

# RELATÓRIO DE GESTÃO

## NÍVEL II - PNQS/2012



## Sumário

<b>Perfil.....</b>	<b>5</b>
P1 Descrição da Organização.....	6
P2 Concorrência e Ambiente Competitivo.....	12
P3 Aspectos Relevantes.....	13
P4 Histórico da Excelência.....	14
P5 Organograma .....	16
P5 Organograma (Gestores).....	17
<b>Liderança.....</b>	<b>21</b>
1.1 Governança Corporativa.....	22
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.....	28
1.3 Análise do desempenho da organização.....	32
<b>Estratégias e Planos .....</b>	<b>37</b>
2.1 Formulação das Estratégias.....	38
2.2 Implementação das estratégias.....	39
<b>Clientes.....</b>	<b>45</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....	46
3.2 Relacionamento com clientes.....	51
<b>Sociedade.....</b>	<b>57</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental.....	58
4.2 Desenvolvimento Social.....	67
Informações e Conhecimento.....	71
5.1 Informações da Organização.....	72
5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional.....	79
<b>Pessoas.....</b>	<b>85</b>
6.1 Sistemas de trabalho.....	86
6.2 Capacitação e desenvolvimento.....	90
6.3 Qualidade de vida.....	92
<b>Processos.....</b>	<b>101</b>
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....	102
7.2 Processos relativos a fornecedores.....	108
7.3 Processos econômico-financeiros.....	112
<b>Resultados.....</b>	<b>117</b>
<b>Glossário.....</b>	<b>124 / 125</b>





# [ Perfil ]

## P1 Descrição da Organização

### A) Instituição, Propósitos e Porte da Organização

**1) Denominação:** Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan).

**2) Forma de atuação:** empresa de economia mista, de regime jurídico de direito privado, sociedade anônima sediada na cidade de Vitória (ES). O acionista majoritário é o Governo do Estado do Espírito Santo, com 99,31% das ações. Os acionistas minoritários têm 0,69% das ações.

**3) Data de instituição da Organização:** foi criada em 8 de fevereiro de 1967 pela Lei n. 2.282/67 com a extinção do Departamento de Água e Esgoto. Foi modificada por meio das Leis n. 2.295/67 e 6.863/01 e regulamentada

pelo Decreto n. 2.575/67. Em dezembro/2011, foi aprovada a Lei nº 9772, autorizando a Cesan a atuar também no setor de serviços de limpeza e manejo de resíduos sólidos, além de poder participar do bloco de controle ou do capital social de outras sociedades e constituir subsidiárias, que poderão se associar a outras empresas do setor de saneamento no Brasil ou exterior.

**4) Descrição do negócio:** atua no setor concessionário de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, realizando estudos, projetos, construção, operação e exploração comercial dos serviços. Atua em 52 dos 78 municípios do Espírito Santo, sendo 7 na Região Metropolitana da Grande Vitória (aproximadamente 1,7 milhões de habitantes) e 45 no interior (cerca de 445 mil habitantes).

### 5) Informações sobre o porte:

**Tabela P1a- Informações Porte**

Indicadores Financeiros		Instalações e Equipamentos		Quantidade
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)	441.472	Diretorias		5
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)	222.666	Assessorias / Coordenadorias		11
Lucro Líquido (R\$/mil)	32.410	Gerências / Divisões		64
Ativo Total (R\$/mil)	1.979.524	Pólos / Escritórios de Atendimento		37
Patrimônio Líquido (R\$/mil)	1.213.576	Laboratório Central (água e esgoto)		2
Indicadores Operacionais	Água	Esgoto	Estações de Tratamento de Água – ETA’s	89
Número de ligações faturadas (un)	528.491	134.170	Estações de Tratamento de Esgoto – ETE’s	77
Extensão de rede (Km)	6.963	1.654	Elevatórias de Água	260
Municípios Atendidos	52	23	Elevatórias de Esgoto	223
Localidades Atendidas	337	73	Reservatórios de água	216
População Coberta	2120.422	939.774	Frota de Veículos	408

### B) Serviços ou Produtos e Processos

**1) Principais serviços/produtos da organização:** a atividade-fim da Cesan é a prestação de serviços públicos de abastecimento de água, por meio dos processos de produção e distribuição de água tratada, coleta e

tratamento de esgoto e disposição final de resíduos. O processo de comercialização abrange os serviços de água e esgoto.

