



## JOSÉ SARDINHA

Numa entrevista abrangente à IA, o atual CEO da Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A., José Sardinha, faz o retrato do setor das águas em Portugal e revela que "há muito onde se pode otimizar e onde se pode obter rentabilização com as decisões que se tomam". O engenheiro ambiental explica que os projetos que são necessários ou rentáveis não deixarão de ser feitos, apesar da conjuntura económica e que o maior ativo da empresa são os seus colaboradores, que importa motivar.

Entrevista e fotografias por VERA GALAMBA | Coordenação Técnica por LEONOR AMARAL

## ENTREVISTA



ÀS VEZES, OUÇO AS PESSOAS DIZEREM QUE “VAMOS FAZER ESTE PROJETO PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL” E A IDEIA QUE FICA É QUE UMA VEZ FINDO O MESMO, ACABOU. PARA NÓS, É UMA COISA CONTÍNUA, ESTÁ-NOS NO SANGUE, CORRE NA NOSSA ÁGUA. O APOIO ÀS FAMÍLIAS CARENCIADAS É ESSENCIAL.

**INDÚSTRIA E AMBIENTE: A EPAL É UMA DAS MAIORES ENTIDADES ABASTecedoras DE ÁGUA DO PAÍS. CIENTES DO PROBLEMA DE ESCALA, EXISTEM OU NÃO DESAFIOS ESPECÍFICOS QUE A EPAL ENFRENTA E QUE A DIFERENCIAM DAS SUAS CONGÊNERES?**

**José Sardinha:** Existem. A EPAL é o operador com maior dimensão do país e, enquanto tal, há desafios que são específicos e que resultam da escala. São essencialmente desafios de procurar a eficiência e implementá-la, porque os números são de facto muito grandes e consegue-se, com uma boa decisão, obter enormes ganhos e benefícios para a empresa e para os trabalhadores. Assim, importa estar sempre muito atento às oportunidades de melhoria, procurando soluções e processos mais eficientes.

É claro que a dimensão também acarreta algum dispêndio de energia em termos de gestão, para que a empresa caminhe no bom sentido. Porém, diria que a escala coloca oportunidades ao nível da organização, ao nível das decisões que se tomam e também na procura de soluções mais eficientes em todos os quadrantes. Há muito onde se pode otimizar!

**IA: CONSIDERANDO O ESTADO ATUAL DAS FINANÇAS DO PAÍS, QUAIS SÃO AS PRIORIDADES QUE ESTABELECEU E QUE PROJETOS TEVE DE DEIXAR PARA UMA FASE POSTERIOR?**

**JS:** Gosto de pensar que não deixei nem vou deixar nada por fazer daquilo que me parece que é o essencial. O que tentamos fazer, na verdade, é levar por diante os projetos das mais diversas naturezas, de investimento, organização, desenvolvendo produtos novos para o mercado. Sobretudo, procuramos otimizar os projetos em que a empresa está envolvida. Esse é o nosso principal desígnio, otimizar a gestão e os projetos que a empresa tem e foi assim que sempre fiz. Diria que não é a situação económica que nos motiva a imaginação para procurarmos novas soluções para levarmos por diante um bom projeto se este é necessário e/ou é rentável e, de facto, do que o país precisa é de projectos úteis e rentáveis. Posto isto, só posso dizer que procuramos não parar nenhum projeto e sim adaptá-los, otimizá-los às circunstâncias que estamos a viver. As maiores dificuldades estão ao nível da conjuntura que vivemos, que afeta grandemente a área dos recursos humanos. Aqui

temos de ter imaginação suficiente para encontrar outras formas de motivar as pessoas porque as formas tradicionais estão, hoje em dia, vedadas. E esse é o desafio, ter mais imaginação para motivar o nosso recurso mais valioso, que são os trabalhadores, motivando-os para manterem a produtividade que tiveram até hoje e, se possível, aumentá-la.

