

# RELATÓRIO DE GESTÃO



PNQS CICLO 2018

NÍVEL I

CAPITAL NACIONAL DO CAMINHÃO

I  
T  
A  
B  
A  
I  
A  
N  
A



**DESO**

GERÊNCIA COMERCIAL CENTRO-OESTE

PNQS - Admin

## COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE – DESO

João Marcos de Costa Nery  
Gerente Comercial - S.O.D.A.M.S.C.S.  
Mat. 34350280

**Categoria:**

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

**Sub Categoria:**

Nível I

**Tipo da organização candidata:**

Unidade Autônoma

**Unidade autônoma de outra organização?**

Sim

**Razão Social:**

COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE - DESO

**Candidata (Responsável):**

GERÊNCIA COMERCIAL CENTRO-OESTE - GCCO

**Forma de Direito:**

Público

**CNPJ:**

13.018.171/0001-90

**Home-page:**

www.deso-se.com.br

**Principais Atividades:**

Atendimento ao Público, Cadastro Comercial, Hidrometração, Faturamento, Arrecadação e Cobrança.

**Data de início das atividades:**

Invalid date

**Qtde. de pessoas na força de trabalho:**

41

**Perc. da força de trabalho:**

2,04

### Locais das instalações com força de trabalho

**Nome:****Endereço:****Qtde. de pessoas:**

12

10/07/2018

PNQS - Administrativo

Jean Marcks da Costa  
Gerente Comercial - S.B.D.A.00G000  
Marcks@deso

Gerência Comercial  
Centro-Oeste/GCCO

Rua Jackson Figueiredo,  
470 - ; Itabaiana - Sergipe

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Itabaiana

**Endereço:**

Rua Jackson Figueiredo,  
470 - ; Itabaiana - Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

6

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Ribeirópolis

**Endereço:**

Rua Robustino Menezes,  
325 - ; Ribeirópolis -  
Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

2

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Laranjeiras

**Endereço:**

Trv. Professor Oliveira, 36 -  
; Laranjeiras - Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

4

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Maruim

**Endereço:**

Praça Barão de Maruim,  
S/N - ; Maruim - Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

7

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Malhador

**Endereço:**

Av. Lourival Batista, S/N - ;  
Malhador - Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

3

**Nome:**

Coord. De Atendimento de  
Campo do Brito

**Endereço:**

Rua Pedro Francisco de  
Jesus, 593 - ; Campo do  
Brito - Sergipe

**Qtde. de pessoas:**

3

## Contatos

### Principal dirigente

**Nome:**

Jean Marcks da Costa  
Nunes

**Fone:**

79 99990-2036

**Email:**

marcks@deso-se.com.br

### Responsável Candidatura

**Nome:**

Isabel Cristina P. de Alves

**Fone:**

79 98877-8688

**Email:**

isabel@deso-se.com.br

## Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Nome:

Fone:

Email:

Aplicável AMEGSA

Juan Marcos da Costa Nunes  
Gerente Comercial - 5.004.009.000  
MEX 04359250

**Declaração de autonomia da organização candidata:**

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

**Concordou**

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

**Não concordou**

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

**Concordou**

## Sumário

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO .....	I
P1 – Descrição da Organização .....	I
P.1.A – Instituição, propósitos e porte da organização.....	I
P1.B – Modelo de negócio .....	III
P1.C – Partes interessadas e redes de atuação. ....	III
P1.D – Partes Interessadas específicas sócios, mantenedores ou instituidores. ..	IV
P2- Concorrência e ambiente competitivo .....	VI
P2.A – Ambiente competitivo .....	VI
P2.B – Desafios estratégicos .....	VI
P3 - Aspectos Relevantes .....	VI
P2- Concorrência e ambiente competitivo .....	VII
P2.A – Ambiente competitivo .....	VII
P2.B – Desafios estratégicos .....	VII
P3 - Aspectos Relevantes .....	VII
P4- Histórico de Busca da Excelência .....	VIII
P5- Organograma .....	IX
1 LIDERANÇA .....	1
a) Comunicação dos valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente. ....	1
b) Estabelecimento dos principais <i>padrões</i> para os <i>processos gerenciais</i> e verificação do seu cumprimento. ....	3
c) O aperfeiçoamento dos processos gerenciais. ....	3
d) Acompanhamento das principais decisões tomadas .....	4
e) Prestação de contas da direção de suas ações aos <i>controladores da organização</i> . .....	4
f) Interação da direção com os clientes, força de trabalho e outras partes interessadas mais relevantes. ....	4
g) Análise do desempenho estratégico e operacional da organização. ....	5
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS .....	7
a) Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo.....	7
b) Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno.....	8
c) Definições das estratégias a serem adotadas pela organização. ....	10
d) Estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação para o êxito das estratégias. ....	11
3 CLIENTES .....	16
a) Definição dos <i>clientes-alvo</i> nos segmentos de atuação .....	16
b) Utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo para a definição e melhoria dos processos da organização. ....	17

c) Divulgação dos produtos aos clientes-alvo e ao mercado. ....	18
d) Tratamento das reclamações e sugestões dos clientes. ....	19
e) Avaliação da satisfação dos <i>clientes</i> . ....	21
4 SOCIEDADE.....	22
a) Identificação das leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização .....	22
b) Tratamento de impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de produtos, processos e instalações .....	23
C) promoção voluntária de ações para o desenvolvimento sustentável.....	25
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	28
a) Identificação das Necessidades de Informação.....	28
c) Segurança das informações.....	30
d) Desenvolvimento de conhecimentos importantes.....	31
6 PESSOAS .....	32
a) Definição da organização do trabalho .....	32
b) Seleção das pessoas mais adequadas, interna e externamente .....	32
c) Avaliação de desempenho incluindo os Líderes.....	33
d) Reconhecimento e incentivo das pessoas.....	33
e) Capacitação e desenvolvimento das pessoas.....	34
f) Tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas.....	34
g) Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e a satisfação das pessoas.....	34
7 PROCESSOS .....	36
a) Definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos na cadeia de valor. ....	36
b) Controle dos processos da cadeia de valor.....	38
c) Organização, análise e melhora dos produtos e os processos da cadeia de valor. ....	39
d) Seleção e avaliação dos fornecedores.....	41
e) Elaboração, controle do orçamento e manutenção do fluxo financeiro equilibrado. ....	43
8 RESULTADOS .....	46
GLOSSÁRIO .....	52

# PERFIL



**DESO**

## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

### P1 – Descrição da Organização

#### P.1.A – Instituição, propósitos e porte da organização

A denominação da candidata é Gerência Comercial Centro-Oeste que foi criada em 2013, e será tratada neste relatório como GCCO.

Esta Gerência é integrante da Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO), Sociedade de Economia Mista, com regime jurídico de direito privado, criada pelo Decreto-Lei Estadual nº109 de 25 de agosto de 1969, com alterações do Decreto Lei Estadual nº268 de 19 de janeiro de 1970, mantendo-se a sigla anterior do Departamento de Saneamento e Obras, cujo principal acionista é o Governo do Estado de Sergipe, que detém 99,76% do total de ações. O mercado de atuação da DESO é o Estado de Sergipe, onde detém a concessão de 71 (setenta e uma) das 75 (setenta e cinco) sedes municipais. Apenas as sedes dos municípios de Carmópolis, São Cristóvão, Capela e Estância não fazem parte da área operada pela empresa. A exploração dos serviços ocorre através de Contratos de Concessão, firmados com cada um dos municípios.

A Companhia tem como missão “promover a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, através de soluções efetivas e participativas, para melhoria da qualidade de vida da população”. A mais recente estrutura organizacional foi instituída através da RDE nº 025 de 07 de agosto de 2013, sendo criada a Diretoria Comercial Financeira e incluída ao novo organograma organizacional da empresa, criando então as Gerências Comerciais, dentre elas, a Gerência Comercial Regional Centro-Oeste – GCCO e suas Coordenações.

Figura P1.A.1 – Demonstrativo da Estrutura Organizacional da DESO/DCF/GCCO

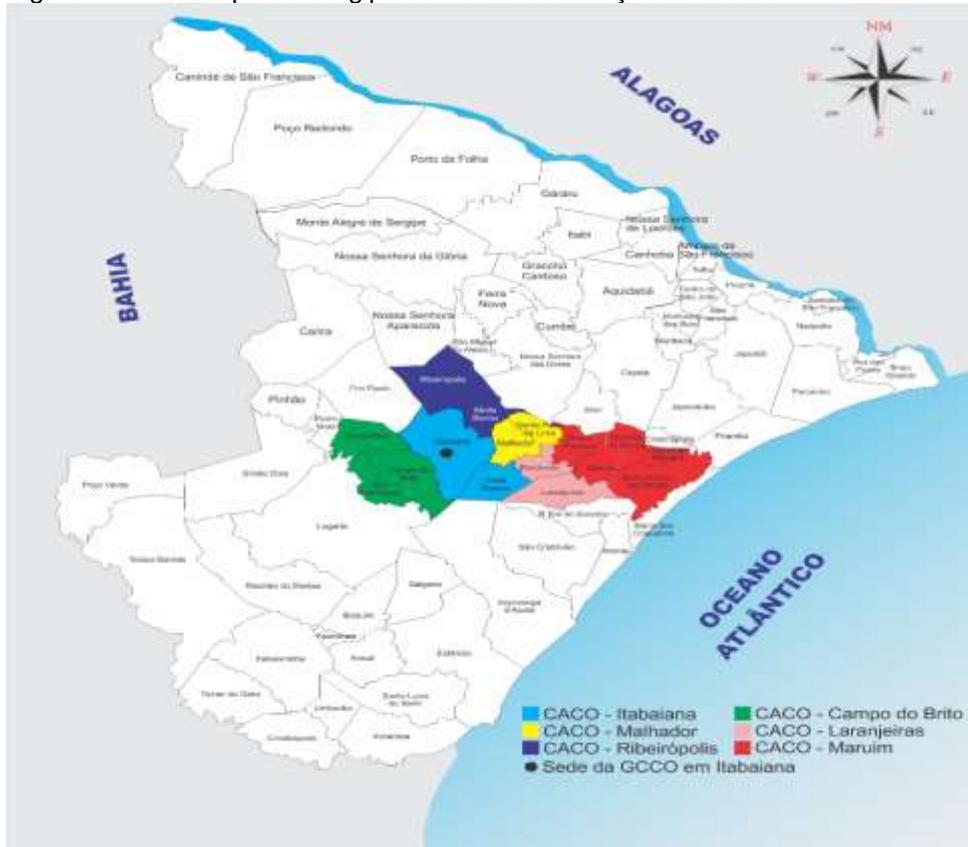
Unidade	Diretoria
5.0.04.00/GCCO – GERÊNCIA COMERCIAL REGIONAL CENTRO-OESTE	5.0.00.00/DCF – Diretoria Comercial e Financeira
5.0.04.01.07/CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. ITABAIANA 5.0.04.01.07 – Itabaiana 5.0.04.01.62 – Areia Branca	
5.0.04.01.61/CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. CAMPO DO BRITO 5.0.04.01.61 – Campo do Brito 5.0.04.01.60 – Macambira 5.0.04.01.67 – São Domingos	
5.0.04.01.23/CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. LARANJEIRAS 5.0.04.01.23 – Laranjeiras 5.0.04.01.24 – Riachuelo	
5.0.04.01.25/CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. MARUIM 5.0.04.01.25 – Maruim 5.0.04.01.41 – General Maynard 5.0.04.01.31 – Rosário do Catete 5.0.04.01.16 – Santo Amaro das Brotas 5.0.04.01.46 – Divina Pastora	
5.0.04.01.15/CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. RIBEIROPOLIS 5.0.04.01.15 – Ribeirópolis 5.0.04.01.32 – Moita Bonita	
5.0.04.01.19 /CACO – COORDENAÇÃO DE LOJA DE ATEND. MALHADOR 5.0.04.01.19 – Malhador 5.0.04.01.53 – Santa Rosa de Lima	

Fonte: Demonstrativo da Estrutura Organizacional da DESO-Diretoria Executiva – RCA 03/2013- 17.06.2013, com atualização pela portaria nº 102/2015

A GCCO é uma gerência regional, subordinada à Diretoria Comercial e Financeira (DCF), e atende a 16 (dezesseis) municípios. Possuindo atuação em 100% dos municípios da região, estando organizada em 6 (seis) Coordenações de Loja de Atendimento, além das supervisões comercial e de receitas. Sendo competência dessa: planejar, supervisionar, avaliar e executar as atividades de atendimento, hidrometria, cadastro, faturamento, arrecadação e cobrança dos municípios vinculados à regional, obedecendo as políticas institucionais, normas e rotinas estabelecidas pela empresa, para desenvolvimento dos processos das áreas comercial e financeira. A Receita Operacional Total da Candidata, em 2017, foi R\$ 46.083.885,10 (quarenta e seis milhões, oitenta e três mil, oitocentos e

oitenta e cinco reais e dez centavos), o que representa 10,92% em relação à Controladora que é de 421.953.588,99. Sua força de trabalho total corresponde a 41 funcionários, representando 2,04% de um total da força de trabalho da Organização que detém (2010) (um mil, seiscentos e sessenta e seis) empregados.

Figura P1.A.2 - Mapa de Sergipe com área de atuação da GCCO



Fonte: SEMARH-SE/SRH, 2004 e GCCO, 2017

A GCCO é uma das quatro Gerências Comerciais do Interior, gerida como unidade independente de resultados sociais, econômicos e financeiros, com autonomia para tomada de decisões e orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão, valores e estratégias da Controladora. A unidade submetida conta com o apoio da Controladora no que se refere a algumas questões corporativas, destacando-se: gestão de pessoas, tecnologia da informação, segurança do trabalho, transportes, gestão de materiais, vigilância de qualidade da água, sistemas financeiros, contábeis e jurídicos.

Figura P1.A.3 – Aspecto Estrutural da GCCO

ASPECTO ESTRUTURAL	QUANTIDADES E DIMENSÕES
Total de Ligações	75.588
Total de Economias	76.810
Quantidade de Instalações	54
Número de Sistemas de Abastecimento de Água (SAA)	15
População urbana atendida com abastecimento de água	183.597
População urbana residente do município operado com abastecimento de água	192.508
Volumes Produzidos	20.746.400 m <sup>3</sup>
Volumes Tratados	18.602.987 m <sup>3</sup>
Tamanho da Rede (adutoras e ramais)	3.284,32 Km
Faturamento	R\$ 46.083.885,10
Investimentos	R\$ 187.446,30

Fonte: IBGE (2015), ASGO (2017), GSAN/DESO (2017), SNIS, GOCO (2017), SUSR (2017), GCCO 2017.

**(6) Legado:** Busca permanente pela preservação e recuperação dos mananciais da regional, como exemplo recuperação da mata ciliar do Riacho Cajueiro dos Veados na cidade de Malhador, com vegetação nativa, de forma voluntária em parceria com a GOCO, custeado integralmente pela controladora.

### P1.B – Modelo de negócio

Os principais produtos e serviços oferecidos aos clientes da GCCO são: ligação, religação primeiro corte, religação no geral, emissão fatura de água, aferição e manutenção de hidrômetros e atendimento ao público. Este abrange diversos serviços como: parcelamento de débitos, atualização cadastral, refaturamento de contas, mudança de vencimento, transferência de titularidade, reclamações e sugestões, entre outros. Nas figuras P1.B1 e P1.B.1 é externado o mapa de negócio e o processo da cadeia de valor.

Figura P1.B.1 – Processos da Cadeia de Valor

PROCESSOS		DESCRIÇÃO
Principal	Atendimento ao público	Coordena e executa as atividades de atendimento aos clientes, efetuando o cumprimento de normas, rotinas e do Regulamento de Serviços Públicos de Água e Esgoto.
	Hidrometria	Coordenação e execução das atividades de instalação e controle do desempenho dos equipamentos. Além disso, assessorando decisões de compra de novos medidores.
	Cadastro	Coordena e executa a implantação, ampliação e manutenção do cadastro comercial da Companhia.
	Faturamento	Atividades relativas aos processos de faturamento, análise da evolução e o acompanhamento do consumo de clientes.
	Arrecadação	Atividades relativas aos processos de arrecadação: baixas "on-line" e manuais, controle geral de pagamentos, classificação de arrecadações e análise de relatórios gerenciais.
	Cobrança	Atividades relativas aos processos de cobrança.
Apoio	Administrativo	Requisição, distribuição e aquisição de material, pagamentos aos fornecedores de materiais / serviços de pequeno porte, controle de frequência e horas-extras.
	Jurídico	Relacionado ao atendimento às demandas judiciais, órgãos externos e/ou processos administrativos, com base no Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 11.445/07, Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Lei Estadual nº 6.960 de 12 de julho de 2010, Lei 8.666/93 – Lei de Licitações, Lei 13.303/16 – Lei das Estatais
	Suporte à Tecnologia da Informação (TI)	Oferece suporte no que se refere a orientação, desenvolvimento, controle e manutenção dos sistemas. Age na interface entre as áreas da GCCO e a unidade de apoio corporativo Gerência de Tecnologia da Informação (GTIC).
	Gerência de Apoio Administrativo (GEAA)	Realizar serviços de compras e gestão de bens patrimoniais; contratação de rotas e veículos; serviços terceirizados; seleção e contratação de fornecedores externos; e aquisição e distribuição de produtos.
	Gerência de Compra e Almoarifado (GECA)	Compras e controle do Almoarifado
	Comunicação e Marketing	Realizar Campanhas Institucionais e divulgar informações
	Assessoria de Gestão Organizacional (ASGO)	Elaboração e controle do Planejamento Estratégico, emissão de relatórios gerenciais e respectivos diagnósticos. Gerencia e desenvolve a utilização das ferramentas de gestão da qualidade.
	Gerência Financeira	Administrar os processos financeiros e contábeis.
	Gerência de Segurança e Saúde (GGSS).	Orientar e assessorar a Força de Trabalho, quanto ao cumprimento da Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional, objetivando eliminar, neutralizar ou atenuar os riscos presentes.
Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas	Propiciar à Força de Trabalho o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para execução de suas atividades visando à melhoria do processo.	

Fonte: Assessoria de Gestão Organizacional (ASGO, 2016), DESO (2016)

Os principais equipamentos empregados pela GCCO, visando melhorar a eficiência na prestação dos serviços são: computadores, coletor de dados e hidrômetros. As principais tecnologias ou sistemas são: Sistema de Gestão de Atendimento (SIGA), Sistema de Gestão de Processos para a Administração Pública (PUBLIX), Sistema Integrado de Gestão de Serviços de Saneamento (GSAN) e o Aplicativo WhatsApp e o Pentaho. Acrescenta-se que a GCCO detém 15 (quinze) lojas físicas e o veículo de atendimento móvel que é compartilhado com outras gerências.

### P1.C – Partes interessadas e redes de atuação.

Figura P1.C1 - Partes Interessadas e Redes de Atuação.

Parte Interessada	Representante	Necessidades/expectativas
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo do Estado de Sergipe</li> </ul>	Alcance das metas buscando o aprimoramento da gestão do negócio, a fim de atender cada vez melhor à população.

<b>Poder Concedente</b>	• Prefeituras	Cumprimento do contrato de concessão
<b>Clientes</b>	• Particulares • Públicos • Comércio • Indústria • Rural	Qualidade na prestação dos serviços, execução dos serviços solicitados dentro do prazo, tarifa compatível com suas rendas, atendimento eficiente, eficaz e de fácil acesso.
<b>Fornecedores</b>	• Pessoas Físicas e Jurídicas	Cumprimento do contrato, condições adequadas para desenvolvimento das atividades.
<b>Sociedade</b>	• Associações • Representantes dos Órgãos Públicos • Representante de Empresas	Atendimento das demandas e conservação do meio ambiente.
<b>Força de Trabalho</b>	• Empregados	Valorização profissional, capacitação; Instalações mais adequadas para o trabalho; equipamentos, veículos e disponibilidade de materiais.

Fonte: Relatório Anual de Gestão 2017, DESONET

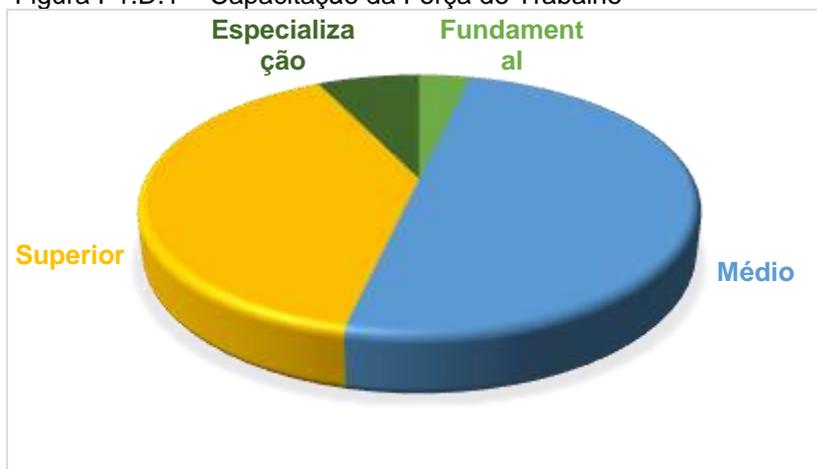
### P1.D – Partes Interessadas específicas sócios, mantenedores ou instituidores.

O Governo do Estado é o principal acionista dispondo de 99,76% das ações e o restante pertence a acionistas diversos. A Diretoria Executiva (DE) da Controladora é composta pela Presidência (PR), Diretoria de Gestão Corporativa (DGC), Diretoria de Meio Ambiente e Engenharia (DMAE), Diretoria de Operações (DO) e Diretoria Comercial Financeira (DCF). A DE é responsável pela determinação das diretrizes e orientações gerais da Companhia, preocupando-se ainda com as políticas de desenvolvimento e metas. Tendo como instância maior de decisões a Assembleia Geral de Acionistas, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva - órgão executivo da administração da sociedade. O Conselho de Administração é presidido pelo Secretário de Estado de Infraestrutura que representa o Governo de Estado.

#### Força de Trabalho

A força de trabalho da GCCO é denominada como colaboradores regidos pela CLT. A composição da força de trabalho, nível de escolaridade, cargos e funções, estão apresentados na Figura P1.D.1.

Figura P1.D.1 – Capacitação da Força de Trabalho



Fonte: GGPE (2017)

#### Clientes e mercados-alvo

A GCCO atende 16 (dezesseis) municípios do estado. É importante frisar que entre a GCCO e seus clientes não há outra organização atuando, porém existe a parceria com a Gerência Operacional Centro Oeste (GOCO), unidade operacional da DESO (vinculada à Diretoria Operacional - DO) responsável pelos serviços de captação, tratamento, distribuição de água e manutenção de adutoras, sub adutoras, redes e ramais.

Os clientes alvo são classificados em factíveis, potenciais e suprimidos e são agrupados por segmentos a saber: residencial, comercial, pública, industrial e rural. Dessa forma, no campo de atuação, a segmentação de mercado é conforme condição social, porte e finalidade, seguindo os ditames do Regulamento dos Serviços Públicos de Água Esgoto.

Figura P1.D.2 – Cliente Alvo e Segmentação de Mercado

CLIENTE ALVO	SITUAÇÃO
Factível	Pessoa física ou jurídica que, embora não utilize os serviços de água e/ou esgotos, os tem à disposição do imóvel.
Potencial	Pessoa física ou jurídica que não tem os serviços de água e/ou de esgotos à disposição do imóvel.
Suprimidos	Pessoas física ou jurídica que foram clientes e atualmente encontram-se sem utilizar os serviços da candidata.
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	DESCRIÇÃO
Residencial	<b>Normal:</b> Economias utilizadas exclusivamente para fins de moradia <b>Social:</b> Economias utilizadas para fins de moradias por famílias que se enquadram nos critérios do programa Tarifa Social RCA 05/04.
Comercial	Economia ocupada para o exercício de atividades comerciais e prestação de serviços
Público	Economia ocupada por órgãos da administração direta ou indireta das esferas municipal, estadual ou federal, suas autarquias, fundações e coligadas.
Industrial	Economia ocupada para fins Industriais
Rural	Fora de operação

Fonte Regulamento dos Serviços Públicos de Água e Esgoto, Decreto Estadual nº 27.2565/2010.