**2) Descrição do processo principal e de apoio:** descritos na Tabela P1b e no Critério 7.

**Tabela P1b processos Principais e de Apoio**

Tipo de Processo	Processo	Atividades
<b>Principal</b>	Produção de Água	Operação, Manutenção
	Distribuição de Água	Operação, Manutenção, Melhorias e Expansão
	Coleta, tratamento de Esgoto e disposição final de resíduos	Operação, manutenção, Melhorias e Expansão
	Comercialização	Faturamento, Arrecadação, Cobrança, Atendimento
<b>Apoio Operacional</b>	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos e Recursos Hídricos, Licenciamento e Educação Ambiental
	Desenvolvimento Operacional	Controle de Perdas, Cadastro, Análise Operacional, Automação e Controle Operacional e Serviços Operacionais
	Controle da Qualidade	Controle de Água e Esgoto
	Empreendimentos	Execução de Obras (Projetos, Orçamento e Obras)
<b>Apoio de Gestão</b>	Administração Geral	Jurídico, Gestão de Pessoas, Logística, Tecnologia da Informação, Planejamento e Financeiro.

**3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela Organização:**

Descritos na Tabela P1c.

**Tabela P1c Principais Equipamentos, Instalações e Tecnologias**

**Equipamentos**

Os principais são: conjuntos motobombas, bombas, eletroeletrônicos, geofones mecânicos e eletrônicos, hastes de escuta, válvulas redutoras e pressão, válvulas de controle de nível de reservatórios, medidores de vazão, compactadores, valetadeiras, transformadores elétricos, motocicletas, automóveis, caminhões (basculante, carroceria, pipa e hidrojateador), caminhonetes, equipamentos de informática, equipamentos de laboratório, entre outros.

**Instalações**

**Região da Grande Vitória:**

Centro Administrativo e Operacional de Carapina (gerências: Relação com o Cliente, Recursos Humanos, Logística, Produção de Água, Distribuição de Água, Engenharia de Serviços, Operacional Sul, Operacional Norte, Empreendimentos; Oficina Eletro Mecânica, Pitometria, Call Center e Centro de Controle Operacional);

Ed. Rui Barbosa (gerências: Tecnologia da Informação, Comercial);

Ed. BEMGE (Gerências: Financeira e Contábil, Meio Ambiente; Coordenadorias: Planejamento Estratégico, Comunicação Empresarial; Assuntos Jurídicos, Coordenadoria de Relações Institucionais; Assessoria de Captação de Recursos; Auditoria; Diretoria;

<p><b>Região da Grande Vitória:</b>  Escritórios de Atendimento Presenciais (Vitória, Laranjeiras, Campo Grande, Vila Velha, Cariacica/Viana)  Estações de Tratamento de Água – ETAs;  Estações de Tratamento de Esgoto – ETEs;  Cobi (Gerência: Gestão e Controle da Qualidade) - Laboratório Central;  Mulembá (Gerência: Gestão e Controle da Qualidade) - Laboratório de Esgoto;  Outros endereços: Alberto Torres (Ilha de Santa Maria); Barra do Jucu; Belvedere; Boa Vista; Caçaroca; Jardim da Penha; Jucu; Ponta da Fruta; Santa Clara; Santa Lúcia; Serra (Centro); Vale Esperança; Viana (Unidades Operacionais e Administrativas, Reservatórios de Água, Elevatórias de Água e Esgoto, Redes de Água e Esgoto).</p>	
<p><b>Interior:</b>  Divisão Centro Norte: Boa Esperança, Conceição da Barra, Montanha, Ponto Belo, Nova Venécia, Pedro Canário e Pinheiros.  Divisão Noroeste: Barra de São Francisco, Ecoporanga, Mantenópolis, Pancas e São Gabriel da Palha.  Divisão Litorânea: Piúma, Guarapari (Pólo de Água, Pólo de Esgoto e Escritório de Atendimento).  Divisão Serrana: Afonso Cláudio, Fundão, Marechal Floriano, Santa Maria de Jetibá, Santa Teresa e Venda Nova do I migrante.  Divisão Sul: Bom Jesus do Norte, Castelo, Ibatiba, Iúna, Muqui, Rio Novo do Sul e São José do Calçado.</p>	<p>Estações de Tratamento de Água, Reservatórios de Água, Elevatórias de Água e Esgoto, Redes de Água e Esgoto, Estações de Tratamento de Esgoto, Unidades Administrativas, Escritórios de Atendimento Presencial.</p>
Tecnologias	
ERP/SAP (Enterprise Resource Planning) – gestão integrada dos sistemas de controladoria, empreendimentos, gestão da manutenção, recursos humanos e suprimentos.	
Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) – Sistema destinado ao desenvolvimento comercial e de atendimento ao cliente. Possui módulos integrados de Cadastro, Hidrometria, Faturamento, Cobrança, Arrecadação, Atendimento, Serviços e Segurança.	
Sistema Integrado de Gestão de Benefícios (SIGBEN) – Sistema Integrado para administração do plano de saúde da Cesan.	
Portal de Compras - disponibiliza editais e informações sobre licitações em diversas modalidades, requisitos para participação, além de acompanhamento on-line ou recebimento de e-mail contendo documentos com os dados sobre o andamento e resultados dos processos licitatórios. Também instruções para cadastro de fornecedores, links sobre legislação e obtenção de certidões, além de download de softwares e planilhas para formulação de propostas de preços pelos fornecedores participantes das licitações	
Meridian – Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – permite preservar e organizar eletronicamente os desenhos e documentos técnicos de engenharia	
Portal do Centro de Controle Operacional (Portal CCO) – permite em tempo real, o monitoramento dos sistemas de abastecimento de água.	
Sistema de Informações Operacionais (SINCOP) que tem como banco de dados o SQLServer e conta com o auxílio de planilhas eletrônicas. Será substituído pelo SIGA-O.	
Portal Corporativo - ambiente integrado para colaboração, gerenciamento de aplicações corporativas / departamentos e gerenciamento de arquivos, em rede intranet / internet.	
Sistema de Indicadores e Grandezas Empresariais - Sistema que realiza a gestão dos indicadores do Banco Mundial	
Infogeo / Geoweb - Sistema informatizado de pesquisa e atualização de cadastro de clientes georeferenciados	
Unilims - Banco de dados gerador de relatórios com informações relativas a resultados de análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída.	