**IA: DÊ-NOS ALGUNS EXEMPLOS DESTES PROJETOS DE QUE FALA.**

**JS:** Ao nível dos investimentos, destacaria, desde logo, a remodelação do nosso segundo maior sistema de produção e captação de água, em Vale da Pedra, onde temos investimentos significativos. Um desses investimentos, e que está já em curso, é a remodelação da Estação Elevatória de Valada, junto à captação, no valor de 5,6 milhões de euros. Outro investimento que está a ser preparado é a reabilitação da ETA, que remonta aos anos 1960, e que precisa de ser atualizada ao nível dos equipamentos e da garantia da qualidade da água, da segurança e das condições de trabalho. Estamos também a fazer a reabilitação de algumas infraestruturas, com vista à redução das perdas de água.

#### IA: APESAR DAS RESTRIÇÕES ORÇAMENTAIS, A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA AINDA TEM LUGAR NA EPAL?

JS: Tem e cada vez mais. Aliás, a EPAL é uma empresa com 144 anos, ao longo dos quais soube sempre inovar e foi sempre muito criteriosa naquilo que fazia. De facto, procuramos incentivar essa inovação. Desde logo, através do lançamento em setembro, na Coreia do Sul, do Wone, um *software* que se destina a fornecer a todos os operadores uma ferramenta, desenvolvida na EPAL, para redução das perdas de água. Temos, hoje em dia, o mais baixo índice de perdas do país, no ano passado tivemos 10% de perdas, enquanto a média nacional anda nos 40%, este ano devemos fechar na casa dos 9%. Isso conseguiu-se com a inovação que foi feita no seio da EPAL e que está consolidada, por isso, achámos que chegou a altura de disponibilizar a terceiros. Outro exemplo é o Aquamatrix, um produto de gestão de clientes, desenvolvido há mais anos, que usamos todos os dias e que, a determinada altura, passámos a comercializar ao exterior. Cerca de 30% do mercado nacional utiliza o nosso produto, que é também utilizado em Moçambique, e estamos a tentar exportar mais. São dois exemplos de criatividade, inovação, dedicação e profissionalismo que levaram à constituição de soluções que se tornaram transacionáveis em Portugal e no estrangeiro. É a prova de que empresas de capitais 100% públicos também podem ser inovadoras no seu dia-a-dia. O último exemplo que queria dar é que, para incentivar essa criatividade, lançámos um concurso anual interno, que vai agora arrancar, para estimular a descoberta de novas soluções, de novos métodos, de novas tecnologias, de novos produtos, porque os há. Já tivemos o prazer de observar o desenvolvimento de produtos que aumentam a produtividade, outros aumentam a segurança, outros constituem-se como soluções alternativas mais económicas e algumas delas já estão implementadas nos sistemas da EPAL.

#### IA: QUE IMAGEM SENTE QUE A EPAL PASSA AOS SEUS CLIENTES? ACHA QUE ESTES A CONSIDERAM UMA EMPRESA FORTE E ROBUSTA, QUE PRESTA UM BOM SERVIÇO, MAS CUJA REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA ESTÁ BASTANTE ENVELHECIDA? QUE MENSAGEM GOSTARIA DE LHES DEIXAR?

JS: Não é verdade que a EPAL tenha uma rede muito envelhecida. Tem uma das maiores redes, com cerca de 1400 km de rede na cidade de Lisboa e cerca de 700 km fora da cidade, e, por ser a capital do país e ter começado a fazer a distribuição de água no século XIX, por vezes há a ideia de que a rede é muito antiga. Temos índices de renovação muito bons. Os nossos clientes dirão melhor do que nós a imagem que têm e temos de valorizar essa opinião, mas a impressão que vamos recolhendo é que, de facto, têm sobretudo a perceção de que é uma empresa séria, robusta, fiável, que fornece um serviço de qualidade, com uma água de qualidade. Aqui temos de ter as duas componentes: um produto de qualidade, todos os dias do ano, mas temos também de ter um serviço de excelente qualidade.

#### IA: O QUE GOSTARIA DE DIZER A TODOS AQUELES QUE SE QUESTIONAM SOBRE A QUALIDADE DA ÁGUA QUE A EPAL FORNECE?

JS: A mensagem é muito simples: é uma água de excelente qualidade. É testada diariamente em centenas de pontos, temos um laboratório que, se não é o melhor, é um dos melhores do país e que testa essa qualidade, e os resultados demonstram que é excelente.