### Fornecedores e Insumos

Os principais fornecedores, responsáveis por suprir com serviços essenciais aos processos da GCCO, insumos e valores aplicados estão descritos no Quadro P1.f.1. Os fornecedores são divididos em internos: áreas da controladora; e externos: contratados por meio de licitação para fornecimento de insumos e serviços. As contratações seguem a Lei Federal 8.666/93, atualizada pela Lei 9.648/98 e a Lei 13.303/16, que regulamenta as negociações com fornecedores externos.

Figura P1.D3 – Fornecedores internos e externos.

Tipo de Fornecedor	Principais Fornecedores	Serviços e Produtos
Fornecedores Internos	GOCO	Fornecimento de água tratada, execução de ligações de água e esgoto.
	GTIC	Fornecimento de equipamentos de informática e suporte dos sistemas comerciais, Sistema de dados e telefonia celular e móvel
	GECA	Fornecimento de material de expediente e de manutenção.
	GEAA	Serviços de locação de veículos, combustível e serviços de vigilância (
	GENN	Energia elétrica (ENERGISA).
	GREC	Apuração de consumo e entrega de faturas e notificação de débito (ALLSAN).
	GSUC	Fornecimento de hidrômetros e macro-medidores
Fornecedores Externos	CAMEL	Corte, supressão, religação, substituição de hidrômetros e fiscalização de suprimidas.

Fonte Relatório Gerencial da Gestão de Suprimentos, 2017.

### Sociedade

A candidata se relaciona com a Diretoria Comercial Financeira, gerências e demais Setores da Companhia, seus clientes, enfim, sociedade em geral (autoridades municipais, imprensa, comunidades escolares, Ministério Público, Organizações Não Governamentais, sindicatos, e associações etc.). Prioritariamente, há um relacionamento contínuo e diário com o cliente dado a importância destes para a Companhia. Pode-se dizer que os impactos negativos resultantes dos serviços prestados à comunidade pela GCCO são resumidos praticamente em duas ações:

1. Transtornos em via pública, quando há supressão de fornecimento motivada por clientes inadimplentes que não demonstram mais interesse nos serviços da Empresa. Esse tipo de serviço causa certo transtorno público, porque há situações que, às vezes, atrapalha não só o trânsito como também causa rompimento do pavimento.
2. Outra situação ocorre quando as solicitações dos usuários não são atendidas dentro dos prazos estabelecidos. Obviamente nesse caso não há um impacto ambiental, mas uma insatisfação do cliente que por vezes se estende à comunidade.

### Parceiros

Os principais parceiros da GCCO são: a GOCO, Unidade Operacional da Controladora que atua na mesma região onde a candidata exerce suas atividades comerciais; as prefeituras municipais que fazem reposição de pavimentação quando a GCCO provoca algum rompimento nas vias públicas

- essa parceria se dá legalmente através de convênios; os demais parceiros tais como o Instituto Euvaldo Lodi - IEL e o Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE, empresas contratadas e unidades de apoio da própria controladora contribuem significativamente para o exercício das funções GCCO.

## P2- Concorrência e ambiente competitivo

### P2.A – Ambiente competitivo

O mercado de atuação da candidata é regido sob a condição de exclusividade na exploração dos serviços de abastecimento de água, mediante convênio firmado entre a DESO e as Prefeituras Municipais. A concorrência (empresas de soluções ambientais, perfuradoras de poços artesianos e distribuidoras de água por meio de caminhões-tanque) no momento é incipiente, representada por empresas privadas, em geral de pequeno/médio porte, muitas atuando na informalidade. Os ativos intangíveis, em especial a infraestrutura instalada e a marca DESO, conferem o grande diferencial de mercado. As principais mudanças que podem ocorrer no ambiente competitivo são a adequação das empresas de saneamento às Leis 11.445/07 e 13.303/16; a adaptação da DESO à nova regulação do setor; crises econômico-financeiras, com reflexo na negociação de recursos financiados ou na economia dos grandes clientes.

### P2.B – Desafios estratégicos

Os principais desafios estratégicos são: crescimento sustentável; universalização dos serviços de abastecimento de água ao menor custo possível; manter os Contratos de Concessão com os Municípios; Captar recursos financeiros para atender metas contratuais firmadas com Poderes Concedentes. Incorporar os conhecimentos sobre excelência na gestão do saneamento na cultura organizacional; Reduzir as perdas; Melhorar a imagem da empresa. Desde 2004, são formalizadas parcerias com os Governos Federal, Estadual e instituições financeiras para atender às novas demandas. As parcerias estabelecidas potencializam as relações com clientes e sociedade, integrando as partes, promovendo crescimento da organização e bem-estar da sociedade.

Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se à implantação de novas tecnologias para obtenção de maior eficiência nos processos de gestão comercial, operacional e de pessoas. Considerando a necessidade de melhoria no atendimento ao cliente, a GCCO reformou a sua maior sede de atendimento e comprou de equipamentos eletrônicos modernos, implantação da ferramenta de administração Pentaho, atualização para o GSAN 3.0, implantou Sistema de Gestão de Senha (SGA) e o novo contrato de leitura.

## P3 - Aspectos Relevantes

A unidade submetida possui ações judiciais em trâmite e julgadas, para as quais a assessoria jurídica da candidata acompanha as audiências e o andamento das ações, bem como elabora as respectivas defesas, com o apoio dos prepostos desta Regional que elaboram os relatórios para o embasamento das defesas, além de representar a candidata durante as audiências.

A área de atuação da Gerência se caracteriza por estar localizada, em sua maior extensão, no agreste Sergipano, região que se caracteriza pelas chuvas regulares e bom índice pluviométrico, nesse sentido. Dessa forma, A GCCO, pela natureza de suas atividades, está sujeita a diversos requisitos legais conforme Figura P3.1.

**Figura P3.1**

ÁREA	LEGISLAÇÃO	
	Dispositivos	Matérias ou Assuntos
1. Cliente	Decreto Estadual Lei nº 27.565/2010 e o CDC Lei nº 8.078/90.	Regulamento de água e esgoto e normas regulamentares e código de defesa do consumidor
2. Meio Ambiente	Lei Estadual 3.870/1997	Política Estadual de Recursos Hídricos
	Lei federal 9.795/1999	Política Nacional de Educação Ambiental
	Lei federal 11.445/2007	Política Federal de Saneamento Básico
	Lei Federal 13.303/16	Lei das Estatais
3. Força de trabalho	Lei Estadual 5.858/2006	Política Estadual de Meio Ambiente
	Decreto Lei 5456/43	Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)
4. Qualidade da água	Portaria nº 3.214/78	Segurança e Medicina do Trabalho (PPRA, PCMSO)
	Portaria de consolidação nº5 do Ministério da Saúde.	Controle e Vigilância da Qualidade da Água
5. Fornecedores	Lei 8.666/93; Lei Federal 13.303/16	Cadastro de Fornecedores, Licitação.

## P2- Concorrência e ambiente competitivo

### P2.A – Ambiente competitivo

O mercado de atuação da candidata é regido sob a condição de exclusividade na exploração dos serviços de abastecimento de água, mediante convênio firmado entre a DESO e as Prefeituras Municipais. A concorrência (empresas de soluções ambientais, perfuradoras de poços artesianos e distribuidoras de água por meio de caminhões-tanque) no momento é incipiente, representada por empresas privadas, em geral de pequeno/médio porte, muitas atuando na informalidade. Os ativos intangíveis, em especial a infraestrutura instalada e a marca DESO, conferem o grande diferencial de mercado. As principais mudanças que podem ocorrer no ambiente competitivo são a adequação das empresas de saneamento às Leis 11.445/07 e 13.303/16; a adaptação da DESO à nova regulação do setor; crises econômico-financeiras, com reflexo na negociação de recursos financiados ou na economia dos grandes clientes.

### P2.B – Desafios estratégicos

Os principais desafios estratégicos são: crescimento sustentável; universalização dos serviços de abastecimento de água ao menor custo possível; manter os Contratos de Concessão com os Municípios; Captar recursos financeiros para atender metas contratuais firmadas com Poderes Concedentes. Incorporar os conhecimentos sobre excelência na gestão do saneamento na cultura organizacional; Reduzir as perdas; Melhorar a imagem da empresa. Desde 2004, são formalizadas parcerias com os Governos Federal, Estadual e instituições financeiras para atender às novas demandas. As parcerias estabelecidas potencializam as relações com clientes e sociedade, integrando as partes, promovendo crescimento da organização e bem-estar da sociedade.

Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se à implantação de novas tecnologias para obtenção de maior eficiência nos processos de gestão comercial, operacional e de pessoas. Considerando a necessidade de melhoria no atendimento ao cliente, a GCCO reformou a sua maior sede de atendimento e comprou de equipamentos eletrônicos modernos, implantação da ferramenta de administração Pentaho, atualização para o GSAN 3.0, implantou Sistema de Gestão de Senha (SGA) e o novo contrato de leitura.

## P3 - Aspectos Relevantes

A unidade submetida possui ações judiciais em trâmite e julgadas, para as quais a assessoria jurídica da candidata acompanha as audiências e o andamento das ações, bem como elabora as respectivas defesas, com o apoio dos prepostos desta Regional que elaboram os relatórios para o embasamento das defesas, além de representar a candidata durante as audiências.

A área de atuação da Gerência se caracteriza por estar localizada, em sua maior extensão, no agreste Sergipano, região que se caracteriza pelas chuvas regulares e bom índice pluviométrico, nesse sentido. Dessa forma, A GCCO, pela natureza de suas atividades, está sujeita a diversos requisitos legais conforme Figura P3.1.

**Figura P3.1**

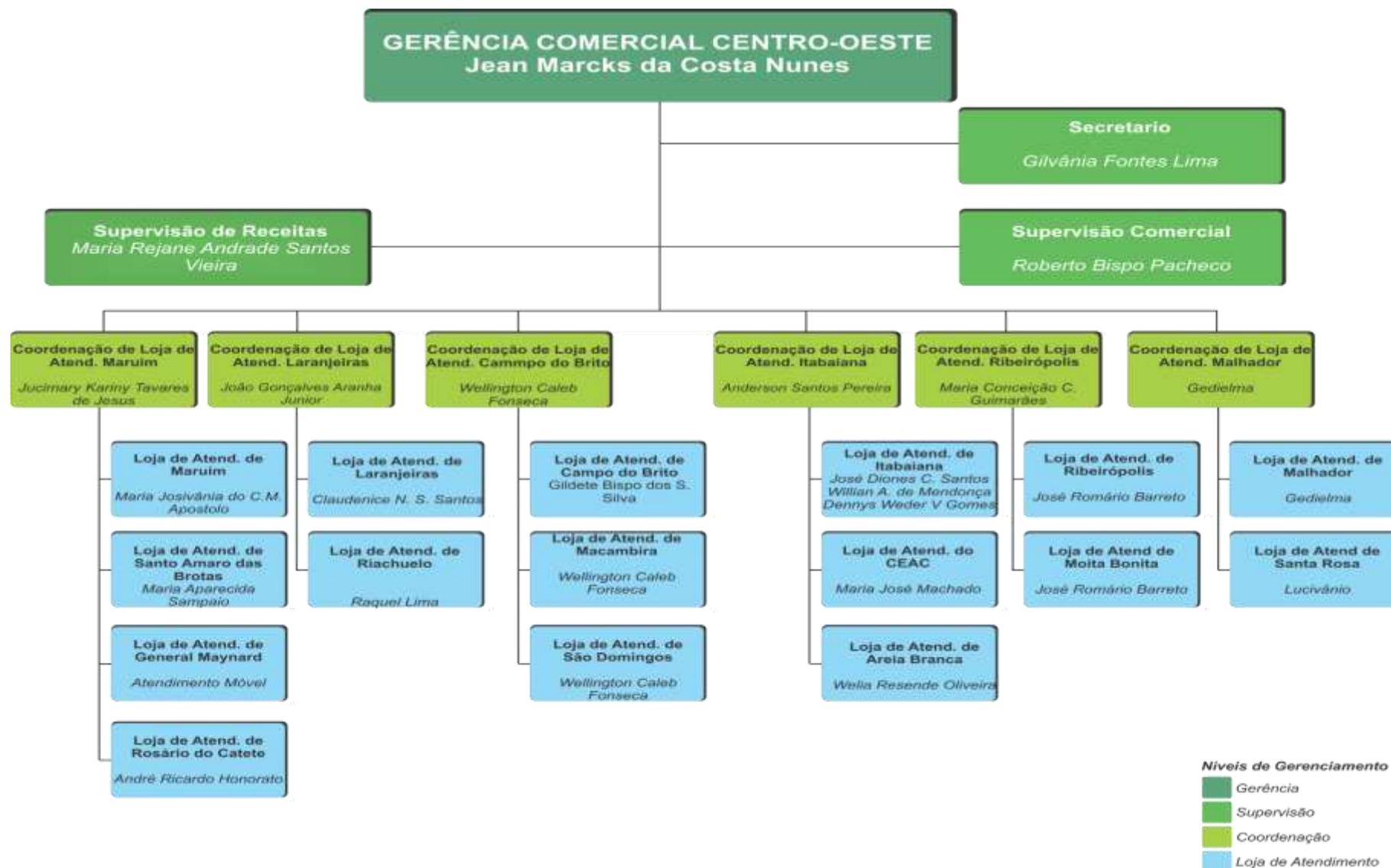
ÁREA	LEGISLAÇÃO	
	Dispositivos	Matérias ou Assuntos
1. Cliente	Decreto Estadual Lei nº 27.565/2010 e o CDC Lei nº 8.078/90.	Regulamento de água e esgoto e normas regulamentares e código de defesa do consumidor
2. Meio Ambiente	Lei Estadual 3.870/1997	Política Estadual de Recursos Hídricos
	Lei federal 9.795/1999	Política Nacional de Educação Ambiental
	Lei federal 11.445/2007	Política Federal de Saneamento Básico
	Lei Federal 13.303/16	Lei das Estatais
3. Força de trabalho	Lei Estadual 5.858/2006	Política Estadual de Meio Ambiente
	Decreto Lei 5456/43	Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)
	Portaria nº 3.214/78	Segurança e Medicina do Trabalho (PPRA, PCMSO)
4. Qualidade da água	Portaria de consolidação nº5 do Ministério da Saúde.	Controle e Vigilância da Qualidade da Água
5. Fornecedores	Lei 8.666/93; Lei Federal 13.303/16	Cadastro de Fornecedores, Licitação.

## P4- Histórico de Busca da Excelência

As principais ações da controladora na busca pela excelência podem ser vistas na Figura P4.1 e retratam aspectos relevantes da Companhia desde sua criação, bem como a inclusão da GCCO nesse contexto.

Figura P4.1- Histórico na busca pela Excelência.

Período	Ações
1969	Criação da DESO
1984	Construção da ETA do Agreste
1985	Criação de diversos escritórios no interior do estado, estruturando a relação DESO X Clientes
1988	Criação da Regional UNCO
1994	Construção do Almoxarifado Central (15000m2)
1990-1997	Intervenções para melhoria e ampliação dos sistemas até então existentes Implantação de sistemas em comunidades rurais
1997-1999	Otimização do faturamento da empresa
1998	Implantação do sistema de orçamento empresarial
1999-2001	Reestruturação Organizacional
2000	Aprovação do novo Manual de Organização da DESO
2001	Início da duplicação da adutora do Agreste
2000-2001	Adequação das unidades físicas da empresa à nova estrutura Implantação da Intranet Criação do sistema de gestão empresarial
2001	Implantação do Micro computador portátil MCP Implantação do sistema de segurança interna da empresa
2006	Implantação da automação do sistema do Agreste Criação do Centro de Controle Operacional
2007	Reconhecimento pelo Ministério do Planejamento como Organização Voluntária que Contribuiu para a Melhoria do Setor Público
2008	Elaboração de projetos para ampliar a distribuição de água tratada em diversos povoados da regional Elaboração da Política Ambiental da DESO Elaboração do Projeto de Manutenção Corretiva e Preventiva Elaboração do Plano de Gestão Ambiental Empresarial/PGAE Intensificação da participação em comitês de bacias hidrográficas de domínio do Estado Participação no Programa do Governo de Estado Sergipe de Todos
2011	Implantação do GSAN, Software público e livre desenvolvido para o Programa de Modernização do Setor de Saneamento – PMSS – do Ministério das Cidades, que facilita o sistema de gestão da área comercial
2012	Reestruturação Organizacional da DESO – Assembleia Geral Extraordinária em 04/12/2012.
2013	Nova Titulação da Diretoria Executiva – RCA 03/2013 de 17/06/2013 Aprovada Nova Estrutura Organizacional Duplicação da adutora do sistema de Itabaianinha Conquista do Prêmio Instituto Chico Mendes-Área Socioambiental
2014	Admissão de funcionários através de concurso público, edital nº01/2013 de 30 de abril de 2013.
2014	Gerência Comercial da Regional Norte foi diplomada PNQS Nível I
2014	Gerência Comercial da Regional Sul foi diplomada PNQS Nível I
2014	Gerência de Operações da Regional Norte foi diplomada PNQS Nível B
2014	Gerência de Operações da Regional Sul foi diplomada PNQS Nível B
2014	Finalista da categoria IGS – Grupo I: DESO – Projeto de Trabalho Técnico Social
2015	Criação das coordenações comerciais
2016	Gerência Comercial Regional Sul foi diplomada PNQS Nível I
2016	<b>Gerência Comercial Regional Centro-Oeste foi diplomada PNQS Nível I</b>
2016	Gerência Operacional da Regional Norte foi diplomada PNQS Nível I
2016	Gerência de Faturamento foi diplomada PNQS Nível I
2016	Gerência Comercial Regional Sertão foi premiada PNQS Nível I
2016	Gerência Comercial Regional Norte foi premiada PNQS Nível I
2016	Gerência Operacional Regional Sertão foi premiada PNQS Nível I
2016	Gerência Operacional Regional Sul foi premiada PNQS Nível I
2016	Gerência Operacional Regional Centro-Oeste foi premiada PNQS Nível I
2017	<b>Gerência Comercial Regional Centro-Oeste foi finalista PNQS Nível I</b>
2017	Gerência Comercial Regional Sertão foi premiada PNQS Nível II
2017	Gerência de Faturamento foi premiada PNQS Nível I

**P5- Organograma**


# LIDERANÇA



**DESO**

## 1 LIDERANÇA

### a) Comunicação dos valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente.

Desde 2013, os valores e princípios organizacionais, padrões de condutas e estratégias são comunicados à força de trabalho no momento da contratação e na integração institucional na Sede, realizada no primeiro dia de trabalho, onde a Gerência de Gestão de Pessoas (GGPE) é encarregada de transmitir neste primeiro momento as principais informações pertinentes com a disponibilização e apresentação a missão, visão, valores e diretrizes organizacionais, o regime disciplinar, acordo coletivo do trabalho, forma de ascensão e progressão de pessoal. Após este primeiro momento, na GCCO, é realizada uma apresentação da regional e suas subdivisões, dos padrões de trabalho, estratégias, objetivos, planos e metas da gerência, como também são passadas informações corporativas pelo próprio gerente ou por responsável designado para tal atribuição. Além disso, são utilizados os canais corporativos e o grupo de trabalho GCCO-Regional criados no WhatsApp para comunicar de forma tempestiva os valores, princípios e padrões de conduta da companhia.

Comunica-se também à sua força de trabalho seus princípios organizacionais, valores, objetivos e metas através de diversos mecanismos, tais como, murais no ambiente corporativo contendo missão e visão, intranet e na rede corporativa interna dentro da pasta 500400-GCCO na área pública, onde ficam armazenados e disponíveis os arquivos com as diretrizes, o planejamento estratégico, a estrutura organizacional, perfil organizacional, o Estatuto e o Código de Conduta e Integridade da empresa. Também é utilizado o espaço denominado de **destaques** na página inicial do **desonet**, que é atualizado com informações importantes para os colaboradores, como avisos de interesse coletivo ou mais específicos, banners afixados nas gerências comerciais, o e-mail corporativo como forma de disseminação de informações. Para as partes interessadas, as informações relevantes são apresentadas através de banners e cartazes em seus postos de atendimento, de realização de eventos e audiências públicas, assim como o sítio da DESO, onde estão disponíveis diversas informações como o perfil da empresa, demonstrações financeiras, expondo o balanço patrimonial e o corpo diretivo da DESO, por exemplo. Mensalmente são realizadas reuniões com os gestores, onde são traçadas novas metas e estratégias para obtenção de resultados e análise de indicadores, ao mesmo tempo é reservado um espaço para transmitir novas informações ou relembrar algum ponto existente considerado adequando ao momento, sobre os valores e princípios organizacionais.

TABELA 1.a.1 - COMUNICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Forma de Comunicação	Parte Interessada	Periodicidade
Murais	Força de trabalho e Clientes	Permanente
Banners	Força de trabalho e Clientes, sociedade, fornecedores	Permanente
Rádio local	Clientes, sociedade	Permanente
E-mail corporativo	Força de trabalho	Semanal
Intranet	Força de trabalho	Permanente
Sítio da DESO	Força de trabalho, clientes, sociedade, fornecedores	Permanente
Reuniões	Força de trabalho, fornecedores, sociedade	Mensal
Whatsapp	Força de trabalho	Permanente
Regime Disciplinar	Força de trabalho	Permanente
Pasta 500400 - GCCO	Força de trabalho	Permanente
Pasta Cooperativa FORMS	Força de trabalho	Permanente
Estatuto da DESO, aprovado em 2018	Força de trabalho, fornecedores, sociedade	Permanente
Código de conduta e Integridade	Força de trabalho	Permanente

**TABELA 1.a.2 - POLÍTICAS E VALORES DA DESO**

Valores e Princípios	Descrição	Elaboração
Missão	Promover a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, através de soluções efetivas e participativas, para melhoria da qualidade de vida da população.	Elaborado juntos ao Planejamento Estratégico e Perfil Organizacional 2016-2020, com atualização a cada 4 (quatro) anos.
Visão de Futuro	Ser reconhecida pela sociedade como uma Empresa estatal que presta serviços públicos de qualidade, aliando viabilidade econômica e Responsabilidade Socioambiental.	Elaborado juntos ao Planejamento Estratégico e Perfil Organizacional 2016-2020, com atualização a cada 4 (quatro) anos.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética;</li> <li>- Responsabilidade Social, Ambiental e Gerencial;</li> <li>- Transparência;</li> <li>- Eficiência, eficácia e efetividade;</li> <li>- Gestão pública de qualidade;</li> <li>- Disseminação do conhecimento;</li> <li>- Perseverança;</li> <li>- Gestão participativa.</li> </ul>	Elaborado juntos ao Planejamento Estratégico e Perfil Organizacional 2016-2020, com atualização a cada 4 (quatro) anos.
Políticas da DESO	<p><b>Comercial:</b> estabelecer princípios e diretrizes a serem obedecidos nos processos e procedimentos de comercialização dos produtos e serviços ofertados pela DESO.</p> <p><b>Gestão de Pessoas:</b> estabelecer princípios e diretrizes que precisam ser aplicados no gerenciamento do capital humano da empresa, derivados das competências essenciais e estratégias organizacionais.</p> <p><b>Suprimentos:</b> estabelecer princípios e diretrizes a serem obedecidos na organização do sistema de suprimento de materiais da DESO.</p> <p><b>Tarifária:</b> estabelecer os princípios e diretrizes a serem obedecidos na elaboração dos Quadros de Tarifas e de Preços da DESO de forma a assegurar a sustentabilidade econômico-financeira e social dos sistemas operados pela Companhia.</p> <p><b>Comunicação:</b> estabelecer princípios e diretrizes a serem obedecidos no desenvolvimento dos processos de comunicação empresarial.</p> <p><b>Patrocínio:</b> apoiar ações de terceiros na execução de projetos cultural e/ou social que contribuam com a missão e diretrizes da Companhia ou que sejam vinculados às políticas públicas do Governo Estadual, como forma de fortalecer a imagem da DESO e/ou obter benefícios fiscais.</p>	Elaboradas em 2001.