<b>Tecnologias</b>
Progen - Programa de gestão de energia elétrica que possibilita a visualização e controle das contas de energia de todas as unidades da Cesan.
Sistema de Telemetria / Telecomando - monitoramento e operação dos sistemas de abastecimento de água via rádio de uso operacional.
Rastreamento - Sistema de monitoramento e rastreamento dos veículos da Cesan.
Sistema de Gestão Ambiental SIGA-O - Sistema que fornece as informações dos processos ambientais de licenciamento ambiental, recuperação ambiental, auditoria ambiental, educação ambiental, outorga de captação e outorga de lançamento.
BI-CESAN - Sistema de gestão corporativa através de utilização da metodologia de Business Intelligence. É resultado do projeto SIGA-O.
Data Center/Sala Cofre: Sala cofre para abrigar os equipamentos de TI

### C) Sócios, Mantenedores ou Instituidores

#### 1) Composição da sociedade ou identificação dos membros instituidores da organização:

A Cesan é uma empresa de economia mista, de regime jurídico de direito privado com sociedade anônima. Acionista majoritário é o Governo do Estado do Espírito Santo, com 99,31% das ações, com 0,69% de acionistas minoritários. Está presente em 52 municípios do Estado do Espírito Santo, mediante delegação do Governo do Estado e de contratos de concessões com os municípios.

**2) Instância controladora:** A instância controladora imediata, integrante da administração, é o Conselho de Administração.

**3) Necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores:** a Cesan adota um modelo de gestão eficiente, transparente e participativa de acordo com os

preceitos do seu acionista majoritário. A Empresa dispõe de um modelo de gestão moderno, com ferramentas de Governança Corporativa alinhadas às melhores práticas do mercado. A maior expectativa do principal acionista atualmente é a universalização do esgotamento sanitário, cuja meta está estabelecida no Plano Estratégico do Governo 2025.

### D) Força de Trabalho

**D1) Denominação genérica da força de trabalho:** empregados.

**D2,3,4) Composição da força de trabalho:** 1.391 empregados efetivos, regidos pela CLT e 194 adolescentes aprendizes/estagiários, totalizando 1.585. Ver quadro Tabela P1d.

**Tabela P1d Composição da Força de Trabalho**

Perfil por Escolaridade	Quant.	%	Perfil por Função	Quant.	%	Função	Quant.	%
Fundamental	99	7,12	Gerencial	17	1,22	Estagiários	145	74,74
Técnico	360	25,88	Assessoria	9	0,65	Adolescente Aprendiz	49	25,26
Superior	441	31,70	Administrativo/ Operacional	1269	91,23			
Ensino Médio	417	29,98	Gestor	91	6,54			
Ensino pós-médio	74	5,32	Diretor	5	0,36			
<b>Total</b>	<b>1391</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>1391</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,00</b>

**D5) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho:** As principais necessidades e expectativas identificadas são: crescimento e remuneração compatível com o mercado, ambiente seguro, necessidade de adoção de hábitos saudáveis, melhoria da qualidade de vida, necessidade de prevenção das doenças e fortalecimento dos laços familiares. São identificadas por meio de Acordos Coletivos, Programa 10 S, Avaliação de Desempenho e pesquisas: Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida dos Empregados e Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho, realizadas pelo SESI em 2010 e Pesquisa de Clima Organizacional em 2011.