#### IA: QUAL É A SUA POSIÇÃO, ENQUANTO ADMINISTRADOR E COMO TÉCNICO DA ÁREA DO TRATAMENTO DE ÁGUAS, RELATIVAMENTE A TODAS AS CAMPANHAS QUE TÊM SIDO LANÇADAS INCENTIVANDO A BEBER ÁGUA DA TORNEIRA?

JS: Na verdade, a água que é distribuída pela grande maioria dos distribuidores é uma água de muito boa qualidade e, na grande maioria dos casos, é de excelente qualidade. Esse é, de facto, um padrão que temos. Nos últimos anos, houve um incremento brutal na qualidade da água distribuída pelas redes do país e, portanto, desse ponto de vista, deve incentivar-se a ingestão da chamada água da torneira, porque tem uma boa qualidade e porque tem um preço muitíssimo inferior à água engarrafada. Além disso, beber água da torneira é também uma excelente decisão em termos

## ENTREVISTA



NA REALIDADE, A EPAL ENCAROU SEMPRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UMA DAS SUAS MISSÕES E, PORTANTO, AQUI HÁ UMA APOSTA CONTÍNUA NESTA ÁREA.

ambientais, porque é um sistema muito mais sustentável do que um circuito de água engarrafada. Como técnico e conhecedor do setor, posso dizer que a confiança na qualidade da água está à vista e, por isso, deve incentivar-se esse consumo.

**IA: TÊM VINDO A DIMINUIR AS PERDAS DE ÁGUA EM TODA A REDE. A QUE SE DEVE ESTE AUMENTO DA EFICIÊNCIA DO SISTEMA?**

**JS:** À implementação do sistema Wone, que tem vindo a ser desenvolvido desde o início dos anos 2000, e que nos permite identificar rapidamente onde existem perdas e repará-las. Todos os dias monitorizamos toda a extensão da nossa rede para identificar possíveis fugas. Este sistema não se "desliga", pois está sempre on-line a monitorizar a rede, promovendo assim uma cultura de excelência de serviço.

**IA: DE QUE MODO ENCARA A REUTILIZAÇÃO DA ÁGUA?**

**JS:** É o futuro e, nalguns casos, é já hoje uma realidade. Do ponto de vista da sustentabilidade global, devemos procurar utilizar da melhor forma cada um dos recursos e há utilizações em que não é necessário uma elevada qualidade da água e, por isso, faz todo o sentido que os vários intervenientes promovam a reutilização de água sempre que possível. No nosso caso temos procurado reduzir as perdas de água desde logo nas estações de tratamento de água, onde recuperamos água do processo, minimizando o desperdício. Desta forma, reduz-se o impacto no meio recetor, com vantagens também do ponto de vista económico e energético, porque custa menos fazer um pequeno tratamento a esta água, do que ir captá-la novamente e passar por todo o processo. Depois, temos as perdas ao longo

da rede, por ruturas ou pequenas microrroturas e essa é uma água que não se consegue recuperar e, por isso mesmo, desenvolvemos soluções que nos permitiram ser o líder do mercado no que respeita à minimização de perdas. Para reutilizarmos implica que já perdemos e o nosso objetivo é não perder.

**IA: COMO É QUE A PREOCUPAÇÃO COM O AMBIENTE SE REFLETE NO PROGRAMA DE AÇÃO QUE ESTÁ PENSADO PARA A EPAL?**

**JS:** Somos uma empresa que lida com um recurso essencial ao meio ambiente e preocupamo-nos bastante com a evolução da tecnologia, com a eficiência e com as alterações climáticas, campo no qual estamos a elaborar um estudo sobre as perspetivas climáticas futuras nas zonas onde temos as nossas principais captações e sobre quais as formas que temos para nos prepararmos para essas alterações para o fazermos com tempo e serenidade. Preocupamo-nos em estudar continuamente todos os processos, em toda a linha, em estudar a resiliência das nossas infraestruturas e que alterações temos de fazer, a longo prazo, nos adaptarmos às alterações que se perspetivam.