Fonte: Relatório Anual de Gestão 2014, DESONET

## **b) Estabelecimento dos principais *padrões* para os *processos gerenciais* e verificação do seu cumprimento.**

Os padrões gerenciais da GCCO são estabelecidos desde 2013, a partir das normas e políticas institucionais da DESO (disponíveis no site da Companhia) e do Regimento Interno da Diretoria Comercial Financeira. A GCCO toma por base ferramentas já oficializadas na DESO, para nortear seu processo de gestão:

- Regulamento dos Serviços Públicos de Água e Esgoto (Decreto 27.565 de 21/2/2010);
- Regimento Interno Diretoria Comercial Financeira;
- Política Institucional de Gestão de Pessoas;
- Política Institucional Comercial;
- Resolução de Diretoria Executiva (RDE);
- Resolução de Conselho Administrativo (RCA);
- Planejamento Estratégico (PE).
- Código de Conduta e Integridade, aprovado em 2018.
- Estatuto da DESO, aprovado em 2018.

A verificação do cumprimento de padrões para processos gerenciais é feita através dos gestores imediatos, que diariamente acompanham se os padrões, normas e rotinas estão sendo executados dentro do que estabelece as políticas institucionais, identificando assim os pontos forte e lacunas na gestão. Desta forma, a GCCO cria seus próprios mecanismos de gestão (tabelas e planilhas eletrônicas) o que permite o acompanhamento dos padrões e processos consolidados e monitorados semanalmente através de planilhas de serviços executados, de faturamento e arrecadação e relatórios gerenciais. A Diretoria Comercial e Financeira (DCF) juntamente com a Presidência (PR) monitoram as ações da GCCO através de ferramentas de gestão: Orçamento Financeiro Empresarial; Gestão de Contratos; Sistema Integrado de Gestão de Serviços de Saneamento (GSAN); Auditoria de Processos Comerciais – Auditoria Interna (AUDI) que ocorre uma vez por ano; monitoramento mensal de dados para o PE; monitoramento semanal das ações. As reuniões da GCCO na DCF e PR acontece semanalmente às quintas-feiras.

## **c) O aperfeiçoamento dos processos gerenciais.**

Através da análise dos resultados, a GCCO busca a melhoria das práticas e processos gerenciais por meio da capacitação e treinamento de pessoas, participação de empregados em cursos, como exemplo do PNQS, que desde 2013 a GCCO participa quando ainda era denominada Unidade de Negócio Centro-oeste (UNCO) no qual foi premiado no Nível B – Troféu Cobre, cujo objetivo da participação é aperfeiçoar e implementar novas práticas; envio de funcionários para outras empresas de saneamento para verificação das melhores práticas de gestão e possível implementação na área de trabalho (benchmarking), aquisição e utilização de novos recursos tecnológicos e estratégicos e investimento em infraestrutura como reforma completa da sede da Regional em Itabaiana concluída no ano de 2017 e a construção do auditório para reuniões contínuas com toda a força de trabalho, melhorando assim a exposição dos dados e relatórios, além de uma melhor acomodação de todos os participantes. Essas reuniões da gerencia e as reuniões semanais com a DCF nos proporciona a oportunidade de verificar os pontos forte e fracos da gestão, permitindo implementar melhorias, como a nova forma de armazenamento de documentos institucionais na rede interna da empresa na pasta 500400-GCCO na área pública, assegurando a preservação deste documentos e facilitando a propagação tempestivas das informações para toda a força de trabalho, resultando em um maior nível de interatividade entre todos envolvidos na gestão. Através dessas práticas, a unidade possibilita o aperfeiçoamento dos processos, gerando uma melhor aprendizagem no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, a maximização nos resultados de toda organização. Um grande avanço para a integração dos processos relacionados a toda a área comercial, foi a atualização do sistema GSAN 2.11, para a versão GSAN 3.0, sendo que através deste a GCCO passou a dispor de ferramentas como *hyperlink* de procedimentos nas próprias telas do sistema, relatórios com maior riqueza de detalhes, realização de crédito automático de contas pagas em duplicidade, e o Procedimento Operacional Padrão (POP) que está em fase de aprimoramento

e permite uma maior organização melhorando o padrão gerencial da unidade. Outro sistema que auxilia na melhoria dos processos é o Sistema PUBLIX, utilizado desde 2009, que possibilita a tramitação e controle em tempo real de processos como solicitação de ampliação de rede, ou protocolos de solicitação interna e externa, gestão de contratos, com liberação de pagamento de contratadas, solicitação de material e gestão de estoque. Além desses e implantados em 2016 tem-se o software Visiontec de controle da produtividade e localização dos veículos da unidade e o software Pentaho que gera com celeridade vários tipos de relatórios importantes para análise e controle de resultados. As boas práticas de gestão de organizações de referências, são obtidas através de benchmark com outras companhias e entre unidades da mesma companhia, participação contínua nos cursos do PNQS, pelos quais, essa gerência busca novas práticas e as incorporam ou aperfeiçoa aos seus processos gerenciais.

#### **d) Acompanhamento das principais decisões tomadas**

As principais decisões da unidade são acompanhadas desde 2015, através de ações no dia a dia e ferramentas planilhas de controle diária de atividades, além de reuniões mensais entre o gerente, supervisores e coordenadores, ocasião em que se discute os resultados e que se faz o feedback das decisões.

A prestação de contas das ações e resultados da GCCO é realizada diretamente à DCF, visto que é a diretoria responsável pelo desenvolvimento dos processos das áreas comercial e financeira da DESO. A prestação de contas ocorre semanalmente desde maio de 2015, através de reuniões com a diretoria executiva, sendo que, nestas reuniões são discutidas e acompanhadas as metas de atendimento, faturamento, arrecadação, hidrometração, cobrança e cadastro, visando alcançar os indicadores definidos no planejamento estratégico. A DESO possui como entidade controladora o Governo do Estado de Sergipe, que é o acionista majoritário, com 99% das ações. A prestação de contas à controladora é feita de forma corporativa, através do Relatório de Gestão Anual que é publicado desde o ano de 2000 e fica disponível no sítio da mesma, com base nos ditames da Lei, apresentado ao final do primeiro trimestre de cada ano, contendo as atividades desenvolvidas pela DESO no exercício anterior, expondo as principais ações realizadas, os resultados, como também as dificuldades enfrentadas durante o ano, além do parecer de auditoria independente.

#### **e) Prestação de contas da direção de suas ações aos controladores da organização.**

Desde setembro de 2013, a GCCO implementou um método de controle e avaliação diário dos serviços terceirizados, por meio de análise comparativa do quantitativo de serviços emitidos e executados informados pelas coordenações. Nesse acompanhamento realizado pela gerência, existem limites preestabelecidos com base em valores contratuais mapeando todas as Ordens de Serviço (OS's) e sua respectiva numeração e quantidade executada mensalmente. A partir disso, mensalmente, é feito um confronto entre os números totais de serviços da fornecedora com os números levantados pelas coordenações e consolidados pela gerência.

Dessa forma, a prestação de contas das ações e resultados da GCCO é realizada diretamente à DCF, visto que é a diretoria responsável pelo desenvolvimento dos processos das áreas comercial e financeira da DESO. Essa prestação ocorre semanalmente desde maio de 2015, através de reuniões com a diretoria executiva, sendo que, nestas reuniões são discutidas e acompanhadas as metas de atendimento, faturamento, arrecadação, hidrometração, cobrança e cadastro comercial, visando alcançar os indicadores definidos no planejamento estratégico. A DESO possui como entidade controladora o Governo do Estado de Sergipe, que é o acionista majoritário, com 99,76% das ações. A prestação de contas à controladora é feita de forma corporativa, através do Relatório de Gestão Anual desde o ano de 2000, apresentado sempre ao fim de cada exercício, contendo as atividades desenvolvidas pela DESO, expondo as principais ações realizadas, os resultados, como também as dificuldades enfrentadas durante o ano.

#### **f) Interação da direção com os clientes, força de trabalho e outras partes interessadas mais relevantes.**

A GCCO, desde 2013, considera e reconhece como parte interessada todos aqueles que interferem diretamente ou indiretamente na prestação do serviço, a força de trabalho, os clientes, a sociedade, poder concedente, diretoria, fornecedores. O conhecimento das necessidades e

expectativas das partes interessadas é realizada através de reunião, visitas, participação em eventos, recebimento de solicitações através das unidades da GCCO, como também através dos mecanismos, apresentados na tabela 1.f.1.

TABELA 1.f.1 - PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas	Mecanismo de conhecimento de necessidade e expectativa
Acionistas/Diretoria	Estatuto da DESO Reunião administrativas semanais
Força de trabalho	Contato pessoal, uso de recursos tecnológicos e reuniões mensais Acordo Coletivo Normas Específica Legislação
Clientes e Mercado-alvo	Atendimento presencial, Internet e Ouvidoria Pesquisa de satisfação do cliente (abril/2018) Código de Defesa do Consumidor Normas Específicas Decreto Lei Estadual 27.565/10
Fornecedores	Normas Específicas Lei 8.666/93 (Lei de Licitação) Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais)
Sociedade	Internet e Programas Educacionais Participação em eventos Entrevista em rádios locais Audiência pública Legislação Políticas ambientais
Poder concedente	Contrato de concessão, Correspondências oficiais, Convênios

Fonte: Relatório Anual de Gestão 2014, DESONET

O exercício da liderança acontece por meio da estrutura formal definida no organograma, de forma a melhor conduzir a força de trabalho na obtenção dos resultados. Cada gestor possui autonomia para tomar decisões, desde que atenda aos padrões normativos vigentes e obedeça aos princípios e valores organizacionais definidos no Planejamento Estratégico da DESO. A liderança possui contato direto e diário com a força de trabalho, criando um clima de interação e comunicação que contribui para o bom desenvolvimento das tarefas estabelecidas. A interação com outras partes interessadas, como os fornecedores e sociedade, ocorre através de reuniões, audiências públicas, participação na IV Bienal do Livro de Itabaiana, entrevista em rádios locais, plantio de mudas ou ações desenvolvidas em cooperação com o Estado, como o Sergipe em Ação, com o objetivo de promover a educação ambiental e a resolução de problemas, sendo um importante instrumento de fortalecimento de parceria e da sustentabilidade.

### **g) Análise do desempenho estratégico e operacional da organização.**

Desde 2015, a GCCO faz a avaliação do desempenho das metas através da planilha de acompanhamento diário nomeada de “Arrecadação X Faturamento” que demonstra os resultados utilizando o sistema de gerenciamento farol e é enviada de forma continua para todos os gerentes. Além disso, também em 2015, a GCCO implementou um método de controle e avaliação diário dos serviços terceirizados, por meio de análise comparativa do quantitativo de serviços emitidos e executados informados pelas coordenações. Nesse acompanhamento, existem limites preestabelecidos com base em valores contratuais mapeando as Ordens de Serviço (OS’s) e sua respectiva numeração. A partir disso, é feito um confronto entre os números totais de serviços da fornecedora com o números levantados e consolidados pela gerência. Esses dados são fornecidos à Diretoria Comercial Financeira (DCF) e à Presidência, em reuniões semanais desde janeiro de 2015, com objetivo de realizar a correção e análise em tempo hábil no intuito de evitar perdas da arrecadação e faturamento dentro do próprio mês.

Em 2017 foi implantando, através do novo contrato de leitura, o acompanhamento das ocorrências de leituras, onde o leiturista, em caso de ocorrência anormal de leitura, fica condicionado a tirar três fotos necessárias para posterior análise do setor de faturamento da unidade. Soma-se a isso, neste mesmo ano, a implementação pela DCF o software Pentaho que dá a possibilidade de combinar os diferentes relatórios gerencias, a exemplo do desempenho percentual por ciclo de faturamento, dos resultados das cobranças através do corte. Além disso,

foi implantado pelo setor de transporte o sistema Visiontec que faz o monitoramento minuto a minuto do veículos da unidade, via localização GPS com controle de velocidade, emitindo alerta ao e-mail do gestor, em situações fora do padrões estabelecidos. Dessa forma, permite gerar relatório de produtividade da equipes de campo em relação ao uso do veículo no final do dia.

Assim, através de todas essas ferramentas a GCCO busca a melhoria dos seus processos sempre em paralelo aos referenciais comparativos pertinentes e aos requisitos relativos a clientes, mercado-alvo e regulamentares. Dessa forma, as ferramentas são instrumento essenciais e norteadores na tomada de decisões futuras de planos de ação.

# ESTRATÉGIA E PLANOS



**DESO**

### 2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

#### a) Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo.

Desde 2013, as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo são analisadas conjuntamente com a elaboração do planejamento estratégico da DESO, por meio de estudo de cenário externo que permite a análise e avaliação do macro ambiente, das características do setor e mercado de atuação e suas tendências, os quais são realizados quadrienalmente, mas com resultados gerais para serem alcançados anualmente, tanto para atingir a média nacional dos principais indicadores do Setor de Saneamento publicado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS, quanto resultados internos. Após a análise e avaliação do microambientes são reavaliadas as diretrizes organizacionais e definidas as metas corporativas. Estas, por sua vez, são desdobradas em metas para ser alcançada pela Gerência Comercial Centro-Oeste (GCCO), sempre alinhadas às diretrizes, missão, visão de futuro e valores da Companhia. Para uma melhor análise dos fatores externos e internos que influenciam o setor, no ano de 2017 foi criado o mapa de negócio (figura 2.a.1 – Mapa do negócio) que fica disponível para todos os colaboradores na rede interna da candidata na Pasta 500-400/GCCO na área pública. Através desta ferramenta é possível visualizar em qual ambiente se encontra a candidata. Sintetizando todo o processo do negócio, desde a entradas e saídas, paralelo às suas influências externa e sua concorrência.

Figura 2.a.1 – Mapa do Negócio da GCCO



Fonte: DESO, Relatório de Gestão, 2017

A GCCO faz análise das forças impulsoras e restritivas na formulação das suas estratégias e planos, pois essas influenciam diretamente os negócios, como também os seus resultados. As principais informações utilizadas e as suas respectivas fontes estão representadas na tabela 2.a.1.

TABELA 2.A.1 - FORÇAS IMPULSORAS NO AMBIENTE EXTERNO

FORÇA	ANÁLISE
<b>Expansão Imobiliária</b>	Desde o ano de 2013, diversos condomínios e um Shopping Center foram construídos na cidade sede da GCCO, além de uma grande expansão no número de loteamentos e novas residências em toda a unidade, gerando aumento na solicitação de novas ligações e consequentemente o aumento da arrecadação e do faturamento.
<b>Comércio Forte na Cidade Sede</b>	A GCCO tem a sede e o maior número de ligações ativas de toda a unidade (32.233 ligações) localizadas no município de Itabaiana, o equivale a 42% da gerência. Este, por sua vez, é considerado o município de maior comércio de interior e o segundo maior do Estado de Sergipe, perdendo apenas para a Capital Aracaju. Isto permite uma maior renda per capita para os habitantes da cidade e, dessa forma, favorece economicamente a GCCO, por ser uma cidade com grande potencial de crescimento, o que pode gerar a médio-longo prazo um crescimento exponencial da arrecadação e do faturamento da unidade.
<b>Totalidade das Concessões</b>	A DESO é a maior Empresa no Estado de Sergipe atuando na prestação de serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário, Dessa forma, na unidade da GCCO, formada por 16 municípios, as concessões são todas da DESO. Essa totalidade das concessões obtidas nesses 16 municípios se dá pela indisposição das concedentes em investir tão alto nesse tipo de serviço. Dessas forma, as prefeituras configuram-se como parceiros na elaboração de projetos de saneamento, na captação de recursos, na execução de pequenas obras.
<b>Ambiente tecnológico</b>	A GCCO, a partir setembro de 2013, se utiliza da tecnologia para desenvolvimento interno, tendo a Gerência uma ferramenta (planilha diária de arrecadação/faturamento) para o monitoramento diário de dados de faturamento e arrecadação a partir do 10º dia de cada mês. Essa ferramenta é compartilhada entre todas as gerências, com o aval da Diretoria Financeira e da Presidência, juntamente com a GTIC (Gerência de Tecnologia de Informática), GFAT (Gerência de Arrecadação e Faturamento) e o fornecedor do sistema GSAN. Dessa forma, permite identificar quais cidades e coordenações estão com maior incidência de ganhos e perdas de receita, permitindo prontamente que a gerência direcione as ações de corte e cobrança para determinada localidade, proporcionando maximização dos resultados. Em 2017 foi adquirido uma nova ferramenta de gestão nomeada de Pentaho que permite a análise a qualquer momento de relatórios do Gsan 3.0, fazendo a comparabilidade entre diferentes bases de dados consolidados.

### b) Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno.

Desde 2013 a análise das forças impulsoras e restritivas são realizadas pela GCCO levando em consideração a força de trabalho (plano de treinamento, segurança, saúde no trabalho), infraestrutura (estrutura das lojas de atendimento, capacidade de atendimento de acordo com a população da região), questões econômico financeiras (disposição de capital, taxas de juros), processos (adequação dos processos internos à realidade do mercado para melhor atender as expectativas do stakeholding), e tecnologia da informação (novos sistema disponíveis no mercado).

A GCCO tem como principais riscos a sustentabilidade econômico-financeira, já que depende de investimentos para se manter atuando no mercado de forma forte e competitiva, frente às demandas de novos negócios e a manutenção dos já existentes. A GCCO tem um ambiente de trabalho saudável, movido pelo bem-estar e harmonia. Isto, influencia diretamente na produção e na criatividade dos colaboradores, visto que, funcionários acabam produzindo com melhor qualidade. O Gestor desta Gerência recebe novas ideias dos colaboradores e, as melhores, busca implementa-las. Com a chegada de novos colaboradores, em 2014, 2015 e 2017, através do concurso público ocorrido no ano de 2013, a empresa pode viver novas perspectivas com o grande potencial que os recém contratados puderam oferecer, pois estas convocações aumentaram a capacidade produtiva, além de ter proporcionado uma mão de obra mais qualificada, visto que a maioria dos novos funcionários possuem um grau de escolaridade elevado, comparado com a força de trabalho já existente e com a escolaridade que os cargos exigem. Devido a esse aumento de funcionários, a empresa pode ampliar a quantidade de lojas de atendimento, o que contribuiu de forma significativa para a execução dos planos e atingiras metas da empresa, como o aumento de atendimento ao público, arrecadação, faturamento e novas ligações, fiscalizações de suprimidas e de ligações clandestinas. Em síntese, as forças impulsoras e restritivas no ambiente interno, assim como sua análise, estão representadas nas tabelas 2.b.1 e 2.b.2.

TABELA 2.b.1 - FORÇAS IMPULSORAS NO AMBIENTE INTERNO

FORÇA	ANÁLISE
<b>Estrutura Tecnológica</b>	A GCCO, a partir setembro de 2013, se utiliza da tecnologia para desenvolvimento interno, tendo a Gerência uma ferramenta (planilha diária de arrecadação/faturamento) para o monitoramento diário de dados de faturamento e arrecadação a partir do 10º dia de cada mês. Essa ferramenta é compartilhada entre todas as gerências, com o aval da Diretoria Financeira e da Presidência, juntamente com a GTIC (Gerência de Tecnologia de Informática), GFAT (Gerência de Arrecadação e Faturamento) e o fornecedor do sistema GSAN. Dessa forma, permite identificar quais cidades e coordenações estão com maior incidência de ganhos e perdas de receita, permitindo prontamente que a gerência direcione as ações de corte e cobrança para determinada localidade, proporcionando maximização dos resultados. Em 2017 foi adquirido uma nova ferramenta de gestão nomeada de Pentaho que permite a análise a qualquer momento de relatórios do Gsan3.0, fazendo a comparabilidade entre diferentes bases de dados consolidados.
<b>Contratação de Novos Funcionários</b>	Com a chegada de novos colaboradores na GCCO, a partir do ano de 2014, através do concurso público ocorrido no ano de 2013, a empresa tem passado por novas perspectivas com o grande potencial que os recém-contratados podem oferecer. Dessa forma, sempre que se identifica a necessidade de novos funcionários, o Gerente encaminha uma solicitação ao Diretor Financeiro e Comercial e este ao Presidente para que a contratação seja realizada. Assim, a convocação da nova força de trabalho aumentou a capacidade produtiva na execução dos serviços, devido a chegada de mão de obra mais qualificada, uma vez que a maioria dos novos funcionários possuem uma média mais elevada do grau de escolaridade, comparado com a força de trabalho já existente e com a escolaridade que os cargos exigem. Devido a esse aumento de funcionários, a empresa ampliou a quantidade de lojas de atendimento, o que contribuiu de forma significativa para a execução dos planos e estratégias e o atingimento das metas da empresa, a exemplo, aumento da arrecadação, do faturamento, das novas ligações e da qualidade do atendimento ao público.
<b>Ambiente de Trabalho Saudável</b>	A GCCO, desde a sua criação em 2013, preza e estimula o trabalho em equipe. Isto gera a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, otimizando o tempo de execução das tarefas. O gestor desta gerência recebe todas as novas ideias dos colaboradores e busca sempre implementar as melhorias - desde que estejam alinhadas com planejamento estratégico da companhia.
<b>Novas Tecnologias</b>	Com surgimento de novas tecnologias no setor de saneamento, a GCCO tem inovado paralelamente para aumentar e facilitar sua produtividade. Dentre essa inovação, incluem-se: a aquisição da versão 3.0 do GSAN – Sistema Integrado de Gestão de Serviços de Saneamento; a inserção no novo contrato de leitura da obrigatoriedade da emissão do aviso de corte no momento da leitura do consumo e da retirada da foto no local, nos casos de ocorrências de anormalidades, permitindo um maior controle sobre os fatos que podem gerar quedas no faturamento; aquisição de chibagua (facilita o corte e dificulta a religação clandestina); do Geofone (ajuda a detectar vazamentos de redes, ligações clandestinas, entre outros.). Em 2017 foi adquirido uma nova ferramenta de gestão nomeada de Pentaho que permite a análise a qualquer momento de relatórios do Gsan3.0, fazendo a comparabilidade entre diferentes bases de dados consolidados

TABELA 2.b.2 - FORÇAS RESTRITIVAS NO AMBIENTE INTERNO

FORÇA	ANÁLISE
<b>Sentimento de acomodação ou Indiferença de parte da Força de Trabalho</b>	Alguns funcionários tende ao comodismo, em razão de que na DESO, por ser uma empresa estatal, ainda existe a cultura da “estabilidade do setor pública”, o que é interpretado de forma errônea por alguns e acaba influenciando na estagnação produtiva de parte dos funcionários. Entretanto, a gerência e sua mantedora busca estimular os colaboradores, através de cursos de capacitação, como o NBA em Gestão empresarial e o Curso de formação de Líderes, ambos com início em 2017, para que possam ter conhecimento contínuo da área de atuação. Assim, busca dar condições para que os colaboradores possam melhorar seu desempenho profissional, eficiência e eficácia nas diversas atividades da unidade.
<b>Baixa autonomia na Gestão Financeira</b>	A gestão dos recursos financeiros é centralizada pela mantedora através da Gerência Financeira – GFIN. Isso impede a resolução de alguns problemas como resolução de problemas estruturais com imediatismo. Dessa forma, a GCCO controla seus estoques de materiais de forma que os recursos sejam utilizados eficientemente, evitando a falta dos materiais necessários para a operacionalização da prestação de serviço.
<b>Suposta Privatização</b>	O estudo viabilidade financeira inicializado pelo Governo Federal via BNDES em 2017, para fins de privatização, têm desestimulado a força de trabalho, uma vez que os empregados públicos suspeitam de que a privatização poderá retirar alguns direitos alcançados e a perdas dos seus empregos. A gerência, de forma contínua, busca estimular aos empregados para que melhorem seu desempenho funcional, uma vez que independentemente do setor público ou privado, os funcionários mais capacitados se destacarão e galgaram aos melhores cargos.

FORÇA	ANÁLISE
Localização Geográfica	A GCCO está localizada na Região Centro-oeste do Estado de Sergipe. Devido a sua localização distante do Rio São Francisco, principal fonte de recurso água da sua mantedora, as suas fontes de abastecimento são divididas entre barragens e poços. Com os longos períodos de seca recente, isso pode influenciar no abastecimento de água da região, uma vez que o nível dos reservatórios podem ficar muito baixo, gerando a possibilidade de uma crise hídrica. Entretanto, como medida de prevenção, está sendo construído uma adutora que trará o abastecimento de água do Rio São Francisco às cidades Ribeirópolis e Moita Bonita, além de abertura de novos poços para a região. Soma-se a isso a autorização, em 2018, para a construção de uma nova ETA entre os municípios de Itabaiana e Areia Branca que será gerenciada pela nossa fornecedora de água tratada e parceira no negócio, GOCO. Ademais, de forma corporativa, são feitas palestras e treinamento a todos os colaboradores da companhia para conscientizar a população sobre o uso correto e racional da água.

