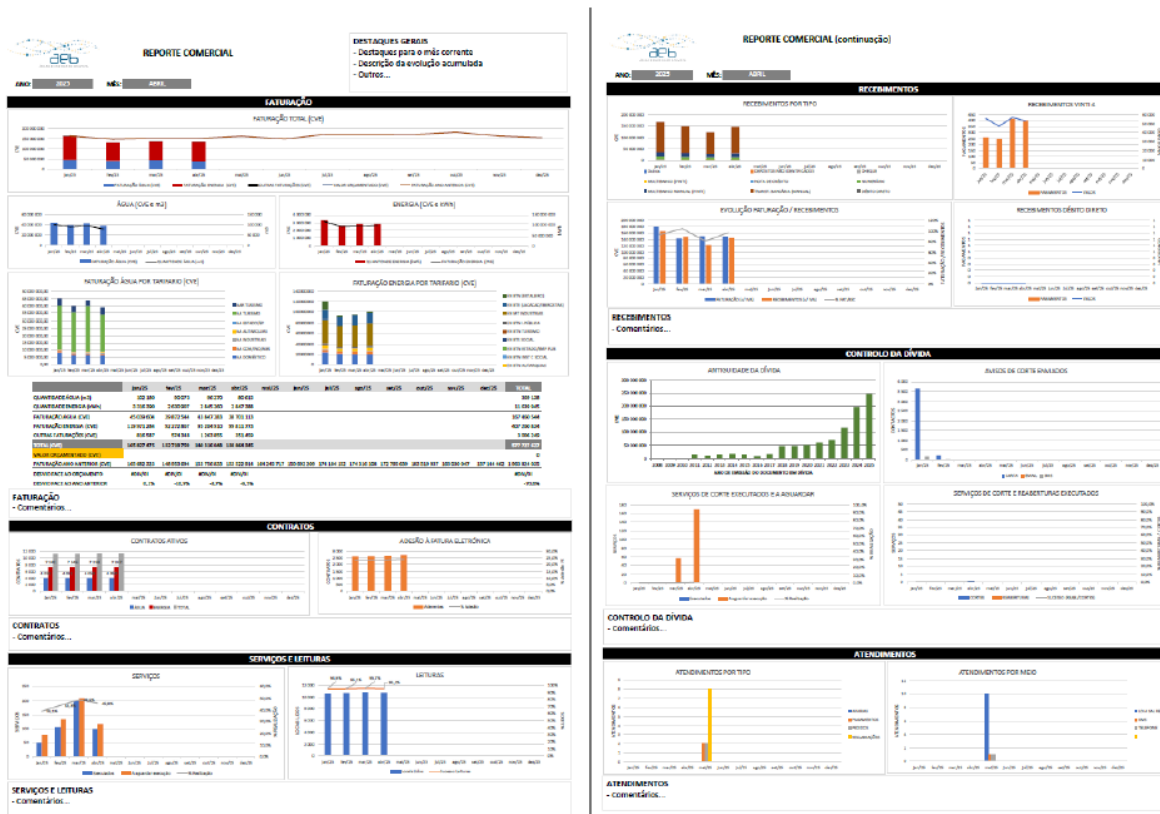


Figura 16 – Exemplo de relatório simplificado comercial

Neste trabalho também foram feitas integrações com outros sistemas, nomeadamente:

- ERP para registo de todos os lançamentos contabilísticos
- Finanças de Cabo Verde com a faturação eletrónica
- Sistemas de pagamentos automáticos por ATM e HomeBanking
- Envios de SMS

3.4 Formação

Mas para que tudo funcionasse bem, era preciso capacitar as pessoas. Foram feitas formações, oficinas práticas, sessões de partilha. Os técnicos, administrativos e até os dirigentes locais passaram a ver o sistema com outros olhos com conhecimento e responsabilidade.

O saber deixou de estar concentrado e passou a ser partilhado, dado que foram treinados elementos que pudessem dar o apoio a outros colegas localmente, de forma a colmatar a ausência dos formadores e obterem assim um acompanhamento mais próximo.



Figura 17 – Sessões de formação

3.5 Auditoria à operação

Com os sistemas e as operações a funcionarem, era necessário avaliar se tudo corria como previsto e se seria necessário reforçar alguma capacitação ou fazer alguma revisão ou reajuste do que foi definido face à realidade que agora se encontrava em ação.

Para tal, foram feitas auditorias às atividades, revistos procedimentos e analisados os números que resultaram das ações implementadas. Algumas falhas ainda existiam e isso era natural. Mas agora, estas eram identificadas a tempo e corrigidas com rapidez para colmatar o erro ou o mecanismo não.