**IA: QUE IMPACTO TERÁ O PLANO NACIONAL PARA O USO EFICIENTE DE ÁGUA NA VOSSA NORMAL ATIVIDADE, TENDO EM CONTA O QUE JÁ FAZEM?**

**JS:** Tendo em atenção que atingimos níveis de eficiência, nomeadamente de perdas, que são os melhores do país e, per si, cumprem as metas que foram estabelecidas para 2020, diria que o nosso melhor contributo é fornecermos a terceiros as nossas competências, valências e produtos para os ajudar a atingirem mais depressa, e de forma mais eficiente, esses objetivos.

**IA: QUAL A LINHA DE AÇÃO QUE ESTÁ A SER DESENVOLVIDA OU IMPLEMENTADA PARA DAR RESPOSTA ÀS QUEIXAS MAIS FREQUENTES DOS CLIENTES?**

**JS:** Em todos os sistemas há queixas e estas devem ser encaradas como uma oportunidade de melhoria e uma fonte privilegiada de informação. Olhamos para cada queixa com atenção e procuramos não apenas resolver o problema, porque nos compete resolvê-lo, mas também vislumbrar oportunidades de melhoria. Nos últimos tempos temos sentido que, mais do que queixarem-se, as pessoas demonstram grande preocupação com a sua condição económica e com o pagamento da conta da água. Nesse sentido, e no âmbito da

responsabilidade social, assinámos uma série de protocolos com juntas de freguesia de Lisboa com vista a apoiar famílias carenciadas, isentando-as do pagamento de quotas de serviço. Estamos ainda a preparar, para 2013, a atualização do tarifário, o qual, se tudo correr bem, vai incorporar um tarifário social, o que acontecerá pela primeira vez nos 144 anos de história da empresa. De facto, para as famílias mais carenciadas isto pode representar uma redução no custo da fatura de cerca de 50%. Para famílias com mais de cinco pessoas, a EPAL já tem um tarifário especial para famílias numerosas, independente da condição económica, que pode ser solicitado aos balcões da empresa e representa um desconto no valor por metro cúbico.

Em resumo, para nós, as reclamações são uma fonte importante de informação e procuramos ver cada uma delas como uma oportunidade de melhoria, dando resposta à mesma.

**IA: ALÉM DESTAS MEDIDAS DE QUE FALOU, QUE OUTRAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PRETENDEM IMPLEMENTAR A CURTO E MÉDIO PRAZO?**

**JS:** Existem várias que são deste âmbito, como o apoio às famílias carenciadas e o apoio a instituições, de quem temos tido solicitações. Estamos a preparar uma campanha, que vai decorrer em dezembro e janeiro, onde vamos apelar à responsabilidade social dos nossos clientes, propondo que, se quiserem aderir à fatura eletrónica, não pagam nada e a EPAL oferece o equivalente à sua quota de serviço de um mês – para um contador "normal" estamos a falar de 4€ – a uma instituição de solidariedade social de Lisboa. A pessoa não perde nada, passa a receber a fatura por correio eletrónico e ainda ajuda uma instituição. É uma forma de promover a responsabilidade social, envolvendo a comunidade. Depois temos iniciativas internas, feitas com os colaboradores, que existem há muito tempo. Na realidade, a EPAL encarou sempre a responsabilidade social como uma das suas missões e, portanto, aqui há uma aposta contínua nesta área.

**IA: A EPAL É HERDEIRA DE UMA LONGA HISTÓRIA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA À POPULAÇÃO DE LISBOA. COMO É QUE ESSA MEMÓRIA TEM SIDO PRESERVADA E TRANSMITIDA? QUAIS SÃO OS PROJETOS NESTA ÁREA?**

**JS:** A EPAL tem, de facto, coisas que são únicas na cidade e no país. A preservação da memória está no dia-a-dia da empresa, desde logo pela conservação dos documentos históricos e até das fichas dos funcionários, desde a sua