### c) Definições das estratégias a serem adotadas pela organização.

A GCCO traça seu plano de ação com base nas estratégias apresentadas no quinquênio 2016-2020, em consonância com as orientações da Diretoria Comercial e Financeira (DCF). Este é feito de forma corporativa, alinhadas ao Plano Plurianual do Governo de Sergipe. O Planejamento Estratégico (PE) é um instrumento com diretrizes estabelecidas para a DESO por centro de resultado, que norteiam os objetivos necessários para cumprirmos nossa missão e visão de futuro. As metas foram estabelecidas com índice de referência obtido através de dados fornecidos pelas unidades operacionais e financeiras da empresa visando alcançar ao final do quadriênio 2016-2020 a média nacional dos principais indicadores do Setor de Saneamento publicados pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), as quais possibilitarão que sejam traçados planos táticos anuais que priorizem ações operativas para atingir os resultados desejados. Sendo assim, o acompanhamento e a avaliação dos indicadores globais estabelecidos vão possibilitar à Diretoria Executiva efetuar ajustes das metas à medida que as ações forem implementadas. A tabela 2.c.1 demonstra as principais estratégias e objetivos da GCCO, alinhada com o PE corporativo.

TABELA 2.C.1 - PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

Centro de Resultado	Diretriz	Objetivo Estratégico	Meta Global	Ação
<b>CLIENTE E SOCIEDADE</b>	Assegurar a excelência na prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, considerando o meio ambiente de forma sistêmica, garantindo a auto sustentabilidade econômica e financeira.	Garantir regularidade, qualidade e responsabilidade ambiental, na prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.	Incrementar em 1,5% ao ano o consumo de água faturado por economia.	Substituição de hidrômetros com anormalidade de leitura e fiscalização em imóveis cortados e com suspeita de fraude. Novo contrato de fiscalização de suprimidas em 2017 de equipe terceirizada e apoio de equipe própria.
<b>SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA</b>	Gerenciar a aplicabilidade dos recursos de forma eficiente e eficaz, visando uma maior liquidez da empresa e uma prestação de serviços ao cliente, com presteza e qualidade.	Otimizar a gestão dos recursos financeiros priorizando as demandas dos clientes e o equilíbrio da empresa.	Incrementar em 2,15% ao ano o índice de suficiência de caixa.	Através do aumento dos cortes, fiscalização de imóvel com situação cortada, fiscalização de suprimidas, através do novo contrato de fiscalização de suprimidas em 2017 de equipe terceirizada e apoio de equipe própria, negativação dos clientes devedores através dos órgãos SPC, Serasa e Boa Vista.

Centro de Resultado	Diretriz	Objetivo Estratégico	Meta Global	Ação
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Buscar a otimização dos processos internos e da implantação de projetos eficazes que possibilitem o atendimento das demandas com eficiência e efetividade.	Combater de forma sistemática as perdas físicas e de faturamento.	Reduzir o índice de perdas de faturamento em 14% nos anos 2016-2017 e 3% em 2018-2020.	Instalação de hidrômetros nos imóveis medidos por área e substituição de hidrômetros com anormalidade de leitura.
<b>PESSOAS</b>	Proporcionar ao corpo funcional o acesso ao conhecimento, estimulando o comprometimento com os objetivos organizacionais e adotando práticas de reconhecimento dos desempenhos individuais e coletivos, visando melhor qualidade nos serviços prestados.	Garantir a prestação do atendimento da demanda do cliente interno e externo	Reduzir em 7% ao ano o número de empregados próprios por mil ligações.	Inclusão no Acordo Coletivo 2018-2019 o Plano de Demissão Voluntária (PDV) para colaboradores que se enquadrem em condições específicas definida pela empresa.

### d) Estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação para o êxito das estratégias.

Desde 2011, as metas de curto e longo prazos e os planos de ações são estabelecido de forma corporativa durante o processo de planejamento estratégico (PE), com a participação das diretoria executiva da empresa e dos gerentes das regionais. Através do planejamento estratégico é demonstrada a correlação entre os indicadores e os objetivos estratégicos (Tabela 2.d.2). Dessa forma, cada gerência fornece informações regionais para que o conjunto de indicadores seja alimentado com dados globais relativos às metas projetadas e resultados realizados, demonstrando o desempenho de cada gerência. Com isso, a GCCO, desde 2013, seguindo o padrão definido pela Diretoria Comercial, trabalha com metas mensais de faturamento, arrecadação, substituição de hidrômetros e fiscalizações de água cortada e suprimidas (Tabela 2.d.1). Esses dados são levantados e acompanhados diariamente, através de planilhas, para que os resultados sejam discutidos em reunião mensal entre gerente, supervisores e coordenadores, tomando como referência comparativa os resultados mensais alcançados por outras gerências comerciais da companhia, colocando em prática o “planejar, executar, verificar e atuar – PDCA” do Planejamento Estratégico.

TABELA 2.d.1 – Principais Metas

<b>Faturamento</b>	<b>Aumento de 17,5% em relação ao mesmo período no ano anterior.</b>
<b>Arrecadação</b>	96% em relação ao Faturamento
<b>Substituição de Hidrômetros</b>	650 (seiscentos e cinquenta) substituições mensais
<b>Fiscalização de Água Cortada e Suprimida</b>	100 (cem) fiscalizações mensais.

Destarte, desde a sua origem em 2013, os indicadores da GCCO (tabela 2.d.2) são definidos com base no planejamento estratégico da DESO, considerando as expectativas das partes interessadas e diretrizes que norteiam os objetivos e metas necessárias para cumprirmos nossa missão, visão de futuro e valores previstos no Mapa de Negócio. O conjunto de indicadores permite acompanhar o andamento da gestão frente às metas traçadas, e seus respectivos planos de ação. A GCCO utiliza informações de outras gerências da DESO e também de benchmarking, tendo como objetivo identificar melhorias e inovações que possibilitem a otimização da eficácia nos processos e nos resultados em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras organizações e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos e competitividade no setor.

Dessa forma, utiliza informações das partes interessadas na definição e formulação das metas, de forma a atender o que está definido nos contratos de concessão, nos planos

municipais de saneamento, nas resoluções que regulamentam a qualidade da água, no código de defesa do consumidor (CDC), no novo Manual de Serviços de 2018 e no Regulamento da Agência Reguladora AGRESE. Os referências comparativos também são considerados na definição das metas, já que a GCCO precisa se manter competitiva no mercado. Assim, esta gerência, colhe informações de outras organizações por meio do SNIS, do sítio da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), e também do sítio das próprias organizações que estão voltadas para a área de saneamento, diante das informações, traça suas metas na busca dos melhores resultados, sempre tendo como referência as organizações com os melhores desempenhos.

Figura 2.d.1 - Principais indicadores estratégicos, metas, requisitos das partes interessadas e planos de ação

Perspectivas	Indicador	Índice de Referência 2015	Metas 2017	Plano de Ação
<b>Cliente e Sociedade</b>	IN017 (SNIS) / Consumo de Água Faturado por Economia (m3/mês/economia)	13,40	13,81	Combater o furto de água e substituir hidrômetros com anormalidades de consumo e vencidos, instalar hidrômetros nas ligações medidas por área.
	DESO – Índice de ramais padronizados / %	47,50	53,37	Padronizar as ligações que estão na calçada, evitando erros de leitura.
	IN055 (SNIS) -Índice de Atendimento Total de Água / %	81,09	82,72	Realizar ampliação de redes, aumentar o volume de água tratada.
	IN101 (SNIS) - Indicador de Suficiência de Caixa / %	97,60	101,84	Negociar melhores prazos com os fornecedores; realizar compras de acordo com a demanda da empresa, estoques, assim, altos estoques; criar incentivos para que os clientes paguem em dia.

Perspectivas	Indicador	Índice de Referência 2015	Metas 2017	Plano de Ação
<b>Sustentabilidade Econômico-Financeira</b>	IN030 (SNIS) – Margem da Despesa de Exploração / %	89,89	85,39	Renegociar contratos, eliminar desperdício, eliminar falha de comunicação que gere perda ou reclamação judicial.
	IN031 (SNIS) - Margem da Despesa com Pessoal Próprio / %	41,83	39,81	Buscar mecanismo que aumente a produtividade, otimizar a jornada de trabalho, adotar banco de horas em detrimento de horas extras, otimizar os processos.
	IN029 (SNIS) – Índice de Evasão de Receitas / %	9,37	9,01	Ampliar os contratos de negativação, realizar a suspensão do fornecimento de água com 01 (umas) fatura em atraso; realizar contratos de pagamento com desconto no ICMS com as prefeituras.
	DESO – Índice de Incremento na Arrecadação Total (%)	Incrementar 12,50% ao ano	12,50	Negociar dívidas vencidas, recuperar ligação de água suprimida, realizar novas ligações de água.
	IN054 (SNIS) - Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber / DIAS	247,72	207,72	Incentivar o pagamento em dia.

Perspectivas	Indicador	Índice de Referência 2015	Metas 2017	Plano de Ação
Sustentabilidade Econômico-Financeira	IN013 (SNIS) - Índice de Perdas de Faturamento / %	43,06	33,13	Realizar treinamento com os leiturista para evitar erro na coleta da leitura, diminuir o número de refaturamento,
	IN051(SNIS) – Índice de Perdas por Ligação / l/dia/ligação	445,14	348,14	Substituir redes de água vencidas, aumentar a macromedição, combater o furto de água e substituir hidrômetros com anormalidades de consumo e vencidos, instalar hidrômetros nas ligações medidas por área.
Processos internos	IN009 (SNIS) - Índice de Hidrometração / %	99,52	99,72	Instalar hidrômetros nas ligações de água medidas por área.
	IN011 (SNIS) - Índice de Macromedição / %	62,37	66,49	Instalar macro medidores nos sistemas de distribuição de água.
	IN048 (SNIS) - Índice de Produtividade: Empregados Próprios por mil Ligações de Água + Esgoto / empregado/mil lig	2,36	2,06	Reduzir o número de funcionários próprios por ligação de água, melhorar a capacitação dos empregados, investir em tecnologia produtiva disponível para o setor.
Pessoas				

Perspectivas	Indicador	Índice de Referência 2015	Metas 2017	Plano de Ação
<b>Pessoas</b>	DESO – Índice de Capacitação e desenvolvimento / h.ano/ empregado	6,60	14,36	Cumprir os Levantamentos de Necessidades de Treinamentos – LNT, realizar parceria com universidades para proporcionar cursos de extensão e especialização.

Fonte: Planejamento Estratégico 2016-2020

# CLIENTES



**DESO**

### 3 CLIENTES

#### a) Definição dos *clientes-alvo* nos segmentos de atuação

Desde 2010, quando ainda era Unidade de Negócios Centro-oeste (UNCO), na GCCO, a segmentação de mercado é definida de forma corporativa através do Regulamento dos Serviços Públicos de Água e Esgoto decreto nº 27.565 de 21 de dezembro de 2010, que dispõe normas sobre prestação e cobrança dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, no Estado de Sergipe, pela Companhia de Saneamento de Sergipe (DESO). Na tabela 3.a.1 são representados os segmentos de mercado que de acordo com o art. 63 desse decreto são classificados em quatro categorias de ocupação ou natureza jurídica, sendo elas residencial, comercial, industrial e pública. A categorização dos clientes possibilita a prática de tarifas diferenciadas conforme condição social, porte e finalidade.

Tabela 3.a.1 -

CATEGORIA	TIPO DE TARIFA		VALOR ATÉ 10m <sup>3</sup>	CRITÉRIO PARA SEGMENTAÇÃO
Residencial	Normal		33,00	Economias utilizadas exclusivamente para fins de moradia
	Social		16,50	Economias utilizadas para fins de moradias por famílias que se enquadram nos critérios do programa Tarifa Social RCA 05/04.
	Rural		Fora de operação	Fora de operação
Não Residencial	Comercial	Normal	76,26	Economia ocupada para o exercício de atividades comerciais e prestação de serviços.
	Industrial	Normal	322,32	Economia ocupada para fins industriais.
	Pública	Normal	145,23	Economia ocupada por órgãos da administração direta ou indireta das esferas municipais, estadual ou federal, suas autarquias, fundações e coligadas.
	Contrato de demanda	Valor definido de acordo com o contrato realizado entre industrial ou outra empresa de abastecimento		Indústria com alto consumo de água ou empresas de saneamento.

Fonte: Quadro tarifário da DESO 2017

Durante a obtenção de novos clientes a equipe de atendimento informa, a estes, a categoria que os mesmos se enquadrarão, o porquê e o valor praticado no mercado para tal categoria econômica. Desta forma, a segmentação de clientes é importante para que se possa definir o posicionamento dos segmentos em questão, e por meio de estratégias e planos de

atuação, trabalhar mais efetivamente junto aos clientes sempre de forma a atender suas necessidades e expectativas. São considerados clientes-alvos pessoas físicas e jurídicas em sua totalidade que estejam na área de atuação da GCCO, segundo a classificação da tabela 3.a.2.

Tabela 3.a.2 – Cliente Alvo e Segmentação de Mercado

CLIENTE ALVO	SITUAÇÃO
Factível	Pessoa física ou jurídica que, embora não utilize os serviços de água e/ou esgotos, os tem à disposição do imóvel.
Potencial	Pessoa física ou jurídica que não tem os serviços de água e/ou de esgotos à disposição do imóvel.
Suprimidos	Pessoas física ou jurídica que foram clientes e atualmente encontram-se sem utilizar os serviços da candidata.

CLASSIFICAÇÃO		CRITÉRIOS
Clientes Próprios	Social	Consumo de até 10m <sup>3</sup> , sendo que o imóvel esteja na categoria residencial, renda familiar de até 01 salário mínimo, além de outros critério definidos na RCA 05/2004, com desconto de 50%
	Normal	Clientes que não se enquadre nos demais critérios
	Grandes consumidores	1. Cliente que consumo a partir de 50m <sup>3</sup> por mês
	Especiais	Indústria com alto consumo de água ou empresas de saneamento. (Utiliza-se contrato de demanda).
Clientes da Concorrência (Cliente-Alvo)	Factiveis	Imóvel que embora não esteja ligado ao serviço de água, os tem à disposição.
	Potencial	Imóvel que não dispõe de serviço de água, embora esteja localizado dentro da área onde a DESO presta seus serviços.
	Suprimidos	Imóvel que utilizou os serviços de água, e atualmente encontram-se fora do sistema da organização, por motivo de inadimplência

## b) Utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo para a definição e melhoria dos processos da organização.

As necessidades e expectativas dos clientes da GCCO são identificadas, desde 2013, por meio das informações obtidas nas reuniões gerenciais, representantes do poder concedente, através dos diversos meios de comunicação (rádio, televisão, jornais e internet), Ouvidoria, Call Center, Agência Virtual [www.deso-se.com.br](http://www.deso-se.com.br), atendimento móvel e contato direto com o público, visando a melhoria dos serviços prestados. O conhecimento do perfil do cliente, suas necessidades e expectativas, são essenciais para a GCCO buscar melhoria das suas práticas de gestão. Na GCCO a administração dessas necessidades e expectativas fica a cargo das coordenações comerciais, com o apoio da gerência e das supervisões, as quais através do compartilhamento das necessidades, realizam intervenções que visam a satisfação destas necessidades. Na tabela 3.a.2 relacionamos algumas práticas utilizadas pela unidade para identificação das necessidades e expectativas dos nossos clientes.

Práticas de Identificação das Necessidades e Expectativas dos Clientes-alvo – Tabela 3.a.3

Práticas	Metodologia	Responsável	Desde	Periodicidade
Força de Trabalho	Através do método de observação ou conversas informais com os clientes, entrevista e bate papo com cliente em rádio local.	Gestor da unidade	2013	Por demanda
Loja de atendimento	Atendimento realizado pessoalmente (balcão de atendimento) ou por telefone, Call Center, Ouvidoria, Agência virtual (em 2016),	Atendentes, Coordenadores supervisores Gestor da Unidade	2013	Diariamente

Práticas	Metodologia	Responsável	Desde	Periodicidade
Reunião com a comunidade	Lideranças da unidade participam de reuniões com associações de moradores e seus representantes, como também com outros segmentos específicos da sociedade	Lideranças da unidade	2014	Por demanda
R.A de Satisfação ou Reclamação do cliente.	Através registro de atendimento específico no balcão, no Call Center ou na Agência Virtual da satisfação ou reclamação do cliente.	Coordenador Supervisor Gestor da Unidade	2014	Diariamente
Pesquisa de Satisfação do Cliente	Pesquisa Estatística	Empresa especializada por empresa contratada	Início de 2018	Anual

As necessidades e expectativas são analisadas e discutidas em reuniões mensais de liderança da GCCO para levantamento de propostas e sugestões de melhorias. Já definidas as ações a serem implementadas, as mesmas são inseridas no plano de ação do setor envolvido, ou seja, as ações para o tratamento das necessidades dos clientes são identificadas e incorporadas no plano de ação. Sendo que, nestas reuniões, também é observado se as ações que foram planejadas estão sendo executadas dentro do previsto. No caso de urgência, as necessidades são tratadas e resolvidas imediatamente de forma simples e clara, através dos empregados devidamente capacitados e integrados no sistema de gestão da qualidade.

As necessidades e expectativas dos clientes-alvo são atendidas em conformidade com a legislação pertinente, possibilitando que o atendimento tenha regras claras e definidas, sem interferências que prejudiquem a isonomia dos clientes. Dentre as melhorias implantadas em decorrência destas identificações pode-se destacar: a capacitação dos colaboradores no atendimento aos clientes; planejamento de ações de ampliação ou modernização dos sistemas, a exemplo da reforma da sede da GCCO em Itabaiana e a inclusão de um ponto de atendimento no CEAC do Shopping da cidade.

Para os clientes são demandadas ações específicas por parte da GCCO, com vistas a captar, reter e recuperá-los. Como exemplo destas práticas, a utilização de programas, como o Plano de Recuperação de Crédito e Clientes (PRCC), a RDE15/2015 e o Parcelamento Social, todos visando a recuperação de clientes inativos (suprimidos) e regularização dos clientes atuais. Os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercado estão representado na tabela 3.a.4.

Tabela 3.a.4 - Requisitos de Desempenho

Necessidade e Expectativa	Requisito	Indicador
Manter a qualidade da água	Qualidade da água	ISp01 - Conformidade da quantidade da amostra para água distribuída
Regularidade na distribuição	Abastecimento contínuo	ISp11 - Continuidade no abastecimento d'água
Maior acessibilidade aos produtos e serviços	Desenvolvimento social	IN055 (SNIS) – Índice de Atendimento Total de Água
Acesso aos programas sociais	Desenvolvimento social	Índice de cobertura de atendimento ao programa Atendimento Social (ATPS)
Preço da água e serviço	Preço acessível	Satisfação do cliente, início de 2018.

### c) Divulgação dos produtos aos clientes-alvo e ao mercado.

Desde 2013, a GCCO divulga seus produtos aos clientes e ao mercado seguindo as orientações do processo corporativo de responsabilidade da Assessoria de Marketing (ASMA), sendo esta a única autorizada a divulgar informações nos veículos de comunicação. A ASMA coordena e divulga as informações e campanhas publicitárias desenvolvidas pela Empresa. Dessa forma, para divulgar informações aos clientes ao mercado são utilizados: o atendimento direto ao cliente nos balcões das lojas de atendimento, faturas de água, emissoras de rádio e televisão, canais de atendimento, *facebook*, *instagram*, *twitter* o próprio site ([www.deso-se.com.br](http://www.deso-se.com.br)).

Desde 2016 a empresa vem fazendo divulgações na Agência Virtual, em ônibus de transporte intermunicipal através de banners plotados nos veículos, banners e murais nas próprias lojas de atendimento, além da tela de senha da Loja de Atendimento da sede em Itabaiana.

A partir de 2016 o *layout* da fatura foi reformulado, possibilitando informar a data da próxima leitura e histórico de quitação de débitos dos últimos 12 meses (Lei 12.007/2010). Além disso, a partir de 2017 houve uma nova reformulação no *layout* das faturas onde o histórico de débito passou a acompanhar as faturas atuais. Além disso, a GCCO, através da parceira Gerência Operacional Centro-oeste (GOCO) também está aberta a visitas técnicas às unidades de tratamento de água, para realização de ações educativas para instituições de ensino como: escolas de níveis fundamental e médio e institutos de nível técnico e superior.

Alinhadas às boas práticas e governança corporativa, desde 2006, a DESO conta com o Relatório Anual de Gestão, de publicação anual e disponível em meio eletrônico, para divulgar os avanços da empresa nos segmentos ambiental, social, mercadológico e financeiro, de forma a criar credibilidade e confiança diante das partes interessadas. A tabela 3.b.1 apresenta as principais formas de divulgação da marca e produtos.

**PRINCIPAIS FORMAS DE DIVULGAÇÃO DA MARCA E PRODUTOS -TABELA 3.b.1**

Meios de divulgações	Divulgação	Desde
Redes Sociais	Facebook, Twitter, YOUTUBE, controlado pela ASMA	2013
Copos de água envasada	Distribuição de água envasada (copos) com a logomarca da DESO para eventos.	2013
Outdoors e distribuição de Folders	Divulgação da marca e dos produtos em ônibus e murais da própria empresa.	2016
Site da DESO	Divulgação da marca, produtos e serviços, campanhas, informações institucionais, canais de atendimento, ações de melhoria, dicas e solicitações de serviços.	2013
Fatura de Água	Divulgação das características físicas e químicas da água distribuída; informações sobre os canais de atendimento, inclusão detalhada da tarifa praticada e mensagens de utilidade pública. Além de dicas e orientações de utilidade pública (uso racional da água, identificação de vazamentos, limpeza de caixa d'água, etc.)	2013
Eventos especiais e palestras	Integrada com parceiros em eventos e datas comemorativas.	2013
Matérias/imprensa	Atuação junto aos meios de comunicação (Televisão, Rádio, Jornal).	2013
Canais de atendimentos	Atendimento direto ao cliente nos balcões das lojas de atendimento, atendimento telefônico e por site para orientações e atendimento das solicitações de serviços, reclamações e sugestões.	2013
Tela de Atendimento da Senha, na sede em Itabaiana	Divulgação dos produtos, canais de atendimentos, horários de atendimento, Identidade Organizacional da DESO, etc.	2018

#### **d) Tratamento das reclamações e sugestões dos clientes.**

Desde a sua criação, em setembro de 2013, a GCCO disponibiliza diariamente a todos os seus clientes, canais de relacionamento, para que apresentem suas solicitações, reclamações e sugestões, como: ouvidoria, Call Center, balcão de atendimento, site da empresa ([www.deso.se.com.br](http://www.deso.se.com.br)). As solicitações, reclamações e sugestões também são recebidas através dos meios de comunicação externos do tipo, rádios, televisão, entre outros. Além disso, são registradas em sistema próprio da empresa por meio de Registro de Atendimento - R.A, gerando um protocolo para propiciar o controle e acompanhamento até a solução da demanda. Esse registro também conta com prazo de atendimento preestabelecido para cada tipo de serviço. Após esse registro, os R.A's são encaminhadas de forma imediata para as áreas pertinentes para o devido tratamento, conforme fluxograma figura.3.c.1.

**FIGURA 3.c.1 -**


O eficiente e eficaz atendimento de cada serviço é garantido por meio da programação de serviços de forma a obedecer e respeitar as prioridades estabelecidas de acordo com a ordem de recebimento da solicitação e grau de impacto aos clientes, à sociedade e imagem da companhia. Qualquer reclamação, solicitação ou sugestão dos clientes é acompanhada pelo coordenador de loja para que todas as medidas necessárias sejam tomadas. A prontidão no atendimento das demandas é uma marca registrada da GCCO, como forma de melhoria da imagem da Instituição e elevação do nível de satisfação do cliente. Em situações emergenciais, equipes operacionais e/ou sobreaviso realizam o atendimento imediato e tomam as providências. Como exemplo temos as operações de carros pipas, para regiões e

instituições com déficit de abastecimento em épocas de estiagem intensa ou em casos rompimentos de adutoras. Ademais, as manifestações oriundas do Ministério Público, PROCON e demais Órgãos Públicos externos, são analisadas, tratadas e respondidas pela assessoria jurídica do DESO.