PROCEDIMENTO	ATIVIDADE	RESPONSÁVEIS	Está a ser feito? (Sim / Não)	Quem faz e quem deveria de fazer? (Sim / Não)	Se a resposta anterior for Não, indicar quem faz	Contexto Externo Adverso (Nenhum / Breve texto explicativo)	Contexto Pessoal Adverso (Nenhum / Breve texto explicativo)	Foi ministrada formação? (Não foi necessário / Não foi possível / Sim)	Falta algum elemento facilitador? (Não / Manual Operativo / Acesso no Sistema / Modelo / Outro explicando qual)	Avaliação final 1 a 5 (1 nada implementado e 5 totalmente implementado)	Outros comentários
Contadores	A. Criar o contador	Leituras e Contadores	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	5	
Contadores	B. Analisar contadores DN-25	DepOperacional	Não	Não	Não realizam esta operação	Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	1	
Contadores	C. Criar o Serviço	Leituras e Contadores BackOffice Faturação	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	5	
Contadores	D. Entregar o contador ao canalizador	DepOperacional	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	5	
Contadores	E. Emitir o Serviço no Local de Consumo	BackOffice	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	5	
Contadores	F. Executar o Serviço no Local de Consumo	DepOperacional	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	5	
Contadores	G. Executar o Serviço no Sistema de Gestão Comercial	BackOffice	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	3	
Contadores	H. Receber o contador em armazém	Leituras e Contadores	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	4	
Contadores	I. Ateir o contador	Leituras e Contadores	Sim	Sim		Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	3	
Contadores	J. Abater o contador em armazém	Leituras e Contadores	Não	Não	Não realizam esta operação	Nenhum	Nenhum	Não foi necessário	Não	1	

Figura 18 – Exemplo de uma tabela de análise e identificação de lacunas

As mais de 120 atividades que estavam documentadas nos procedimentos foram analisadas e depois pontuadas, para averiguar o seu grau de implementação.

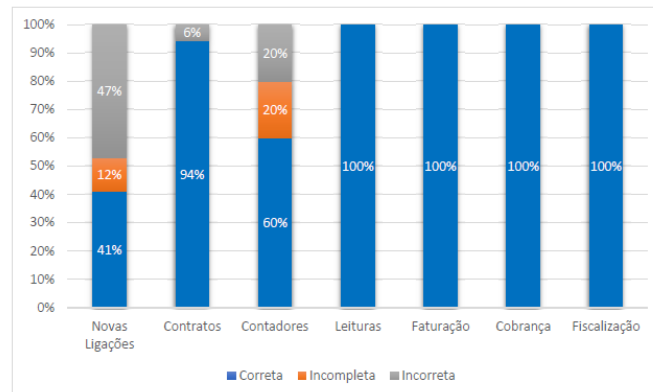


Figura 19 – Exemplo de uma análise global de implementação de procedimentos

3.6 Reforço de capacitação

A jornada ainda não terminou. Sabia-se que a água é um recurso dinâmico, e a sua gestão também tem de ser. A ideia era simples: quem cuida da água, precisa de continuar a aprender, sempre.

Depois de identificadas as lacunas e as revisões, foram revistos procedimentos e foram desenvolvidos dezenas de manuais operativos que demonstravam como se realizaria a operação em concreto, seguindo todos os passos e tendo os exemplos e imagens dos sistemas de cada empresa e não de uma forma geral.



Figura 20 – Exemplo de um Manual Operativo

4. CONCLUSÕES

E assim, aos poucos, a água voltou a ser símbolo de vida e também de progresso. O que parecia um problema insolúvel transformou-se num exemplo de como investir nas pessoas, no cumprimento da legalidade e na qualidade pode mudar um serviço, uma instituição e até uma comunidade inteira.

Quando há capacitação, há confiança. Quando há profissionalismo, há respeito. Quando se cumpre a lei, há legitimidade. Quando se atende bem, há dignidade. Quando se é eficiente, há sustentabilidade. E quando se prepara o futuro, há esperança.

Através do trabalho desenvolvido, os profissionais sentem-se agora mais capacitados quando antes se sentiam mais desorientados. A profissionalização vem trazer mais competência e entendimento do que estaria subjacente à legislação e qual o rumo a seguir.

Outra evolução importante foi a de melhorar o serviço ao cliente, outrora esquecido ou simplesmente visto como parte não ativa no processo, aquele que consome, não paga, mas quem vem trazer problemas aos serviços.

Este trabalho pela sua dimensão, pelo tempo decorrido e pelas entidades envolvidas que foram desde municípios, acionistas privados, governo central, entidades reguladoras ANAS e ARME, assim como da LuxDev, financiador de grande parte do projeto, merece um destaque pelo esforço desenvolvido no país.

A cultura de fazerem o seu trabalho mais eficiente, também prepara as bases para uma progressão futura, tão desejada, mas também tão necessária.

Ainda há muito por fazer, mas algo mudou, o caminho está traçado e agora, flui como a própria água. Hoje, nas ilhas de Cabo Verde, o sistema de água e saneamento já não é visto como um problema, mas como uma missão partilhada. As entidades gestoras trabalham com mais confiança, os técnicos sentem-se valorizados, e os cidadãos reconhecem o esforço feito.