**Perfil:** José Sardinha é formado em Engenharia do Ambiente e especializado em Engenharia Sanitária pela Universidade Nova de Lisboa. Tem trabalhado toda a vida no setor das águas, nas mais diversas funções, desde projetista a consultor. Integrou a empresa Águas do Oeste em 2002, onde esteve até 2012. Começou por ser administrador delegado, e em 2004 assumiu as funções de administrador não executivo, altura em que passou também a ser administrador executivo na Simarsul, empresa criada na altura. Acumulou os dois cargos até fevereiro de 2012, quando passou para a administração da EPAL. É docente na Universidade Nova de Lisboa, na área de Tratamentos de Águas e Águas Residuais e é, desde 2004, vogal e desde 2010, coordenador do Colégio de Engenharia do Ambiente da região sul da Ordem dos Engenheiros e vogal do Conselho Diretivo da região sul da Ordem dos Engenheiros.

fundação, há 144 anos. Mas a EPAL tem uma outra componente, onde preserva bem a memória do abastecimento à cidade, e que consiste no Museu da Água, que tem vários polos espalhados por Lisboa, polos lindíssimos e únicos no mundo. Temos a sede do Museu da Água, que fica na Estação Elevatória dos Barbadinhos, centenária, onde estão preservadas bombas ainda a vapor, um espólio de peças relacionadas com o abastecimento de água, e onde fazemos exposições, reuniões, congressos, etc. Depois temos a Mãe d'Água, que é visitável, assim como o Aqueduto das Águas Livres, onde até corridas já organizámos e que oferece visitas guiadas. Aproveitamos também estes espaços para promover a cultura nacional. Temos ainda a Patriarcal, no Jardim do Príncipe Real, que é visitável, igualmente. Tudo isto preserva a história da empresa. Contudo, não satisfeitos, nos últimos anos fizemos um levantamento da documentação técnica e histórica da empresa e estamos a fazer um projeto interno de modernização, requalificação e otimização do Museu da Água nos Barbadinhos, tornando-o multifuncional para que seja mais cativante para a sociedade civil e, em especial, para as crianças.

**IA: CONSIDERA QUE PODERÁ HAVER ESPAÇO PARA SINERGIAS COM OUTROS SISTEMAS E COM OUTRAS ENTIDADES, PENSANDO EM PLANOS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE ANÁLISE E CONTENÇÃO DE RISCOS, NO QUE RESPEITA ÀS FONTES DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA?**

**JS:** Há sempre espaço para cooperar com outras entidades nos mais diversos domínios, o que é sempre salutar e enriquecedor. E, de facto, há espaço para melhorarmos a nossa qualidade de serviço, a nossa eficiência ambiental e económica através da procura de sinergias com outras entidades, desde logo na gestão do círculo urbano da água. Há ainda muito a fazer, temos uns níveis e uns rácios que comparam com o que de melhor se faz por esse mundo fora, mas ainda há espaço para melhorar, reunindo o que de melhor temos com o que de melhor têm os nossos parceiros e é essa a nossa missão.

**IA: COMO É QUE ENCARA, ENTÃO, A REORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA, A NÍVEL NACIONAL, E DE QUE FORMA É QUE ELA PODERÁ, A ACONTECER, AFETAR A EPAL?**

**JS:** Devemos encarar estes processos como grandes oportunidades de melhoria para as

empresas, para as regiões, para o país e para as pessoas, que são utilizadoras deste serviço. A reorganização baseia-se na procura de escala, na procura de eficiência, na procura da melhor qualidade de serviço ao preço mais baixo possível, e essas são todas boas razões que nos levam a acreditar nesse processo. O objetivo é que, a nível nacional, todos possam usufruir da melhor qualidade de serviço, ao melhor preço e de forma igual para todos e, sobre esse ponto de vista, a EPAL é uma das peças importantes e fundamentais do processo.

**IA: COMO VÊ A PRIVATIZAÇÃO DE PARTE DA ÁGUAS DE PORTUGAL E ESTA INFLUENCIARÁ, DE ALGUMA FORMA, A EPAL?**

**JS:** A EPAL está inserida dentro de um grupo empresarial que é o maior do país no setor do ambiente e, enquanto tal, é uma peça desse mesmo grupo e cumprirá a missão que os acionistas determinarem. É conhecido o desenho previsto para o setor, porque foi sobejamente anunciado e, dentro desses objetivos, que são os que o grupo Águas de Portugal persegue, a EPAL está, naturalmente, alinhada e cumprirá a missão que lhe for atribuída. **L**