Como forma de aperfeiçoar o tratamento da demandas oriundas das redes sociais, a partir de 2014, a DESO, através da ASMA, passou a gerenciar o perfil da empresa no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*. Os canais disponíveis aos clientes, a finalidade e o tratamento das solicitações sugestões e reclamações, estão descritos na tabela 3.c.2

**Tratamento das solicitações, reclamações e sugestões dos clientes e canais de interação – Tabela 3.c.2**

Canais de Relacionamento	Finalidade	Tratamento	Desde
Atendimento personalizado	Recepção e atendimento direto no Balcão da loja das necessidades dos clientes.	As solicitações são atendidas de imediato. É informado ao cliente o número da solicitação e o prazo estimado para o pronto atendimento.	2013
Atendimento telefone	Proporcionar comodidade ao cliente, receber solicitações, sugestões e reclamações.	Algumas solicitações são de atendimento imediato, outras são registradas no sistema e encaminhadas para serem atendidas pela área responsável. Para alguns tipos é requerida a presença do cliente no atendimento personalizado.	2013
Agência Virtual	Solicitações de serviços e consultas diversas.	As solicitações são registradas e encaminhadas ao setor pertinente.	2014
Redes Sociais (Facebook / Twitter/YouTube)	Divulgação da imagem da empresa. Contatos para receber reclamações, solicitações, sugestões e comunicar atividades que a empresa está desenvolvendo. Ex: comprometimento no abastecimento	As solicitações e reclamações são respondidas diretamente na rede social. E a população também recebe orientações e caso necessário são orientadas a procura o atendimento personalizada.	2014
Unidade de atendimento móvel	Atendimento em cidade de pequeno porte para receber reclamações, solicitações e sugestões comerciais e operacionais.	As solicitações são registradas, resolvida imediatamente ou encaminhadas ao setor pertinente. Também são prestados orientações e realizados cadastros em programas de tarifa diferenciada.	2016
Entrevistas em Rádios	Informar, esclarecer e debater com a sociedade.	Gestor da unidade dá respaldo na busca de soluções para clientes que as solicitam via esse meio de comunicação.	2014

Canais de Relacionamento	Finalidade	Tratamento	Desde
Faturas de água	Divulgação e informa as características físicas e químicas da água e orientações de utilidade pública	Manter o relacionamento com o cliente e aumenta a confiança do cliente na empresa.	2013
Audiência Pública com Ministério Público, PROCON e demais Órgãos Públicos externos	Prestar esclarecimentos, tomar decisões conjuntas e estabelecer procedimentos	As manifestações oriundas do, são analisadas, tratadas e respondidas pela assessoria jurídica do DESO.	2013

### e) Avaliação da satisfação dos *clientes*

Desde 2015, mensalmente, a GCCO avalia a satisfação de seus clientes através de análise e monitoramento de dados, tais como solicitações juntos a Ouvidoria, GSAN, registros de atendimento de satisfação/reclamações dos clientes. Além disso, no início de 2018, o Instituto Padrão Pesquisas Científica Ltda foi contratado pela controladora para realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes a nível estadual. Identificados os itens de maior recorrência, o gerente, coordenadores e supervisores se reúnem mensalmente para debater e definir as ações prioritárias, visando minimizar o índice de insatisfação e melhorar a prestação dos serviços. Após definido as ações, as mesmas são implementadas de forma imediata e protocolada por meio do Registro de Atendimento (R.A.), para que sejam acompanhadas pelo gestor da unidade. As principais reclamações e ações de melhorias estão descritas na tabela 3.e.1.

Tabela 3.e.1 – Reclamações e Ações de Melhoria

RECLAMAÇÕES	AÇÕES DE MELHORIA
Anormalidades de leitura	Realiza vistoria no imóvel para verificar a causa e a possível solução
Serviços terceirizados	Reunião com o responsável da terceirizada para sanar a reclamação ou até utilizar-se das cláusulas de punição estabelecidas no contrato.
Reclamação do Atendimento	Advertência verbal ou escrita a depender da gravidade da reclamação
Consumo	Realiza vistoria no imóvel para verificar a causa e a possível solução, como também pode ser realizado aferição do hidrômetro e se necessário a substituição.

Uma melhoria realizada na GCCO, foi a reforma da sede em Itabaiana com modernização no atendimento e aumento dos guichês de 2 para 3 pontos, além da implantação do pré-atendimento e o novo sistema de senha para maior eficiência na resolução das demandas dos clientes. Além disso, abertura de um ponto de atendimento no CEAC, dentro do Shopping na cidade de Itabaiana. Soma-se isso, o atendimento móvel para atender cliente mais distantes, em locais remotos e até com dificuldades financeiras para se deslocar ao atendimento presencial e que não dispõem de acesso à *internet* para utilização dos canais de atendimento (tabela 3.c.2), disponível pela GCCO. Desta forma, foi possível a ampliação e o fortalecimento da relação entre empresa-cliente, assim como, a melhoria da imagem da empresa e o nível de satisfação dos clientes.

# SOCIEDADE



**DESO**

## 4 SOCIEDADE

### a) Identificação das leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização

Por meio da Assessoria Jurídica (ASJU), não só a GCCO como as demais regionais se inteiraram sobre as mudanças nos requisitos legais (normas, as leis, regulamentos, normas ou códigos de adesão voluntária.), para produção, tratamento e comercialização no fornecimento de água a população. Esse processo começou, a partir de 2013, a realizar um monitoramento contínuo da legislação pertinente, identificando as normas legais aplicáveis aos tipos de serviços e produtos oferecidos pela empresa.

A cada atualização (ou ementa) há uma reavaliação estratégica, para o enquadramento nos requisitos legais no entendimento jurisprudencial, doutrinário. Saliencia-se em meio a um benchmarking interno com outras áreas relevantes como a Diretoria de Meio Ambiente e Engenharia (DMAE) - e suas gerências subordinadas. Assim, os projetos idealizados e aplicados atendem os padrões exigidos nas Leis, Decretos, Portarias – dentre outros instrumentos legais.

Nesse contexto de atendimento, insere-se o controle de coleta e amostras de água e, sequencialmente, os testes laboratoriais. Acrescenta-se a esse trabalho corporativo de Diretorias e Regionais, o(s) posicionamento(s), acompanhamentos e contestações da ASJU nos andamentos dos diversos processos de alinhamento do PE às novas diretrizes. Visando atender, implanta-se ou complementa-se num trabalho sob demanda de aperfeiçoamento em Congressos sobre saneamento, participação de cursos, a exemplo do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), etc.

A DESO ampara-se legalmente em Leis Ambientais Nacionais, as quais fornecem diretrizes a serem seguidas no atendimento qualitativo aos clientes. Aliás, essas não só norteiam como também incitam a reelaboração, adequação e focalização pertinentes à empresa vigentes no âmbito Federal, Estadual e Municipal. Dentre elas: Política Nacional do Meio Ambiente nº 6.938/81, da Lei de Diretrizes do Saneamento nº 11.445/07; da Lei de Política de Educação Ambiental nº 9.795/99; da Lei de Política Nacional de Recursos Hídricos nº 9.433/97, do Regulamento dos Serviços Públicos de Água e Esgoto do Estado de Sergipe – Decreto nº 27.565 de 21 de Dezembro de 2010; as leis dos municípios nas quais a GCCO tem concessões; o Código do Consumidor nº 8.078/90 e a Portaria MS 05/2017, que passou a vigorar em 28 de Setembro de 2017- revogando-se assim a anterior MS nº 2914/2011; Lei sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos nº 3.870/97; e Lei das Estatais nº 13.303/2016 pertinentes à Empresa.

Vale ressaltar que existe uma renovação anual das Licenças Ambientais- através de um requerimento – junto à Administração de Meio Ambiente (ADEMA) que, após vistoria de Técnicos da ADEMA analisa e dá parecer sobre a funcionalidades dos sistemas que a empresa realiza. Caso esse parecer não seja qualitativo, o Órgão responsável remeterá o laudo para Gerência de Meio Ambiente (GEMA).

Na esfera federal, a emissão trimestral de Cadastro Técnico Federal (CTF), junto ao IBAMA, garante a conformidade com as leis vigentes. Há ainda a fiscalização da Agência Reguladora de Serviços Públicos (AGRESE), autarquia estadual criada através da Lei de nº 6.661/2009, que fiscaliza se os serviços prestados estão atendendo a legislação pertinente ao setor do saneamento. O principal indicador de desempenho relativos à legalidade e conformidade é o ISc02 (Índice de sanções e indenizações).

Quanto ao tratamento de pendências ou sanções destoantes de diretriz(es), vale dizer que a GCCO, ao receber citações do Ministério Público, Prefeituras e comunidade em geral dos municípios que integram a candidata, adota as medidas cabíveis e minimização dos impactos

causados por uma problemática, por exemplo, crise hídrica, com o envio de carros-pipas; encontros com comunidades marginalizadas, a exemplo recente do Povoado Pedrinhas, município de Areia Branca - a qual sofre por falta d'água, em virtude do furto de água até chegar em suas casas - a fim inteirá-los sobre os parcelamentos de baixa renda (RDE 013/2014), religação por iniciativa administrativa etc.

A partir de 2018, a população passou a receber informações via emissoras de rádio – comunicação. Aliás, já há um projeto em andamento nesse sentido, conforme ata de 25.05.2018 para um Programa: “Momento DESO”. Este proporcionará comodidade aos clientes que não têm acesso, por exemplo, à internet, informações sobre ações tomadas por parte da DESO, em nos diversos processos de atendimentos (anormalidade de leitura, substituição de hidrômetros, aferições, cortes, parcelamentos, qualidade e regularidade no abastecimento de água, dentre outros) etc. A tabela 4.a.1 abaixo descreve parte do exposto nesse encontro, dentre outros, ocorrido em 13.07.2018. Estavam presentes os gerentes comercial e operacional da Centro-Oeste.

Tabela 4.a.1 Principais Requisitos e Respectivos Indicadores de Desempenho Relativos à Sociedade e Relativo às Leis, Regulamentos e Normas ou Códigos de Adesão Voluntária

REQUISITOS	INDICADORES	LEIS, REGULAMENTOS E NORMAS OU CÓDIGO
Manter a qualidade da água e regularidade na distribuição	ISc02 – índice de Sanções e indenizações	Lei de nº 6.661/2009
	ISp01 - Conformidade da quantidade da amostra para água distribuída	Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde
	ISp11 - Continuidade no abastecimento d'água	Determinações da Diretoria Operacional (DO) sobre desabastecimento
Atingir a universalização no Atendimento de água	IN055 (SNIS) – Índice de Atendimento Total de Água (Planejamento Estratégico)	Contrato de Concessão entre as prefeituras
Ações de educação ambiental e sanitária	Índice de população beneficiadas em programa de educação ambiental	Regimento Interno da DMAE
Maior acessibilidade aos produtos e tarifa social	Índice de cobertura de atendimento ao programa Atendimento Social (ATPS)	RDE 13/2014, PIN 004 – Tarifária

### b) Tratamento de impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de produtos, processos e instalações

A Gerência Comercial Centro-Oeste (GCCO), desde sua criação em 2013, em parceria com a Gerência de Meio Ambiente (GEMA) e a Gerência Socioambiental (GESA), identifica e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações por meio da adoção de vários procedimentos na realização de suas ações. Como exemplo disso, pode-se citar a celebração do contrato de credenciamento para corte do fornecimento de água no endereço do cliente, que reduziu o impacto ambiental, tendo em vista que a bucha é alocada no cavalete e não mais no ramal evitando o corte com a escavação da via pública, que pode prejudicar o meio ambiente e gerar risco de acidentes de trânsito, mesmo havendo a sinalização adequada, além de evitar a proliferação de doenças devido ao acúmulo de água na abertura da pavimentação.

Outra ação que contribui para a redução dos impactos sociais e ambientais é o novo contrato de fiscalização. Esse contrato de fiscalização das ligações clandestinas tem o intuito de minimizar as perdas de água e a deficiência no abastecimento gerado pelo uso não medido dessas ligações, que conseqüentemente provoca um aumento na captação de água e pode levar até a contaminação da rede, dependendo da forma que a ligação clandestina seja executada. Esse contrato prevê ainda a reposição de pavimentação imediata após a conclusão do serviço, evitando transtornos à população, como a poluição visual e o aparecimento de mosquitos transmissores de doenças, como o Aedes Aegypti, que transmite patologias como Dengue, Febre Chikungunya e o Zika Vírus, ocasionado pelo acúmulo da água nas escavações públicas, mitigando os impactos sociais e ambientais adversos.

Mais um procedimento de tratamento dos impactos é a agilidade da informação na identificação de vazamentos, evitando o desperdício de água, através da ação diária dos leituristas nos roteiros, com foto e matrícula do imóvel próximo à ocorrência, e postada nos grupos do whatsapp da gerência e coordenação da GCCO. Essas informações são registradas pelas coordenações, que geram Ordens de Serviços para a equipe de campo executar.

Assim, a GCCO visando minimizar os impactos socioambientais, desde 2014, vem implementando uma política social e sustentável nos processos de prestação de serviços. Através de reuniões gerenciais, aplica medidas que visam a otimização dos insumos e a redução de impactos negativos advindos do negócio da organização. A tabela b.1 destaca ações mitigatórias na reversão dos impactos negativos nos campos de sustentável, sociocultural, infraestrutura e natural.

Tabela 4. b.1 – AÇÕES MITIGATÓRIAS

CAMPO	ASPECTOS	IMPACTOS	AÇÕES MITIGATÓRIAS
<b>Sustentável</b>	Consumo de papel; Substituição de hidrômetros.	Degradação ambiental; Poluição ambiental.	Reutilização de papéis como rascunhos e carcaças.
<b>Sociocultural</b>	Revitalização das margens do único manancial de abastecimento assoreado e destruído da cidade de Malhador. A vegetação do seu manancial encontrava-se escassa devido à prática de crime ambiental praticado por irrigantes nas nascentes do referido rio.	Abastecimento intermitente da Cidade de Malhador.	Plantação de mudas na cidade de malhador no ano 2017 nos arredores rio.
<b>Infraestrutura</b>	Uso irracional ou uso indiscriminado da água; Cobrança.	Redução do recurso natural; Negativação no sistema de crédito (SPC, SERASA e BOA VISTA) – 30 (trinta) dias após o vencimento da fatura água e o ou/esgoto.	Projetos de conscientização para preservação da água; O aviso-prévio antes da negativação e ou/ *corte (A partir de janeiro de 2017).
<b>Natural</b>	Vazamentos/rompimentos em redes; Corte/ligação; Interdição de vias; Manobras; Interrupção no fornecimento de energia; Escassez da água no período de estiagem ou seca.	Perda do recurso natural tratado não utilizado pelo cliente; Interrupção no fornecimento e obstrução nas vias ou perímetros; Redução no fluxo do trânsito; Intermitência no abastecimento de água; Desabastecimento de água à população; Descontinuidade no abastecimento de água.	Desligamento de bombas até a restituição da rede- no caso de rompimentos; manutenção dos vazamentos no imóveis; perímetros e vias; Comunicação à população antecipadamente sobre os impactos refletidos nos fornecimento e recomendação para economia da água contida nos reservatórios ; reposição de pavimentação; Placas de sinalização, por exemplo, cones, a fim de evitar acidentes; Comunicação ao departamento de trânsito; Um bombeamento programado e alternado para as diferentes micro áreas; Comunicação à população quanto ao restabelecimento pelos meios de comunicação ; Abastecimento alternativo por carro-pipa.
<b>Supressão</b>	Escavação das vias urbanas e rurais.	Parceria com as prefeituras para reposição.	Repor 100% das escavações.

### **C) promoção voluntária de ações para o desenvolvimento sustentável**

Considerando a relevância da promoção do desenvolvimento sustentável, a GCCO juntamente com a GOCO, desde 2013, vem fazendo parcerias junto com os organismos de proteção do meio ambiente, a exemplo do Ministério Público (MP), Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH), prefeituras, comitês de bacias, associações de moradores em geral e sindicatos. A candidata, considerando as restrições financeiras decorrentes do ajustamento da política cambial mundial e brasileira, padece das mesmas restrições para implantação de programas que envolvam todos os conflitos de natureza sustentável, principalmente dos recursos hídricos que atendem aos sistemas de abastecimento público de água da área de abrangência dessa candidata.

Desta, definiu como área de atuação o sistema de abastecimento do município de Malhador, por forma considerá-lo o que mais tem sofrido com a escassez hídrica do momento, razão pela qual os esforços foram direcionados para aquela unidade. Esta candidata, desde 2013, conforme já citado, está implementando voluntariamente um plano de recuperação do manancial conhecido como Cajueiro dos Veados, que atende ao município de Malhador.

A partir de reuniões sistemáticas com os organismos citados acima, culminou-se no planejamento do reflorestamento do manancial referido, sendo que a candidata juntamente com a GOCO custearão as despesas decorrentes de aquisição de mudas, cercamento, plantação, manutenção e conservação destas plantas, com a finalidade de recuperar o rio, cuja vida agoniza na “UTI” do desrespeito de uma sociedade que não teve em momento algum o cuidado com a preservação do mesmo. Por não o conservar, a população vem sofrendo consequências desastrosas com a descontinuidade do abastecimento, em decorrência dos malefícios causados a ele ao longo da vida e do seu uso irracional

A partir de setembro de 2013, a DESO, por iniciativa organizacional, procurou, por meio de suas gerências, dentre elas, GCCO, não só renovar o parque de hidrômetros instalados como também desenvolver ou estabelecer um diálogo com as comunidades no trabalho de conscientização socioambiental. Essa ação envolve todas as coordenações locais (CACO's), em meio corporativista, que tem como base a Diretoria de Meio Ambiente (DMAE), a Gerência Socioambiental (GESA), Gerência de Meio Ambiente (GEMA) e Gerência de Suporte Comercial (GSUC).

Quanto aos hidrômetros, o processo se dá com o envio de carcaças de hidrômetros substituídos, por diversos motivos (más-condições, supressões etc.), à Coordenação de hidrometria (CHID). Este é analisado e, com isso, algumas peças reutilizadas. Vale frisar que a CHID remaneja o material metálico para fabricação de novos hidrômetros. Reduzindo, consequentemente, não só o impacto ambiental como também reduz custos na aquisição de novos hidrômetros.

Ao segundo aspecto, há Projetos Socioambientais da DESO (“DESO vai à Escola”, “A Escola vem à DESO”, “DESO e a Comunidade”, “DESO e Colaboradores Sustentabilidade Ambiental”). A controladora interage junto às Comunidades Estudantis (Colegiais e Universitárias), por exemplo, com visitas às Estações de Tratamento, Projetos de Conscientização sobre água; aos clientes, por meio de entregas de folhetos nas Unidades de Atendimento. Salienta-se não só no tocante do tema água, mas à prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, por meio de cartazes, entrega de preservativos etc. Participações em eventos locais como a “Bienal do Livro”, na cidade de Itabaiana, apresentando a sociedade através de maquete a parte de captação, tratamento e fornecimento de água, além do tratamento de esgoto. Como já havia sido mencionado inicialmente, por num trabalho corporativo e contínuo.

Ciente das dificuldades enfrentadas por classes ou comunidades carentes, a DESO, representada e solidificada pela GCCO, detém práticas, ou melhor, programas coadjuvantes para um melhor desenvolvimento social – como já havia sido mencionado anteriormente, um trabalho corporativo que tem como essência o social. Esse se dá na implementação dos Programas, Resoluções Diretivas Executivas (RDE's) e Projetos: “DESO vai à escola”, “Menor aprendiz e estágios”, “Tarifa Social”, “DESO vida”, “Governo em ação”, “DESO e comunidade” e Projeto de trabalho técnico social”. Como aperfeiçoamento dessa prática, a DESO está

realizando licitação para aquisição de ônibus para adaptação de Estações de Tratamento de Água (ETA) móveis, proporcionando maior flexibilidade de locomoção, mais segurança aos visitantes (sem contato com produtos químicos) e abrangendo escolas de municípios e povoados que fazem parte de sistemas integrados e não possuem ETA's.

O Programa “Jovem Aprendiz” implantado em 2008 é gerenciada pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODP) em parceria com o Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), os quais buscam um trabalho engajado com adolescentes de 14 a 17 anos, para despertar interesse pelo mercado de trabalho. Embasado no Decreto-Lei nº 8622, de 10 de janeiro de 1946, as empresas, de qualquer natureza, devem empregar número de aprendizes equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional. O CIEE entra como uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que trabalha com o propósito de inserir jovens no mercado de trabalho. Com o advento da Lei de Aprendizagem, a organização passou a atuar junto ao Ministério do Trabalho, sob o regimento da nova legislação. Nesse contexto, vale destacar o papel do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como plataforma ou intercâmbio de cadastro dos jovens aprendizes desde 2014.

O “Tarifa Social” procura promover uma melhor acessibilidade de água potável à população mais carente, na medida em que, desde 2014, atendentes comerciais, norteados pela RDE nº 13/2014, procuram, por meio de um “pré-diagnóstico” financeiro enquadrar ou cadastrar clientes no baixa renda no programa, reduzindo em 50 % a taxa ,para clientes que se enquadram nesse programa. Na GCCO, quando verificado a construção de casas populares fora feito um trabalho para o cadastro desses imóveis na referida tarifa, visto que é um programa federal para pessoas de baixa renda- Residenciais Recanto da Serra, Manoel Sobral, Walterlay e Vilobaldo.

Vale mencionar a integração do Setor de Atendimento Social (ATPS) e a GCCO, desde setembro de 2013, a Regional Centro-Oeste, por meio da Assistente Social, realiza visitas nas comunidades mais carentes da região, abordando a conscientização no consumo de água, por meio da própria fatura. Levando oportunidade de negócio e informação aos clientes que tiveram o seu fornecimento de água interrompido, com a possibilidade de voltar a ter a água ligada no seu imóvel com melhores condições, a exemplo da negociação baixa renda (sem juros, multa e correção monetária), em que são analisados os consumos acima da média para que essas contas sejam refaturadas, levando dignidade a essa população com menor poder aquisitivo.

O “Programa Governo em Ação” que disponibiliza/oferece o serviço de atendimento-móvel a comunidades mais distantes.

Além dos citados anteriormente, vale ressaltar os Programas ou RDE's que visam restabelecer a adimplência do cliente. Nesse contexto, “DESO Vida”, legalizada pela RDE nº 05/02, Programa de apoio a instituições sem fins lucrativos, numa redução de 50% (cinquenta por cento) sobre a taxa comercial e RDE nº 15/2015 (Programa de Renegociação de dívidas vencidas/PRDV), já que está incrustada a cidadania – direitos e deveres. Enfim, observando a crise econômica existente no país, realiza, desde 2015, o PRDV, abrangendo toda a sociedade e ofertando melhores condições de negociação de débitos com o abatimento de juros e multa de débitos de contas com vencimento até 31 de Dezembro de 2015, bem como redução no valor da entrada. As principais ações implementadas ou apoiadas e os parceiros ou redes envolvidas estão na tabela 4.c.1

**Tabela 4.c.1 – Principais ações implementadas ou apoiadas**

<b>TABELA 4.C.1 – PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS OU APOIADAS</b>			
<b>Projeto/atividade</b>	<b>Desde</b>	<b>Descrição</b>	<b>Parceiros/Atuação em rede</b>
Reutilização Hidrômetro	de 2013	A GCCO realiza uma triagem dos hidrômetros e reutiliza aqueles próprios para uso.	Hidrometria
Recolhimento Carcaças	de 2013	A GCCO recolhe as carcaças dos hidrômetros e envia à hidrometria para derretimento do metal e reutilização na fabricação de novos hidrômetros. Esse processo se estendeu até meados de 2017 e a partir de 2018, as carcaças recolhidas serão leiloadas.	Hidrometria/Fornecedor

Projeto/atividade	Desde	Descrição	Parceiros/Atuação em rede
Ações de Conscientização entre Deso e Comunidade	2013	Promove reuniões e palestras comunitárias com o intuito de conscientizar a comunidade do uso racional dos recursos naturais a sua disposição.	Prefeituras Municipais, Atendimento Social, força de trabalho, escolas e associações.
ETA itinerante	2018	Fase de licitação para aquisição de ônibus, e adaptação para formação de ETA's móveis a serem utilizadas nas palestras comunitárias e escolares, abrangendo municípios que fazem parte do sistema integrado e não possuem ETA's. Projeto de aperfeiçoamento do "Ações de Conscientização entre DESO e Comunidade".	Prefeituras Municipais, Atendimento Social, força de trabalho, escolas e associações.
Atendimento Social	2013	Programa de apoio a comunidades e famílias de baixa renda que concede benefício Tarifa Social (50%) de redução no valor da tarifa para clientes de baixa renda que consumirem até 10 m <sup>3</sup> ao mês, além de oferecer condições de negociações de débitos sem juros, multa e atualização monetária. O programa busca ainda atender as necessidades desses clientes e incentivar a redução do volume de água consumido pelas famílias atendidas bem como combater o desperdício de água.	Atendimento Social da Deso (ATPS)
Programa de Renegociação de Dívidas Vencidas (PRDV)	2015	Programa que abrange toda a sociedade, ofertando melhores condições de negociação de débitos com o abatimento de juros e multa de débitos pretéritos, bem como redução no valor da entrada.	DCF
Programa de Estágio e Menor Aprendiz	2014	Promove a oportunidade de inserção no mercado de trabalho aos jovens.	CIEE e IEL.
Deso Vida	2013	Promove uma redução de 50% no valor da tarifa para entidades filantrópicas.	Gerência de Atendimento (GATE)
Reutilização de papel para rascunho.	2013	Reutiliza o papel na confecção de rascunhos, reduzindo o impacto ambiental no seu descarte e evitando desperdício.	Força de Trabalho da GCCO
Disponibilização e Distribuição de panfletos	2013	Disponibiliza nas lojas de atendimento e distribui na entrega da fatura mensal, periodicamente, panfletos de conscientização do uso racional da água e de combate ao mosquito Aedes Aegypti.	Allsan

# INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



**DESO**

## 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

### a) Identificação das Necessidades de Informação.

Para atender as diretrizes do Planejamento Estratégicos que são assegurar a excelência na prestação dos serviços, gerenciar a aplicabilidade dos recursos de forma eficiente e eficaz, buscar a otimização dos processos internos e proporcionar ao corpo funcional o acesso ao conhecimento. A GCCO, desde 2013, identifica as necessidades de informações durante o planejamento, junto aos processos principais e de apoio, no sistema de reuniões, nas auditorias de gestão e também pela força de trabalho e suas atividades cotidianas em todos os níveis da organização. Outra maneira utilizada para identificar as necessidades de informações, foi com a implantação de sistemas de gestão, visando um melhor controle, como exemplo, criação de indicadores, planos de ação, relatórios e identificação das necessidades de recursos. Além disso, através de levantamentos de informações, sejam elas gerências ou relacionadas a operações dos processos da cadeia de valor, são criados documentos ou diretrizes normativos visando a padronização das atividades. Desta forma, na GCCO, havendo a necessidade de implementação ou melhoria de algum sistema ou plataforma, geralmente identificadas em reuniões da gerência, realizadas mensalmente com os coordenadores e supervisores, essas solicitações são analisadas e repassadas via SATI (Sistema de Atendimento) para a GTIC, que desde 2013, discute e analisa junto a todas as Unidades da DESO a real necessidade de tratamento, coleta, seleção, formatação e disponibilização destes dados.

Em 2016, a GCCO, adquiriu o sistema de inteligência empresarial *Pentaho*, onde a gerência identificou a necessidade de uma ferramenta mais precisa, rápida e abrangente. Com esse sistema é possível obter informações gerências através de gráficos, relatórios, etc. nos mais diversos níveis organizacionais.

Em 2017, com a atualização do GSAN (Sistema de Atendimento ao Cliente) para a versão 3.0, sistema mais leve e intuitivo, comparado a sua versão anterior, tivemos uma melhoria significativa em relação ao tempo de resposta no acesso.

No primeiro semestre de 2018, a GCCO identificou a necessidade de um sistema de senha para o atendimento, onde foi solicitado junto a GTIC, e repassado aos analistas da empresa. O mesmo já está sendo utilizado pela sede da regional e posteriormente será implantado nas outras lojas de atendimento da cândida, visando a padronização.

### b) Disponibilização dos principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização.

Desde 2013, a GCCO utiliza de sistemas de informações, onde os principais são disponibilizados por meio eletrônico, principalmente via Intranet, rede interna na Pasta 500-400 na área pública, Softwares e correio eletrônico. A princípio, a propagação dessas informações é transmitida a força de trabalho por meios de ações da controladora, sua continuidade é dada através de manuais, controles, regulamentos, normas, utilização da intranet, quadros internos, protocolos, pastas compartilhadas, *spark* (mensageiro corporativo), e-mails corporativos e reuniões com os funcionários responsáveis na qual são analisadas as necessidades de melhorias dos processos utilizados. Assim, por meio desses instrumentos, são utilizados relatórios de informações do banco de dados gerados pelo sistema GSAN, onde são feitos monitoramento de processos, indicadores, que são aplicados para operações diárias e tomadas de decisões, visando sempre alcançar metas e objetivos. Salienta-se ainda que, para o público externo (cliente/sociedade), são disponibilizadas informações da controladora, bem como divulgação da Agencia Virtual, telefone para contato, ações diversas, entre outros, através de faturas, programas de Tvs, programas de Rádio e automóveis plotados e caracterizados. Também dispõe de um importante canal atendimento que é o site institucional ([www.deso-se.com.br](http://www.deso-se.com.br)), na tabela 5.b.1 abaixo estão as informações mais detalhadas.

Tabela 5.B.1 – Informações Encontradas no site da DESO

INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
INSTITUCIONAL	Histórico da instituição; Formação da Diretoria Executiva, Demonstrativos Financeiros; Missão da Companhia.	Todas
ÁGUA	Tratamento; Distribuição; Qualidade.	Todas
SUSTENTABILIDADE	Educação Ambiental; Controle de Perdas; Dicas de Economia e Práticas de Ecologias; Política de Meio Ambiente.	Todas
SERVIÇOS	Emissão de Segunda Via; Estimativa de Consumo; Quadro Tarifário Vigente; Critérios para Aquisição de Benefícios; Relação de Todos os Pontos de Atendimento; Telefones;	Cliente
FORNECEDORES	Licitações e Atas de Registro de Preços	Fornecedores
OUIDORIA	Críticas; Denúncias; Reclamações; Elogios;	Cliente
WEBMAIL EXPRESSO	Acesso ao Contracheque e Informações importantes relacionados a empresa.	Empregado

Fonte: Site DESO – www.deso-se.com.br

Como exemplo de melhoria, destaca-se a substituição do ERP Pirâmide pelo Publix, em 2016, responsável pelo controle de protocolos.

O GTIC é responsável por gerar e controlar as senhas individuais de acesso de cada funcionário que utiliza estes sistemas. As senhas são geradas com perfil diferenciado de acordo com as atividades desenvolvidas.

Na tabela 5.b.2 são apresentados os principais sistemas de informação que apoiam a operação e o gerenciamento da GCCO. Esses sistemas estão disponíveis 24 (vinte e quatro) horas, alguns através da internet e outros na intranet.

Tabela 5.b.2 – Principais Sistemas de Informação

Sistema/Ano	Processo/Disponível	Gestão	Objetivo
DESONET/ 2000	Todos/ Intranet	GTIC	Canal de comunicação interna que disponibiliza notícias e informações sobre a atuação da empresa.
GSAN2.11/ 2012 GSAN 3.0/ 2017	Atendimento, cadastro, faturamento, cobrança e arrecadação/ Intranet	GTIC	Controle de práticas comerciais.
SGE/PUBLIX/ 2015	Gestão de processos para a administração/ Intranet	ASGO	Controle de todos os processos empresariais.
CCAD/2013	Cadastro/ Intranet	CCAD	Integração dos clientes internos e externos, elaboração, manutenção e controle cadastral dos sistemas de abastecimento de água.
Sênior/Gestão de Pessoa/2013	Folha de pagamento/ Intranet	COAP	Alimentação e consulta de dados referente a recursos humanos, dados pessoais e profissionais dos empregados.
SATI/ 2016	Suporte de Informática	GTIC	Controle das demandas internas de tecnologia da informação e comunicação (manutenção de sistemas).
Auto Vision/2017	Controle/ Intranet	COAT	Controle de frota e veículos.
Expresso – WEB-MAIL/ 2007	Todos/ Internet	GTIC	Facilitar a interação/comunicação entre os funcionários da empresa, ferramenta de trabalho que permite rapidez e praticidade em diversos processos.
Mural de Informações/ 2013	Todos/ Impresso	GCCO	Informações diversas da empresa.
Spark/ 2009	Comunicação/ Intranet	GTIC	Mensageiro instantâneo interno instalado na rede de computadores da empresa, permitindo comunicação entre os funcionários da empresa.

Sistema/Ano	Processo/Disponível	Gestão	Objetivo
WhatsApp/ 2014	Comunicação/ Internet	GCCO	Em 2014 foi criado Grupo de WhatsApp com o intuito de agilizar a comunicação entre todos os componentes da Gerência Comercial Centro Oeste. Mensageiro instantâneo de fácil acesso e que permite a disponibilidade de informações estratégicas dando agilidade nas tomadas de decisões.
Pentaho/ 2016	Gerenciamento de Informações/ Intranet	DCF	Ferramenta de inteligência empresarial, utilizado com a finalidade de gerenciamento de informações através de relatórios e gráficos, que são criados de acordo com a necessidade específica.
Agência Virtual/ 2015	Informação/Atendimento Virtual/ Internet	CCAT	Destinado ao atendimento virtual de solicitações de produtos e serviços.
Sistema de Gestão de Senhas (SGA)/2018	Intranet/GTIC/SGA	GTIC	Destinado ao controle e organização no atendimento dos clientes na loja de atendimento de Itabaiana.

### c) Segurança das informações

A segurança das informações circuladas nos sistemas da GCCO, são mantidas em parceria com a GTIC, alinhada a Política de Segurança, visando a confiabilidade, integridade, disponibilidade e atualização. Desde 2008 são realizados investimentos junto a controladora para reestruturação do seu parque tecnológico, visando uma maior segurança nos programas utilizados, permitindo o uso de sistemas atuais e modernos, a exemplo de Sistemas Operacionais entre outros. O setor de informática é responsável por manter em ordem e segurança todos os sistemas utilizados, de maneira corporativa, obedecendo critérios estabelecidos em normas e procedimentos. Para se ter acesso aos principais programas, é solicitado via Gerência e SATI uma senha para o funcionário, com perfil adequado para tal serviço, onde seus dados de acesso são mantidos e monitorados pela GTIC.

A GCCO se utiliza de métodos e controles próprios no que tange aos processos físicos impressos (registro de atendimento, processo, atos e outros), padronizando técnicas de arquivamento pelo seu tempo de expedição 05 (cinco) anos em armários com chaves, restringindo seu acesso. Após o prazo citado, os registros impressos são enviados para o arquivo geral da DESO. Todo processo é feito de forma mensal e sempre obedecendo as determinações da Lei Nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

Os métodos de segurança das informações utilizados para manter a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade estão apresentados na Tabela 5.c.1.

<b>Tabela 5.c.1 - Segurança das informações</b>	
Requisitos	Procedimentos
<b>Atualização</b>	As atualizações dos dados e informações são feitas semanalmente pelos colaboradores com chave de acesso, de acordo com as necessidades e permissão autorizada. Periodicamente são realizados backups de todos os dados, evitando perda de informações e arquivos utilizados na empresa. Internamente há um mural de informações atualizados sempre que necessário, com informações de novas resoluções da diretoria executiva (RDE), informações do setor médico (datas dos exames periódicos), entre outros.
<b>Confidencialidade</b>	O acesso aos sistemas na GCCO são concedidos após solicitação do Gerente da área, onde são gerados perfis adequados para cada funcionário, de acordo com sua área atuante. São de responsabilidade do usuário a utilização de aplicativos e ferramentas, o armazenamento e disposição de dados em equipamentos locais.
<b>Integridade</b>	Os sistemas utilizados pela colaboradora, permitem o rastreamento do usuário que cadastrou a informação por meio de senhas de acesso. Diariamente a GTIC realiza <i>backups</i> para garantir a segurança das informações. Ainda são utilizados outros meios no ambiente corporativo, a exemplo de firewall, antivírus, proxy, AntiSpam, que garantem a proteção do ambiente tecnológico contra dados, invasores e acessos não autorizados.
<b>Disponibilização</b>	A infraestrutura de informações corporativas e locais garante suporte e acessibilidade em regime contínuo, por meio de monitoramento dos sistemas, <i>nobreak</i> , manutenções preventivas, servidores com redundância. Os empregados que atuam nos processos têm acesso às informações.

Em situações de emergência, a exemplo de não disponibilidade de acesso a rede Intranet, a GCCO dispõe de redes de infraestrutura Virtual Private Network (VPN), que permitem que serviços essenciais a colaboradora, bem como atendimento, cadastro e faturamento, não sejam interrompidos. A realização de backup nos permite também que todos os dados e informações sejam recuperados em caso de desastre.

#### d) Desenvolvimento de conhecimentos importantes

Na GCCO, desde 2013, os conhecimentos mais importantes para a sustentação das estratégias e das operações são identificados principalmente pela força de trabalho de diversas áreas, o que favorece a identificação de lacunas de conhecimentos e informações a serem desenvolvidos. Sendo assim, após identificar as necessidades de informações, são discutidas e tratadas as ações planejadas através de reunião Gerencial, que acontece mensalmente. Para atender as diretrizes, missão, visão e valores, os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos através de ações de capacitação, visando sempre a busca na excelência dos produtos e na prestação de serviços, que possibilita a implementação das suas estratégias.

Desde 2016, como prática de conhecimento externo, a GCCO realiza visitas de benchmarking, externamente ou em outras unidades da organização, que procura a incorporação de novas ideias, novas tecnologias, padronização e aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços que possibilitem o aumento da agregação de valor e o diferencial competitivo.

As principais práticas de desenvolvimento do conhecimento estão listadas a seguir:

- Cursos, congresso: são realizados cursos em parceria com a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODP), além de participação de empregados em eventos externos na busca de desenvolver o conhecimento;
- Benchmarking, externamente ou em outras unidades da organização, que procura a incorporação de novas ideias, novas tecnologias, padronização e aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços que possibilitem o aumento da agregação de valor e o diferencial competitivo;
- Treinamento: a GCCO realiza treinamentos de acordo com a LNT que é enviada anualmente para GGPE com as diversas necessidades;
- Multiplicadores de conhecimento: capacitação realizada para alguns funcionários que irão levar o conhecimento para outros colaboradores e unidades da empresa, a exemplo do curso de Formação de Líderes, realizado em 2017 pela DESO, onde alguns funcionários da GCCO tiveram a oportunidade de participar.
- Em 2017 foi realizado corporativamente um curso de Master in Business Administration (MBA) voltada para a especialização em Gestão Empresarial com Foro em Saneamento.

Assim, através de diversas ações, a GCCO, desde 2013, gera um ambiente favorável para a busca e geração de conhecimento por meio de:

- Realização de Curso de Formação de Líderes, incentivos a visitas *Benchmarking*, realização de treinamento, realização de reuniões para discutir as melhores práticas e a captação de conhecimento
- Reconhecimento aos empregados que se destacaram com boas práticas e ações, através de menção em reunião e eventos;

Os principais conhecimentos da GCCO, desde 2013, são armazenados em sistemas conforme tabela 5.b2. Também estes conhecimentos ficam armazenados em relatórios, normas técnicas, atas, manuais de procedimentos, Resolução da Diretoria Executiva. Todos os colaboradores tem acesso ao acervo de informações e conhecimentos, a exemplo das atas de reuniões, onde pode constar algumas ações tomadas, com o objetivo de corrigir ou reparar erros e situações desfavoráveis, desse modo possibilita uma tomada de decisão mais adequada quando necessário.

Em 2016, com a implantação do GSAN 2.0, informações relativas a procedimentos comerciais ficam armazenadas em *hyperlink* do próprio sistema. Isso trouxe uma grande melhoria nas informações para os usuários deste sistema, já que, não é preciso mais se dirigir à outros meios em busca de informações, pois todas as telas deste sistema está com um *hyperlink* que contém informações dos procedimentos pertinentes ao caso.

# PESSOAS



**DESO**

## 6 PESSOAS

### a) Definição da organização do trabalho

Desde 2013, com a criação e implantação da GCCO, o quadro de pessoal é determinado através de regulamento próprio da organização, sendo que a definição é feita de forma corporativa através do PCCS de 1990 e da RCA 09/2003, no qual são descritos os cargos, responsabilidades, atribuições, formação básica e treinamento e orienta a política de recursos humanos da GGPE a desenvolver práticas de gestão, aperfeiçoamento, treinamento e capacitação dos empregados. Os cargos são definidos para atender especificamente a cada setor, e os colaboradores são treinados conforme o perfil e a descrição das atribuições dos cargos. Quanto aos colaboradores terceirizados, suas atribuições estão definidas nos contratos de prestação de serviços firmados entre as partes (controladora e contratadas). Já os cargos comissionados são criados e definidos através de assembleia com o conselho de administração, sendo que quando a GCCO foi implantada existiam 05 (cinco) cargos desta natureza, cada cargo representado por um líder formal, que são: Gerente Comercial, Supervisor de Receitas (Faturamento, Arrecadação e Cobrança), Supervisor Comercial (Cadastro, Hidrometria e Atendimento), Coordenador de Loja (responsável por todas as lojas de atendimento da centro-oeste) e a secretaria. No ano de 2015, devido à necessidade e para desenvolvimento da regional, a coordenação de loja foi dividida em 06 (seis) coordenações, cada uma responsável por 01 (uma) ou mais cidades a depender do tamanho da área e necessidade dos clientes, conforme está apresentado na figura P1.A.2. Com a nova estruturação de lideranças, a força de trabalho da GCCO pôde aproximar-se mais da sociedade e buscar um melhor atendimento as demandas, pois não seria mais necessário que as ações fossem tomadas de forma centralizada, o que dificultava a abrangência das regiões mais distantes da Gerência. Cada coordenação, através de seu coordenador e equipe de trabalho, passou a tomar medidas necessárias e imediatas na sua localidade de atuação definindo procedimentos e rotinas de trabalho próprios de cada instância, entretanto todas as definições e proposições dessas instâncias, sempre seguindo a competência da coordenação e submetidas à aprovação da gerência regional.

Desde 2014, a participação de funcionários na melhoria contínua e de inovações é feita através de reuniões mensais na sede da GCCO, onde são discutidas melhorias para cada região e a participação é incentivada através da possibilidade de todos contribuírem com novas ideias e feedbacks das ações já realizadas. Nestas reuniões são avaliados os desenvolvimentos dos processos e pessoal, além de lacunas que podem ser melhoradas tanto através da visão dos líderes quanto dos liderados. Existe, a participação de colaboradores dos diversos setores da força de trabalho, aumentando a comunicação e interação entre níveis hierárquicos, como das gerências, coordenadores, técnicos, administrativos e operacionais.

### b) Seleção das pessoas mais adequadas, interna e externamente

Desde 2003, externamente, as pessoas são selecionadas através de concurso público, que é feito de forma corporativa, visto que a Companhia de Saneamento de Sergipe é uma empresa estatal com regime jurídico de direito privado e parcialmente regido pelo direito público. A preparação dos empregados é feita a partir de seminários de integração e ambientação, organizados pela GGPE, e têm o objetivo de apresentar as características da controladora, contemplando, sua natureza, funcionamento, projetos e ações, bem como aspectos da política de recursos humanos (segurança e saúde do empregado, remuneração e direitos trabalhistas). Esta prática de gestão é desdobrada no ambiente interno aos novos contratados, são oferecidos cursos visando o aprendizado e bom desempenho no novo cargo. Após o curso, os mesmos são direcionados à localidade onde desenvolverá suas atividades e atribuições, onde o gestor imediato apresenta as diretrizes da empresa e do cargo como, código de conduta e integridade, perfil organizacional, responsabilidade, formas de promoção e ascensão, clima organizacional, os Regulamento da Diretoria Executiva – RDE (estes visam regulamentar padrões, condutas e tarefas que devem ser seguidos dentro da organização no exercício da função) e hierarquia dentro da unidade. Os últimos concursos realizados pela DESO foram nos anos de 2003 e 2014, estes são realizados de acordo com a necessidade de novos colaboradores para a organização.

Já internamente, as pessoas são selecionadas tendo em vista o “Histórico Profissional e Cursos Desenvolvidos dos Funcionários da GCCO”. Documento este que acompanha e atualiza o desenvolvimento profissional do seus colaboradores, informando desde suas experiências antes de fazer parte do quadro de pessoal da DESO até suas experiências profissionais nos setores internos da Organização, além do grau de escolaridade e áreas de formação. Dessa forma, sempre respeitando o perfil organizacional da entidade, busca-se valorizar a força de trabalho na GCCO, oportunizando o autodesenvolvimento e ascensão funcional. Este desenvolvimento é incentivado na medida em que possibilite o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que a integra. É uma política de gestão de pessoas que, resulta em crescimento para a organização, para os líderes e para os colaboradores participantes. Como critérios estabelecidos para a promoção e ascensão, tem-se o desenvolvimento no cargo de origem, o nível de escolaridade que o cargo exige, como exemplo maior tem-se o atual gestor da unidade que tem 10 anos de experiência na área pública, é Contador, com especialidade em Contabilidade Pública e Auditoria Governamental, e que já passou por todas as células de trabalho da unidade.

### **c) Avaliação de desempenho incluindo os Líderes**

Desde 2015, na GCCO, bimestralmente, todos os funcionários são avaliados quanto as competências e comportamento diante das metas estabelecidas de forma individual. Estas características são identificados e avaliados com base em metas claras e objetivas a serem compridas em determinado período de tempo. Esta avaliação é feita pelo gestor imediato, que pode ser, o gerente, supervisor ou coordenador. Um dos critérios de avaliação e mensuração é o tempo de atendimento e resolução do problema, sempre levando em consideração o tempo médio praticado pela gerência. Após cada período de mensuração, é apontar, junto com os colaboradores, quais serão as mudanças necessárias para melhorar o desempenho nas funções e metas atribuídas. No mês de janeiro de cada ano, é feito uma avaliação geral do desempenho do pessoal referente ao ano anterior, sempre visando a implementação de melhoria e aperfeiçoamento das práticas que já são consolidadas internamente na organização. Esta avaliação também tem a finalidade que verificar a necessidade de oferta de novos cursos de aperfeiçoamento e treinamentos.

Existe também a avaliação mensal dos líderes formais (gerentes, supervisores e coordenadores), que é feita tendo como base as metas estabelecidas pela DCF e estabelecidas no planejamento estratégico. Após cada avaliação é realizado reunião de discussão dos resultados para que as divergências sejam trabalhadas com a finalidade da melhora dos processos e prestação dos serviços.

As necessidades de melhorias são definidas tendo como base os resultados individuais alcançados. Dessa forma, de forma corporativa, são disponibilizado cursos de treinamento de pessoal tais como: atendimento ao público (desde 2013, em parceria com o Governo do Estado, principal acionista da Organização, através da Escola de Administração Fazendária de Sergipe), Formação de Líderes e o NBA em Gestão Empresarial com Foco em Saneamento (em 2017, através de parceria com a Universidade Federal de Sergipe – UFSE). Com isso, busca sempre melhorar a avaliação e o desenvolvimento profissional da sua força de trabalho.

A avaliação estimula a busca do alto desempenho e o desenvolvimento profissional, vinculando o resultado com retornos financeiros e prevendo o desenvolvimento do empregado na sua carreira.

### **d) Reconhecimento e incentivo das pessoas**

A GCCO, desde 2013, busca orientar os seus líderes a reconhecer a importância de cada pessoa envolvida no trabalho da organização. Atualmente, esse reconhecimento se dá a partir de menções a boas práticas realizadas pelas pessoas envolvidas nas rotinas de trabalho, pela identificação de características como agilidade, proatividade e cooperação com a equipe. No tocante aos incentivos, a organização não possui práticas de gestão estabelecidas, nem no ambiente interno, nem no ambiente corporativo do ponto de vista financeiro. Entretanto, de forma corporativa, incentiva o crescimento profissional da sua força de trabalho, disponibilizando de forma gratuita cursos de atendimento ao público (desde 2013, em parceria com o Governo do Estado), Formação de Líderes e o NBA em Gestão Empresarial com Foco em Saneamento (em 2017, através de parceria com a Universidade Federal de Sergipe – UFSE). Além disso, a GCCO

mantém atualizado o “Histórico Profissional e Cursos Desenvolvidos dos Funcionários da GCCO”, citado no item 6.b. Com isso, busca sempre melhorar a avaliação e o desenvolvimento profissional da sua força de trabalho.

### **e) Capacitação e desenvolvimento das pessoas**

A GCCO para atender as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas conta com o apoio da GGPE, célula vinculada à DGC, que se encarrega de traduzir as necessidades de treinamento da organização na formatação do Plano de capacitação, e o instrumento estabelecido para a interação da candidata com a GGPE é o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). O LNT está alinhado com os objetivos estratégicos do PE da controladora, possui periodicidade anual e é extensivo a todas as células executivas. Durante as reuniões gerenciais, os Supervisores e Coordenadores de Lojas de Atendimento encaminham as demandas setoriais, que são discutidas e compiladas no formulário geral do LNT. O formulário é encaminhado à GGPE para a elaboração do Plano de capacitação. Assim, de forma corporativa, são disponibilizado cursos de treinamento de pessoal tais como: atendimento ao público (desde 2013, em parceria com o Governo do Estado, principal acionista da Organização, através da Escola de Administração Fazendária de Sergipe), Formação de Líderes e o NBA em Gestão Empresarial com Foco em Saneamento (em 2017, através de parceria com a Universidade Federal de Sergipe – UFSE). Com isso, segue intensamente na busca do desenvolvimento profissional da sua força de trabalho, buscando alcançar a meta global do Índice de Capacitação e Desenvolvimento que é atingir 26 horas de capacitação e desenvolvimento por empregado até 2020, conforme Planejamento Estratégico – 2016/20120.

### **f) Tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas**

Desde setembro de 2013, data da sua fundação, os riscos, irregularidades e inconformidades existentes são identificados através das inspeções mensais realizadas nas instalações das organizações vinculadas à controladora, incluindo a GCCO. Este trabalho é realizado pela Coordenação de Segurança do Trabalho (COST), vinculada à GGSS, que verificam a adequação das instalações às normas de segurança vigentes, além executar treinamento aos colaboradores da GCCO anualmente. Os resultados das inspeções são relatados à organização, para conhecimento e providências quanto às pendências relativas aos aspectos de segurança do ambiente e saúde do trabalhador. Em consonância com a atuação da COST, a organização, em parceria com a controladora, atua na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que conta com representação institucional de todas as organizações vinculadas à controladora. Os representantes da GCCO na CIPA corporativa são os responsáveis pela difusão dos padrões e normas específicos, e constituem agentes multiplicadores que auxiliam na consolidação do fator de segurança e saúde na cultura organizacional. Quanto à saúde do trabalhador, a GGSS, através da Coordenação de Saúde Ocupacional (COSO) e a COST, a organização participa do Programa de Prevenção Riscos ambientais (PPRA) e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), ambos realizados com a colaboração da CIPA. As práticas de gestão na área de saúde ocupacional organizadas pela GGSS e desenvolvidas na GCCO integram o Programa de Qualidade de Vida, que abrange projetos especiais como: 1) Programa Despertar (enfrentamento de dependência química); 2) Combate ao tabagismo; 3) DST/AIDS; 4) Saúde do Coração; 5) Prevenção de Câncer (mama, colo de útero e próstata); 6) alimentação saudável 7) LTCAT.

### **g) Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e a satisfação das pessoas**

Quanto ao bem-estar e satisfação das pessoas envolvidas na organização, a avaliação é realizada anualmente pela COSO, desde 2013, durante os exames periódicos, a partir da “Ficha de Exames Periódicos de Saúde”, preenchida a partir de uma entrevista com o empregado, e visa medir o nível de bem-estar e satisfação do empregado com a organização. A identificação de fatores relacionados ao bem-estar dos empregados é tratada também no ambiente interno da organização, a partir da interação da Gerência com as Coordenações de Loja e Supervisões. A gerência regional mantém, desde 2013, comunicação com a COSO e recebe informações sobre casos de insatisfação e ausência de bem-estar com comprometimento do estado de saúde do empregado. Com base nessas informações, atua pro ativamente na busca de melhorias do ambiente de trabalho, e também da conscientização do empregado no sentido de aderir ao programa de qualidade de vida, nas linhas específicas associadas ao seu

diagnóstico de saúde ocupacional. Visando uma maior satisfação dos empregados próprios, nos últimos anos foram concedidos, através de Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), vários benefícios, conforme descrição abaixo:

- Licença-prêmio - A concessão de licença especial no período de noventa dias para o empregado que trabalhou durante cinco anos com menos de oito faltas não justificadas, podendo um terço deste período ser transformado em pecúnia;
- Gratificação de férias – no valor de sua remuneração integral paga durante o período de gozo das férias;
- Adesão ao programa Empresa Cidadã que destina-se a prorrogar por sessenta dias a duração da licença-maternidade e por quinze dias, além dos cinco já estabelecidos, a duração da licença-paternidade (Lei nº 13.257/2016).
- Ajuda de custo a alimentação – aplicado a empregados que trabalham em escala de revezamento;
- Cartão-alimentação – auxílio complementar;
- Auxílio-educação filho menor – concedido a todos os empregados que tenham dependentes na faixa etária de 0 (zero) a 16 (dezesesseis) anos de idade desde que devidamente comprovado;
- Auxílio por filho que seja portador de necessidades especiais;
- Plano de Saúde ASSEC;
- Adicional de campo - a fim de compensar o desconforto a que é submetido o empregado;
- Concessão de 5 (cinco) dias ao empregado para abono de faltas durante o período de um ano;
- Licença vestibular: abono de faltas nos dias em que o empregado participa de concurso vestibular;
- Concessão de anuênio/gratificação adicional – concessão de reajuste de 2% para cada ano trabalhado;
- Indenização por acidente no trabalho;
- Auxílio tratamento de saúde – provimento de diárias ao empregado para permanência com pernoite em unidades de tratamento à distância, dentro do estado;
- Complementação de benefício – provimento remuneratório complementar aos benefícios de “auxílio-doença” e “auxílio-acidente” concedidos pelo INSS.

# PROCESSOS



**DESO**

## 7 PROCESSOS

### a) Definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos na cadeia de valor.

Visando o cumprimento da missão institucional da candidata na prestação dos serviços de saneamento que naturalmente contribui de forma sustentável para o meio ambiente desde 2002, a GCCO estabeleceu os requisitos necessários ao funcionamento dos produtos e processos da cadeia de valor mediante o desempenho de suas atividades de rotina, no diz que respeito ao fornecimento de água tratada e a prestação de serviços aos clientes. Os requisitos aplicáveis aos produtos estão delineados no regulamento de serviços públicos de água e de esgoto do Estado de Sergipe através do Decreto nº 27565 de 21 de dezembro de 2010, Resolução do Conselho de Administração da controladora, Diretoria Executiva, rotinas de trabalho e rotinas operacionais da controladora das quais a candidata é signatária para o cumprimento.

A definição dos processos da candidata é estabelecida no nível estratégico da controladora cuja a unidade responsável é a Assessoria de Gestão Orçamentária (ASGO), com a contribuição da GCCO, que por sua vez leva informações relativas às operações específicas que envolvem ativos de infraestrutura operacional, clientes e pessoas para elaboração dos procedimentos de rotina.

Todos os processos da cadeia de valores definidos pela controladora são disponibilizados a toda força de trabalho através da rede Intranet. Esta permite que seus operadores, desde que devidamente autorizados através de senha individuais, possam fazer uso dos mesmos, aplicando a metodologia nela implícita de forma que os procedimentos de padrões operacionais e gerenciais sejam cumpridos de maneira uniforme, observando o cumprimento da missão institucional na universalização dos serviços de abastecimento público na sua área de abrangência.

Vale destacar que em, 28 de Março de 2018, fora aprovado amparado no Art. 190 § 1º do Regulamento Geral dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário, Aprovado pelo Decreto nº 30.955 , o novo Manual de Serviços da Companhia de Saneamento de Sergipe .Este Amparado na Resolução de Diretoria nº 15/2018, em cumprimento ao Art. 190 § 1º do Regulamento Geral dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário, Aprovado pelo Decreto nº 30.955 de 28/03/2018. Abaixo na tabela 7.a.1 estão elencados os processos organizacionais da cadeia de valor e respectivos indicadores de desempenhos, indicadores e partes interessadas:

TABELA 7.a.1 -PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Tipo	Processos	Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
<b>PROCESSOS PRINCIPAIS</b>	Faturamento	Incrementar em 1,5% ao ano o consumo de água faturado por economia	IN017 (SNIS) – Consumo de Água Faturado por Economia
		Reduzir o índice de perdas de faturamento em 14% nos anos 2016-2017 e 3% em 2018-2020.	IN013 (SNIS) – Índice de Perdas de Faturamento
		Reduzir ao ano 20 dias de faturamento comprometidos com contas a receber.	IN054 (SNIS) – Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber

Tipo	Processos	Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
<b>PROCESSOS PRINCIPAIS</b>	Arrecadação	Incrementar a arrecadação em 12,50% ao ano	(DESO) – Índice de Incremento na Arrecadação Total
		Incrementar em 2,15% ao ano o índice de suficiência de caixa	IN101 (SNIS) – Indicador de Suficiência de Caixa
	Cobrança	Reduzir o índice de evasão de receitas em 2% ao ano.	IN029 (SNIS) – Índice de Evasão de Receitas
	Hidrometração	Reduzir o índice de perdas por ligação em 48,5 l / dia nos anos 2016-2017 e 8 l / dia em 2018-2020.	IN051 (SNIS) – Índice de Perdas por Ligação
		Reduzir o índice de perdas na distribuição em 5,5% nos anos 2016-2017 e 2,5% em 2018-2020.	IN049 (SNIS) – Índice de Perdas na Distribuição
		Atingir 100 % de micromedição até 2020.	IN009 (SNIS) - Índice de Hidrometração
	Atendimento	Atendimento de Serviços	(Qtd solicitações resolvidas/Qtd solicitações) x Tempo de resolução
		Tempo resposta ao cliente	ICm10 (SNIS) – Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários
	Cadastro	Consiste em cadastrar novos clientes da Unidade.	Índice de cadastro de novos clientes
	<b>PROCESSOS DE APOIO</b>	Administrativos	Pagamento dos fornecedores dentro do prazo
Treinamento e desenvolvimento dos empregados			(DESO) – Índice de Capacitação e Desenvolvimento
Promoção da segurança e saúde no trabalho			Satisfação do empregado
Controle de horas extras			Controle realizado por meio de planilha e autorização da diretoria.
Controle do quadro de pessoal			IN048 (SNIS) – Índice de Produtividade: Empregados Próprios por mil Ligações de Água

Tipo	Processos	Principais Requisitos	Indicadores de desempenho
PROCESSOS DE APOIO	Operacional	Produção e distribuição de água	IN055 (SNIS) – Índice de Atendimento Total de Água

Colaborando para legibilidade da cadeia de valor, as principais mudanças que podem ocorrer no ambiente competitivo são a adequação das empresas de saneamento às Leis 11.445/07 e 13.303/16 (Lei das Estatais); a adaptação da DESO à nova regulação do setor; crises econômico-financeiras, com reflexo na negociação de recursos financiados ou na economia dos grandes clientes. Visando o aperfeiçoamento e ao mesmo tempo a garantia de criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, já que a GCCO vende produto e presta serviço.

A GCCO se utiliza processos padrões como referência e realiza estudos de viabilidade técnica, como para realizar ligação de água e posterior fornecimento, a fim de atender às necessidades da população e os requisitos legais. Desta forma, busca garantir a qualidade dos produtos vendidos e dos serviços prestados.

### **b) Controle dos processos da cadeia de valor.**

Na GCCO, desde 2013, é assegurado o atendimento aos requisitos dos processos a partir de diretrizes estabelecidas no Planejamento estratégico. A partir destas diretrizes, a GCCO define ações a serem implementadas e repassadas aos coordenadores da área e estes aos seus colaboradores, para que as mesmas sejam postas em prática. A GCCO, conta com o apoio da DCF, GREC, GTIC e GOCO para o desenvolvimento de seus projetos e a aplicação de melhorias nos processos existentes, em que representantes destas áreas compartilham conhecimento, a fim de trazer maior desenvolvimento para a Organização.

A GCCO realiza o controle dos seus processos, através dos indicadores definidos no planejamento estratégico e demais informações da própria gerência, por exemplo, ao analisar as causas do alto índice de inadimplência de determinadas comunidades (Povoado Carrilho, Pedrinhas, Saco Torto, dentre outros), e, numa espécie, diga-se, de plano de ação, no momento do atendimento das mesmas, uma negociação compatível com a renda mensal.

Em 2015, visando a melhoria contínua dos processos, foi implementado as coordenações de lojas (Portaria 102 de agosto/2015), sendo que os coordenadores são os responsáveis diretos para cumprir e fazer cumprir as normas e procedimentos definidos para cada processo. Para assegurar o atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos, são criadas rotinas como a SC.COR.001 REV. 1 – Corte de ligação do imóvel com disco ou no ramal; SC.ATE.001 REV. 1 – Pedido de ligação de água do imóvel; SC.ATE.005 REV.1 – Pedido de religação; SC.ATE.006 REV.1 – Mudança de local de hidrômetro; SO.HID.001 REV. 1 - Padronização de hidrômetro; SC.CAD.002 REV. 1 – Desenho de quadra.

Essas rotinas descrevem todos os passos necessários de forma a certificar que todo o procedimento foi seguido corretamente. Para todos os processos existem requisitos e rotinas a serem seguidas para o fiel cumprimento da demanda. Mensalmente são analisadas amostras de Registros de Atendimentos, para verificar se estão em conformidade com o estabelecido nas rotinas dos processos. As não conformidades são levadas ao responsável, a exemplo, do trabalho executado pela Auditoria Interna para que o Gerenciador possa tomar medidas corretivas que objetivem sanar a falha, como também é oferecido treinamento com vista a um trabalho de reciclagem ou aprendizagem.

Retomando as ações da Auditoria Interna, a GCCO deverá comunicar via relatório as ações tomadas numa ação reativa, e posteriormente proativa, por meio de comunicação via grupos de WhatsApp (Fórum de atendimento DESO, GCCO-Regional, Regional Centro-Oeste, Gestores GCCO, Contencioso DESO Interior, Allsan GCCO, dentre outros), e-mail, reuniões etc. – e, por vezes, caso necessário, a implementação de um plano de ação não oficial, já que a Regional detém autonomia, para redirecionar passos a serem disseminados dos processos, a

partir das análises das causas que estão ocasionando um erro, em meio a uma análise periódica, por exemplo, das alegações dos processos procedentes dos processos.

### **c) Organização, análise e melhora dos produtos e os processos da cadeia de valor.**

A Gerência Comercial Centro-Oeste (GCCO) revê seus procedimentos mensalmente e semestralmente, desde 2013, analisando os seus procedimentos internos, bem como a oferta de produtos e serviços para um melhor atendimento às expectativas e demandas da sociedade e demais partes interessadas. A GCCO reúne-se semanalmente, desde 2015, com a DCF para analisar oportunidades de melhorias dos processos na cadeia de valor da empresa, principalmente através das necessidades e sugestões percebidas informalmente pelos empregados no atendimento e na própria execução dos serviços. A forma de estudar as características de produtos e processos da cadeia de valor em outras organizações para buscar melhorias ocorre através de reuniões semanais, desde 2015, com a Diretoria, em que é utilizada a comparação com outras organizações, analisando-as e adotando os principais produtos e processos em busca de melhorias.

A principal forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações é por meio de reuniões mensais com líderes e semestrais com toda a força de trabalho, em que os funcionários têm a liberdade de propor ideias inovadoras, cabendo aos gestores levar a ideia como pauta das reuniões com a diretoria, para análise e com o objetivo de transformá-la em prática de melhoria nos processos da cadeia de valor. Como melhoria analisada e colocada em prática em 2018, adotada a partir da análise dos relatórios e diários de atendimento, no qual foi constatado um alto número de segundas vias emitidas pelos atendentes, foi a implantação do pré-atendimento na loja de atendimento em Itabaiana, reduzindo o tempo de espera dos clientes.

Outra melhoria decorrente da análise desses dados foi a necessidade de implantar a entrega das faturas dentro de envelopes plásticos, dificultando uma possível danificação em períodos de chuva, proporcionando menos transtornos aos clientes. Essa melhoria implantada foi analisada através das reuniões entre a DCF e gerências subordinadas, inclusive a GCCO, com aprovação da Presidência, em observação da prática executada pela concessionária de energia elétrica do estado (ENERGISA), adotando-a e atendendo as solicitações dos clientes, reduzindo a emissão de segundas vias no atendimento.

Também, devido à análise do aumento dos pagamentos em duplicidade, e observando a prática da concessionária de energia do estado e outras organizações, foi implementada a devolução automática dos valores pagos em duplicidade, o que reduziu o número de atendimentos presenciais, tendo em vista que a prática anterior consistia na realização de um encontro de contas nas lojas de atendimento, desburocratizando o processo de devolução e proporcionando agilidade de reembolso.

Destaca-se ainda a criação da Agência de Atendimento Virtual e do teleatendimento (4020-0195), criados em 2016, para proporcionar uma maior comodidade à população atendida pela empresa, e ampliados, em 2017, oferecendo mais serviços e segurança, fruto de análise da demanda dos clientes, ocasionando uma maior variedade de canais de atendimento, deixando o usuário de se fazer presente nas lojas, podendo realizar a maioria dos serviços (emissão de 2º via, ligação de água, consultar histórico de pagamento e consumo, alterar vencimento mensal das faturas, calcular consumo, informar vazamento, solicitar desobstrução de esgoto, solicitar reposição de calçamento ou pavimento, solicitar limpeza ou desaterramento do hidrômetro, sugestões ou reclamações) pela internet e/ou telefone. Acrescenta-se, em 2017, a abertura de mais um loja de atendimento no CEAC do Shopping da cidade sede da candidata e outras melhorias ou inovações recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor que estão descritas na tabela 7.c.1.

Para atender os objetivos estratégico e diretrizes previstas no planejamento estratégico, a GCCO analisa e melhora seus produtos e processos da cadeia de valor por meio das diversas formas já expostas (reuniões, segmentação de equipe, Benchmarking e planilha de ideias). Em meio às estratégias, foi implantado o novo contrato de fiscalização nº 132.2017 de fiscalização de casas suprimidas, para verificação no uso ilícito da água, por parte do(s) morador(es). A primeira ferramenta utilizada para geração do relatório é o Gsan3.0. A partir deste, um fiscal, que faz parte da Equipe de Cadastro da DESO, vai *in loco* para verificação dos imóveis contidos no relatório. Se confirmado a ilegalidade por parte do cliente, gera-se a ordem de serviço (esta, depois de encerrada, conterá detalhes da execução), para suspensão do fornecimento. Vale comentar que há um controle, por meio de planilha, parte do agente público responsável pela alimentação diária da mesma. Além disso, esse pré-diagnóstico do processo executado pelos agentes de monitoramento e fiscalização, para posterior execução, torna um trabalho ágil, perspicaz, enfim, com eficiência e eficácia, ao reduzir os custos e aumentar a arrecadação. Vale ressaltar que o efetivo exercício fora em maio de 2018.

Outro ponto importante de análise e melhoria realizadas pela empresa são as análises institucionais que a DESO faz em outras organizações do mesmo setor e o inter-relacionamento entre as gerências comerciais e operacionais. Exemplo disso foi a realização da visita à Gerência Comercial Sertão (GCSE). A partir desse contato, foi analisada a prática de controle de processos judiciais através de planilha desenvolvida por um de seus colaboradores e absorvidas pela GCCO, dentre outras regionais, buscando uma melhoria contínua dos procedimentos.

A GCCO também tem o apoio da Auditoria Interna (AUDI) que da mesma forma é responsável por verificar a conformidade dos produtos e processos dentro da Organização. As principais melhorias e inovações implementadas decorrentes de comparação estão apresentadas nas tabelas 7. C. 1 e 7.c.2

**TABELA 7.C.1– MELHORIAS IMPLEMENTADAS NOS PRODUTOS E PROCESSOS**

Processos Principais	Melhoria	Resultados	Desde
<b>Corte</b>	Novo contrato de corte com emissão de aviso automática e execução do corte com bucha, evitando possíveis perdas de água.	Maior produtividade por funcionário, incremento no faturamento e arrecadação, maior eficiência no corte, e maior número de reparações solicitadas.	2016
<b>Atendimento de Serviços</b>	Implantação da triagem no atendimento, ampliação da agência virtual e teleatendimento.	Redução do tempo de espera nas lojas de atendimento e maior comodidade aos clientes.	2016
<b>Padronização Substituição do Hidrômetros</b>	Renovação do parque de hidrômetros.	Incremento no faturamento e arrecadação, redução nos refaturamentos.	2013
<b>Cadastro de Clientes</b>	Atualização cadastral dos clientes.	Ampliação dos meios de cobrança.	2013
<b>Contas Públicas</b>	Impressão das contas na sede da GCCO possibilitando análise específica para cada imóvel.	Incremento no faturamento público, redução nas perdas decorrentes de hidrômetros defeituosos e maior acompanhamento dos clientes.	2017
<b>Aferição de Hidrômetro</b>	Redução de perdas devido a hidrômetros defeituosos.	Redução na perda de faturamento, redução na quantidade de reclamações de superfaturamentos e refaturamentos.	2013

Processos Principais	Melhoria	Resultados	Desde
<b>Fiscalização de Perdas</b>	Novo Contrato nº 132.2017 de fiscalização de suprimidas com maior quantitativo.	Maior produtividade na fiscalização das suprimidas consequentemente redução nas perdas de faturamento, já que esse processo se dá em etapas: geração de relatório, encaminhamento para um fiscal de cadastro, geração de ordem de serviço para supressão para Empresa terceirizada. Alimentação de planilhas diárias com o quantitativo de irregularidades encontradas.	2017/2018
Processos de Apoio	<b>Melhorias</b>	<b>Resultados</b>	<b>Desde</b>
<b>Processos Judiciais</b>	Planilha de Acompanhamento de Processos Judiciais.	Maior controle dos processos, permitindo avaliação por localidade e tipo de processos.	2018
<b>Suporte do TI</b>	Renovação do SATI.	Maior agilidade na resolução dos problemas correlacionados a sistemas de informação.	2016
<b>Pagamento de Fornecedores</b>	Centralização do processo de ordem de pagamento.	Maior agilidade e controle no processo de pagamentos a fornecedores.	2016

TAB. 7.C.2 –MELHORIAS TECNOLÓGICAS IMPLEMENTADAS NOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

Referencial	Processo	Melhorias	Início
<b>CONSENSO</b>	Gerencial	Implantação do sistema Pentaho, o que trouxe melhores relatórios gerenciais	2017
<b>CONSENSO</b>	Atendimento	Instalação do GSAN 3.0, propiciou melhor performance nas demandas de serviços comerciais.	2017
<b>GTIC</b>	Gerencial	SRC, sistema que supriu a lacuna de relatórios comerciais.	2016
<b>SABESP</b>	Atendimento	Reformulação da agência virtual.	2016
<b>SABESP</b>	Faturamento	Reformular o cronograma do ciclo de faturamento	2016
<b>PROCENGE</b>	Atendimento	Substituição do sistema em MSDOS, por JAVA.	2013
<b>GCOM</b>	Corte	Implementação do corte com Chibáqua.	2013
<b>CHID</b>	Hidrometração	Uniformidade de peças para reposição.	2013
<b>CCAD</b>	Cadastro de Cliente	Conhecimento do perfil do cliente.	2013

#### d) Seleção e avaliação dos fornecedores.

A GCCO seleciona e avalia seus fornecedores, desde 2013, de forma corporativa, por meio de Licitação, regida pela Lei Federal 8666/93 (Lei de Licitações e Contratos) e Lei Federal 10.520/02 (Lei do Pregão) as quais estabelecem critérios, requisitos, documentações e qualificação das empresas interessadas em compactuar contratos com a DESO. A condução desses processos e a consulta à qualificação são realizadas pela Assessoria Jurídica de Licitações e Contrato (ASLC). Esse procedimento é padrão nas empresas de controle acionário majoritário dos Estados e Municípios. Outros métodos que englobam o valor e o tipo de serviço contratado permitem a contratação direta por meio de Dispensa de Licitação, dependendo da complexidade do que se pretende executar. A qualificação dos fornecedores externos, considerando que as aquisições de produtos e serviços utilizados pela candidata é feito pela controladora que é uma empresa estatal, de economia mista, cujo regulamento interno está

acordado com a lei 13.303/2016, a Lei das Estatais. Vale citar os critérios de avaliação e qualificação dos fornecedores no processo:

- Qualificação Técnica: Comprovar capacidade técnica para prestação do serviço, equipamentos, produtos, insumos;
- Habilitação Jurídica: Comprovar documentação exigida no edital convocatório;
- Regularidade Fiscal e Trabalhista;
- Habilitação Legal: Comprovar que está de acordo com a legislação vigente;
- Atendimento ao Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios (RILC), desde 2018, nos termos do artigo 40 da Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016;
- Qualificação Econômico-financeira: Comprovar aptidão econômico-financeira através de documentação contábil exigida no RILC.

Para atuar diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, as ações para o cumprimento das diretrizes relativas à saúde, segurança, meio ambiente e o combate a corrupção, são apresentados primeiramente aos fornecedores que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor, via edital de licitação e seus anexos, com a solicitação de documentações relativas a estes itens. Após o processo licitatório, é feita uma integração com os fornecedores, com a finalidade de mostrar as políticas e diretrizes da DESO.

Uma melhoria nos procedimentos relativos à Licitação e Contratos foi a disponibilização no site da Deso da aba "*Licitações & Ata de Registro e Preços*", abrangendo informações quanto as licitações em geral, atas de registros de preços, fornecedores penalizados, contratos e o Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios (RILC), assegurando a transparência nos procedimentos ao permitir a divulgação desses dados à sociedade e aos fornecedores.

Cabe a candidata ao receber os produtos dos seus fornecedores internos verificar se as especificações do(s) produto(s) contratado(s) estão de acordo com as especificações do edital de licitação, que é um instrumento jurídico aplicável na fiscalização dos agentes fornecedores, para que os produtos por eles fornecidos sejam entregues de acordo com as especificações licitadas e contratadas.

Com isso, os fornecedores e prestadores de serviços são acompanhados por meio de tabelas de serviços executados diariamente, entregues às coordenações da GCCO, fazendo uma análise se o que foi demandado pela empresa foi executado. Essa informação é fornecida semanalmente à GCCO que discute os resultados com a DCF, e quando necessário, os próprios fornecedores são convidados a se fazerem presentes nas reuniões.

Outra forma de monitoramento é a fiscalização dos serviços dos contratados, tendo a GCCO uma equipe de fiscalização, para verificar o serviço realizado. Vale ressaltar que o percurso (ou planejamento) será em meio às verificações de irregularidades geradas por meio do Gsan3.0, por exemplo, relatório de imóveis não cortados com encerramentos divergentes, irregularidades alegadas em processos judiciais, registros de atendimento por parte dos usuários, dentre outros. Em julho de 2018, há um plano de ação em andamento com relação às incompatibilidades de numeração de hidrômetros, para que estes sejam trocados, a fim de que na próxima geração na ordem de corte, seja executado e, por conseguinte, arrecadado. Cada coordenação está encarregada de fazer esse levantamento, por meio de geração de relatório no Gsan 3.0.

Aliás, para o monitoramento de desempenho dos fornecedores, através da Programação de Ordens de Serviço, ferramenta de melhoria disponibilizada pelo Gsan 3.0 e implantada na GCCO, em 2017, para controle e prestação de contas dos serviços, em que consiste no controle diário das ordens de serviços entregues às equipes, mostrando em relatórios os quantitativos executados e pendentes automaticamente pelo sistema. A implantação dessa ferramenta permitiu um maior controle, facilitando o acompanhamento do prazo de execução do serviço e aprimorando a gestão dos métodos para a prestação de contas.

Um novo método de contratação dos serviços adotado em 2016 pela GCCO e demais regionais comerciais é o credenciamento público de empresas prestadoras de serviços para execução de cortes do fornecimento de água (colocação de lacre), religação de água e entrega de avisos de débito, o que anteriormente era feito por uma empresa que detinha o monopólio dos serviços executados pela DESO, fazendo com que a competitividade e produtividade fossem essenciais para maiores benefícios tanto para os clientes, que terão um serviço de maior qualidade, como para a própria DESO, que disporá de muitas empresas participando da concorrência e poderá contratar uma empresa que preste um serviço de qualidade com o menor preço.

Os fornecedores e prestadores de serviços participam diretamente dos processos da cadeia de valor da GCCO, tanto que participam e opinam no grupo de WhatsApp juntamente com os empregados da própria empresa, dando a sua contribuição decisiva, para que o serviço seja executado no menor tempo possível dentro do mais alto índice de qualidade exigido. O envolvimento e o comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da GCCO. Os principais indicadores de desempenho relativos a fornecedores são: Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (IFr01) e Índice de desempenho dos prestadores de serviços (IFr07). Segue a tabela abaixo 7.d.1 com os principais produtos e serviços oferecidos aos clientes da GCCO e formas de monitoramento dos fornecedores:

TABELA 7. D.1— PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS AOS FORNECEDORES E FORMAS DE MONITORÁ-LOS		
Serviço	Indicador de Desempenho	Formas de Monitorar
Ligação	Avaliação de Desempenho Sistemático	Os fornecedores são avaliados quadrimestralmente no tocante ao desempenho sistemático dos processos, através da determinação do grau de ineficiência (I) com a equação paramétrica definida em contrato
Religação de água	(fórmula disponíveis nos contratos). Grau de ineficiência: 2%	
Emissão de fatura		
Aferição		
Substituição de hidrômetros		
*Atendimento ao público: registro de reclamações por parte dos clientes com relação aos fornecedores		

### e) Elaboração, controle do orçamento e manutenção do fluxo financeiro equilibrado.

peça orçamentaria da controladora, desde 2013, é elaborada anualmente, com a participação de todas as gerências, superintendências e diretorias, como também da presidência, sendo que subdivide-se em: orçamento operacional, orçamento de investimentos e orçamento de receitas, conforme tabela 7.e.1.

O processo de elaboração da peça orçamentária anual conta com a participação efetiva dos gerentes, diretores e do presidente. Trata-se de um orçamento participativo, coordenado setorialmente pelas assessorias das diretorias e consolidado pela Assessoria de Gestão Organizacional – ASGO, a quem cabe, com a DCF, estabelecer a previsão das receitas e a fixação das despesas para o exercício.

O Orçamento de Investimentos tem como principal fonte financiadora os programas de governo para o setor de saneamento, nesse a DESO atua de forma complementar, direcionando seus recursos para os investimentos de reposição e/ou manutenção. Todas as gerências são responsáveis pelo controle da peça orçamentária da DESO, comparando constantemente os valores disponíveis com as despesas a serem realizadas. Assim é possível verificar se as despesas realizadas estão dentro do que foi fixado, assim como se as receitas disponíveis estão em conformidade com o que foi previsto.

A GCCO, junto as coordenações, planeja e controla o faturamento e arrecadação mensal, a fim de buscar o melhor resultado possível, mas sempre respeitando o direito consumerista. Este controle ocorre através de ações locais de cobranças, cortes e fiscalizações, o que afeta de forma positiva o faturamento e a arrecadação.

A gestão orçamentária passou a constituir-se em instrumento de efetivo acompanhamento e controle, a partir de 2013, com a implantação sistema de Gestão de Processos para a Administração Pública (PUBLIX). Esta solução foi aplicada a todos os setores da empresa. O PUBLIX integra os processos de diversas áreas da organização, tais como: Contabilidade, Financeira, Suprimentos, Produção, Comercial, Logística e RH, facilitando o fluxo de informações entre elas. Possibilitando à empresa evoluir para o estágio atual, no qual as execuções das ações necessárias, para o alcance de metas e objetivos, são vinculadas às disponibilidades orçamentárias. O controle da execução orçamentária dá-se através de diversos módulos do PUBLIX, integrado desde a autorização para a realização da despesa, passando pela Licitação, Gestão de Contratos e Controle Financeiro, no qual se dá a liquidação do compromisso.

Além disso, o sistema permite aos gestores a geração de diversos relatórios de acompanhamento. Os ajustes são efetuados no transcurso da execução, com suplementação de recursos dentro de cada Célula Estratégica, ou suplementações autorizadas pelo Diretor-Presidente.

TABELA 7.e.1– DETALHAMENTO DOS TIPOS DE ORÇAMENTOS

Tipos Orçamentos	Detalhamentos
Orçamento Operacional	Estão alocados os recursos necessários para o desenvolvimento das ações contínuas das atividades fins da empresa.
Orçamento de Investimentos	Para expansão da capacidade produtiva, com vista a universalização do saneamento básico.
Orçamento de Receitas	Recurso necessário a operação da organização.

Reportando ao exposto na tabela anterior, vale ressaltar que o orçamento empresarial da DESO é elaborado a partir da alocação de recursos de receita, operacionais e de investimentos, onde no primeiro estão os recursos necessários para a operacionalização da empresa, no segundo estão incluídas os recursos para as atividades fins da empresa por meio do desenvolvimento de ações contínuas e no terceiro estão incluídos os recursos para a expansão estratégica da capacidade produtiva com a visão da universalização do saneamento básico. Os contratos firmados pela DESO geralmente são superiores a doze meses, o que é postergado para os exercícios seguintes. Quanto ao Orçamento de Investimento, é feito a partir do PPA – Plano Plurianual de Investimentos do Governo do Estado, acionista majoritário que perdura pelo prazo de quatro anos conforme os ditames da lei. O Orçamento Empresarial de um exercício é elaborado no último trimestre do exercício anterior e aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

Também essa gerência dispõe de instrumentos de cobranças como a negativação (SPC, SERASA e BOAVISTA), desde 2016, visando reduzir a inadimplência dos clientes ativos e inativos. Investiu também na renovação do parque de hidrômetros, desde 2013, buscando reduzir o índice de perdas de faturamento, devido às anormalidades apresentadas na leitura, e aumentar o faturamento gerando maior retorno financeiro. Vale acrescentar o corte por débito como outro meio de combate à inadimplência. Os principais indicadores e requisitos de desempenhos monitorados referentes a sustentabilidade econômico-financeira, estão apresentados na tabela 7.e.2.

**TABELA 7.e.2 – PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS - FINANCEIROS**

<b>Código</b>	<b>Nome do Indicador</b>
IN-101	Indicador de Suficiência de Caixa
IN -030	Margem da Despesa de Exploração
IN- 031	Margem da Despesa com Pessoa Próprio
IN- 029/IFn15	Índice de Evasão de Receitas
DESO	Índice de Incremento na Arrecadação Total
IN – 054/IFn07	Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber
IFn01	Índice de Desempenho Financeiro
IFn03	Despesas totais com Serviço por m <sup>3</sup> faturado

# RESULTADO



**DESO**

**8 RESULTADOS**

## 8.a- Indicadores econômico-financeiros

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.a.1	IFn01	O/E	Índice de Desempenho Financeiro	↑	%	142,12	130,23	110,74	Média Truncada PNQS 2017	
8.a.2	IFn03	E	Despesas totais com os serviços por m <sup>3</sup> faturado	↓	R\$/m <sup>3</sup>	2,81	3,31	4,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.a.3	IFn07	E	Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	↓	Dias	148,54	152,40	79,80	Média Truncada PNQS 2017	207,72
8.a.4	IFn15	E	Evasão de Receitas	↓	%	8,03	3,35	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.a	IFn15a	E	Evasão de Receitas (Coordenação Itabaiana)	↓	%	-3,88	-2,50	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.b	IFn15b	E	Evasão de Receitas (Coordenação Ribeirópolis)	↓	%	-0,65	-1,30	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.c	IFn15c	E	Evasão de Receitas (Coordenação Malhador)	↓	%	0,55	-10,21	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.d	IFn15d	E	Evasão de Receitas (Coordenação Campo do Brito)	↓	%	-4,28	-7,04	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.e	IFn15e	E	Evasão de Receitas (Coordenação Laranjeiras)	↓	%	15,27	6,63	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01
8.a.4.f	IFn15f	E	Evasão de Receitas (Coordenação Maruim)	↓	%	9,74	-4,34	7,76	Média Truncada PNQS 2017	9,01

**8.b- Indicadores sociais e ambientais**

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.b.1	ISc02	O	Índice das sanções e indenizações	↓	%	0,14	0,11	2,58	Média Truncada PNQS 2017	
8.b.2	ISc07	O	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como Procedentes	↓	Ocorrências-ano p/ 1000 habitantes	0,08	0,07	0,06	Média Truncada PNQS 2017	
8.b.3	ISc08	O	Índice de Comprometimento do salário mínimo com a Tarifa	↓	%	1,75	1,76	1,71	Média Truncada PNQS 2017	
8.b.4	ISc11	O	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados	↑	%	35,90	20,00	82,73	Média Truncada PNQS 2017	

**8.c- Indicadores relativos a clientes e ao mercado**

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.c.1	ICm01a	O	Índice de reclamações de problemas	↓	Reclam. p/ligação	0,09	0,10	0,29	Média Truncada PNQS 2017	
8.c.2	ICm02	O	Índice de satisfação dos clientes	↑	%	90	0	48,1	Média Truncada PNQS 2017	
8.c.3	ICm05	O	Índice de atendimento urbano de água	↑	%	95,28	95,37	99,68	Média Truncada PNQS 2017	
8.c.4	ICm10	O	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários	↓	h/Reclam	1177,18	847,38	26,46	Média Truncada PNQS 2017	

## 8.d- Indicadores relativos às pessoas

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.d.1	IPe01	E	Índice de produtividade da FT p/ os sistemas de água e esgotos	↑	Ligações/ Empregados	2102,11	1989,16	1319,10	Média Truncada PNQS 2017	2,06
8.d.2	IPe03	E	Índice de capacitação anual da força de trabalho	↑	h.ano/ empregado	0,56	9,53	22,2	Média Truncada PNQS 2017	14,36
8.d.4	IPe05	E	Índice de frequência de acidentes	↓	Acidente x milhão/hora	0	12,86	16,6	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.5	IPe06	E	Coefficiente de gravidade dos acidentes	↓	Dias x milhão/hora	0	180,09	225,03	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.6	IPe11	E	Índice de produtividade de pessoal total	↑	lig./ empregado	1765,71	1989,16	547,94	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7	IPe12	E	Índice de Absenteísmo	↓	%	10,63	6,26	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.a	IPe12a	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Itabaiana)	↓	%	11,20	5,61	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.b	IPe12b	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Ribeirópolis)	↓	%	5,72	0	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.c	IPe12c	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Malhador)	↓	%	1,60	36,42	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.d	IPe12d	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Campo do Brito)	↓	%	0	0	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.e	IPe12e	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Laranjeiras)	↓	%	7,50	7,73	2,23	Média Truncada PNQS 2017	
8.d.7.f	IPe12f	E	Índice de Absenteísmo (Coordenação Maruim)	↓	%	22,09	3,67	2,23	Média Truncada PNQS 2017	

## 8.e- Indicadores relativos aos processos

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.e.1	ISp01	O	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuição	↑	%	135,57	152,13	118,45	Média Truncada PNQS 2017	100
8.e.2	ISp02	O	Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	↓	%	41,12	42,11	2,53	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4	ISp04	O	Tempo médio de execução de ligação de água	↓	h/ligação	4898,74	3043,41	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.a	ISp04a	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Itabaiana)	↓	h/ligação		799,37	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.b	ISp04b	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Ribeirópolis)	↓	h/ligação		1159,54	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.c	ISp04c	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Malhador)	↓	h/ligação		1720,38	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.d	ISp04d	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Campo do Brito)	↓	h/ligação		2088,38	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.e	ISp04e	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Laranjeiras)	↓	h/ligação		4229,27	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.4.f	ISp04f	O	Tempo médio de execução de ligação de água (Coordenação Maruim)	↓	h/ligação		6545,19	124,10	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.6	ISp08	O	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	↓	%	0,10	0,11	1,05	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.7	ISp09	O	Incidência de reclamações sobre falta de água	↓	%	7,34	4,30	6,44	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.8	ISp10	O	Tempo médio de execução dos serviços	↓	h/serv. executado	1516,70	1496,21	39,20	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.9	ISp11	O	Continuidade no abastecimento de água	↑	%	86,12	67,23	90,46	Média Truncada PNQS 2017	

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.e.11	ISp14	O/E	Indicador de perdas totais de água por ligação	↓	L/lig/dia	364,38	315,49	356,31	Média Truncada PNQS 2017	348,14
8.e.12	ISp15	O	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	↓	%	21,19	15,23	1,17	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.13	ISp16	O	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	↓	%	11,53	22,69	1,41	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.14	ISp17	O	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	↓	%	8,04	6,29	0,59	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.15	ISp18	O	Índice de conformidade da quantidade de amostras p/ aferição da água tratada	↑	%	2,35	71,42	115,77	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.17	ISp20	O	Incidência das análises fora do padrão p/ aferição da qualidade da água tratada	↓	%	15,14	7,28	2,93	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.20	IPa01	O/E	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	↓	%	0	0	3,35	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.21	IPa02	O/E	Índice de hidrometração	↑	%	99,93	99,74	99,17	Média Truncada PNQS 2017	99,72
8.e.22	IPa03	O/E	Índice de macromedição	↑	%	48,15	51,20	68,07	Média Truncada PNQS 2017	66,49
8.e.23	IPa04a	O	Consumo médio de energia elétrica – água	↓	kWh/metro cúbico	0,95	0,98	0,45	Média Truncada PNQS 2017	
	IPa07					68,00	57,14	87,71	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.25	IPa09	E	Índice da satisfação dos usuários de informações	↑	%	0	0	55,99	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.26	IFr01	O/E	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	↓	%	0	0	7,20	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.27	IFr02	O	Índice de insumos químicos entregues fora de especificação	↓	%	0	0	14,60	Média Truncada PNQS 2017	

Códigos	GRMD	(O) (E) (O,E)	Indicador	Sentido	Unidade	Período		Referencial Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa	
8.e.28	IFr07	E	Índice de desempenho de prestadores de serviço	↑	%	100	98	93,57	Média Truncada PNQS 2017	
8.e.29	IFn02	E	Indicador de águas não faturadas por volume	↓	%	41,76	36,70	27,81	Média Truncada PNQS 2017	33,13

# GLOSSÁRIO



**DESO**

## GLOSSÁRIO

### A

**ACT** – Acordo Coletivo de Trabalho  
**ADEMA** – Administração Estadual do Meio Ambiente  
**ASJU** – Assessoria Jurídica  
**ASCI** - Assessoria de Comunicação Institucional  
**ASMA** – Assessoria de Marketing  
**ASO** – Atestado de Saúde Ocupacional  
**AUDI** – Auditoria Interna  
**ASGO** – Assessoria de Gestão Organizacional  
**AMH** – Assistência Médica e Hospitalar  
**ANA** – Agência Nacional de Águas  
**ATDO** – Assessoria Técnica  
**ATPS** – Atendimento Programa Social

### C

**CARR** – Coordenação de Arrecadação  
**CCAD** – Coordenação de Cadastro  
**CEAM** – Coordenação de Educação Ambiental  
**CFAT** – Coordenação de Faturamento  
**CHID** – Coordenação de Hidrometria  
**CIEE** – Centro Integrado Empresa-Escola  
**CIPA** – Comissão Interna de Prevenção à Acidentes  
**CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho  
**CNH** – Carteira Nacional de Habilitação  
**COAP** – Coordenação de Administração de Pessoas  
**COAT** – Coordenação de Administração de Transporte  
**CODEVASF** – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba

**CODP** - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

**CONAMA** – Conselho Nacional do Meio Ambiente

**CRAS** – Centro de Referência de Assistência Social

### D

**DCF** – Diretoria Comercial e Financeira

**DE** – Diretoria Executiva

**DESO** – Companhia de Saneamento de Sergipe

**DGC** – Diretoria de Gestão Corporativa

**DMAE** – Diretoria de Meio Ambiente e Expansão

**DNOCS** – Departamento Nacional de Obras Contra as Secas

**DO** – Diretoria de Operações

**DST** – Doença Sexualmente Transmissível

### E

**EE** – Estação Elevatória

**ETA** – Estação de Tratamento de Água

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

### G

**GCCO** – Gerência Comercial Centro Oeste

**GCOM** – Gerência de Cobrança Metropolitana

**GCSU** – Gerência Comercial Sul

**GEAA** – Gerência de Apoio Administrativo

**GECA** – Gerência de Compras e Almoxarifado

**GEMA** – Gerência de Meio Ambiente

**GESA** – Gerência Socioambiental

**GFAT** – Gerência de Faturamento

**GGSS** – Gerência de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho

**GOSU** – Gerência Operacional Sul

**GPEM** – Gerência de Pesquisa e Exploração de Mananciais

**GPS** – Sistema de Posicionamento Global

**GSUC** – Gerência de Suporte Comercial

**GTIC** – Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação

### M

**MCP** – Microcomputador Portátil

**MTE** – Ministério do Trabalho e Emprego

### O

**OS** – Ordem de Serviço

### P

**PAC** – Programa de Aceleração do Crescimento

**PCMSO** – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

**PDCA** – Planejar, Executar, Verificar, Atuar

**PDCL** – Planejar, Executar, Verificar, Aprender

**PE** – Planejamento Estratégico

**PGAE** – Plano de Gestão Ambiental Empresarial

**PMSB** – Plano Municipal de Saneamento Básico

**PNQS** – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

**PPA** – Plano Plurianual

**PPRA** – Programa de Prevenção Riscos Ambientais

**PR** – Presidência

**PRDV** – Plano de Recuperação de Dívidas Vencidas

**PROCON** - Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

**Publix** – Sistema Integrado de Gestão para a Administração Pública

### R

**RA** – Registro de Atendimento

**RCA** - Resolução do Conselho de Administração

### S

**SRC** – Sistema de Relatório Comercial

**SGE** – Sistema de Gestão Empresarial

**SRH** - Secretaria de Recursos Hídricos

# ANEXOS



**DESO**

**FOLHA DE DIAGNÓSTICO DE GESTÃO – PNQS 2018 – NÍVEL I – 250 PONTOS**

Organização: Gerência Comercial Sul (GCCO)

Data: 03/08/2018

CRITÉRIO	PERCENTUAL (%)					PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO OBTIDA
	ENFOQUE	APLICAÇÃO	APRENDIZADO	INTEGRAÇÃO	RESULTANTE		
1	100	90	100	90	95	25	23,75
2	100	90	90	100	95	20	19
3	100	100	90	100	98	20	19,60
4	100	100	90	90	95	11	10,45
5	100	100	100	90	98	13	12,74
6	100	100	100	100	100	20	20
7	100	100	100	90	98	26	25,48
1-7						135	131,02
	RELEVANCIA	EVOLUÇÃO	COMPETITIVIDADE	COMPROMISSO	RESULTANTE		
8	100	90	80	90	90	115	103,50
	<b>TOTAL</b>					<b>250</b>	<b>234,52</b>



DESO RUMO AO PNQS 2018

**DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE**

A Gerência Comercial Centro-Oeste (GCCO), por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho

Itabaiana (SE), 31 de julho de 2018.

Jean MARCKS DA COSTA NUNES  
Gerente Comercial - 50.04.0000000  
Mat. 38255/DESO

Jean Marcks da Costa Nunes  
Gerente Comercial Centro-Oeste