## **E) Clientes e Mercados**

**E1) Principais mercados nos ramos de atuação da organização:** a Cesan atua como concessionária dos serviços públicos de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgoto no Espírito Santo, regidos por contratos de concessão com os municípios cuja atuação é de interesse local, são regidos pela Lei 11.445/07 e nos municípios onde o interesse é comum, no caso da Região Metropolitana, são regidos por contratos ou não, conforme Lei Estadual nº 6.871/2001 e pela Lei Complementar nº 325/2005. A segmentação de clientes foi estabelecida pela ARSI – Agência Reguladora de Saneamento e Infra Estrutura Viária, nos municípios por ela regulados e nos demais pela SEDURB – Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Saneamento e Habitação.

**E2) Principais clientes e clientes-alvo:** os principais clientes são os residenciais, comerciais, industriais e públicos e os clientes-alvo são os inativos, clientes especiais, outros clientes especiais, fraudador, clandestino, em cobrança e os municípios não atendidos pela CESAN (novas concessões).

**E3) Organizações que atuam entre a Organização e os clientes:** Não há organizações atuando entre a empresa e seus clientes. A Cesan possui prestadores de serviços que executam atividades relacionadas a serviços de manutenção e expansão de redes de água e esgoto, operação e manutenção em elevatórias e ETE's, execução de obras de novos empreendimentos, serviços de vigilância e limpeza, leitura e entrega de contas e atendimento por telefone no Call Center.

**E4) Necessidades e expectativas dos clientes:** qualidade da água que atenda à portaria 2914/2011, continuidade no abastecimento, tarifas justas e serviços de coleta e tratamento de esgoto.

## **F) Fornecedores e Insumos**

**F1) Principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos da Organização:** Ramo de Produtos Químicos: Cal Arco-Iris, Carbocloro, Cimil, Suall, Sasil, Kalfix, Reluz, Cataguazes; Ramo de Tubos e Conexões: Saint-Gobain Canalização, Tigre S.A., Mexichem Br, Asperbrás, Polierg; Ramo de Prestadores de Serviços: Construtora Norberto Odebrecht, Sanevix, Marca Ambiental, Usiplan, Montalvani Engenharia, Acta Engenharia, Delta Construções, Construtora Montenegro, Tubomills e EDP Energias Elétrica.

**F2,3) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores:** Ao contrário de todos os outros insumos, o fornecimento de energia elétrica é feito por uma concessionária e regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por meio da Resolução Nº 456/00, que estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Na Cesan, é gerido com apoio da O-GES, que é responsável por repassar as demandas de todas as demais áreas, analisar e definir a melhor opção de tarifa de acordo com o consumo da instalação, avaliar os contratos, o reajuste anual da tarifa da energia elétrica, entre outras atribuições. Os fornecedores de materiais e serviços são selecionados e qualificados por meio de Editais Públicos de Licitação, com base na Lei Federal 8.666/93 e em critérios como preço, conhecimento e especificação técnica dos materiais necessários e a Lei 10.520/2002 – Pregão Eletrônico.

**F4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor e sua tradução em requisitos:**

participação nos processos licitatórios, transparência nas licitações, cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos, ambiente seguro e compromisso com a qualidade.

## **G) Sociedade**

**G1) Principais comunidades:** na Cesan, a sociedade é denominada público-alvo. As comunidades de relacionamento são aquelas em que a empresa atua, atendendo os clientes urbanos ativos e potenciais e rurais.

**G2) Principais impactos:** a Gerência de Meio Ambiente atua no licenciamento ambiental, gestão dos resíduos e dos recursos hídricos, educação ambiental e identificação dos aspectos e impactos ambientais provenientes das atividades, processos e instalações da empresa, atuando junto às outras unidades para seu tratamento. Os principais impactos são: redução da vazão do manancial, não conformidade de efluentes de ETE, Lodo de ETA, Lodo de

ETE, extravasamento com lançamento de esgoto in natura nos corpos receptores, poluição sonora e visual de elevatórias, falta d'água, obras e acidentes-sinistro.

**G3) Passivos ambientais:** a Cesan, desde a publicação da Resolução CONAMA nº01/1986, que dispõe sobre licenciamento ambiental de sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, busca regularizar ambientalmente todos os seus sistemas. Com o objetivo de adequar aqueles ainda não licenciados, em médio e longo prazo, a Cesan elaborou, em 2010, um Plano de Regularização Ambiental, que foi apresentado ao órgão ambiental estadual para análise. Diante disso elaborou-se uma proposta de alteração da legislação, por meio de decreto específico para o licenciamento de atividades de saneamento no Espírito

Santo. O Decreto se encontra em fase final de avaliação pelo órgão ambiental e já foram aprovadas a nº 002/2012 Resolução Normativa CERH e Instrução Normativa IEMA nº 31/2012, que dispõem sobre outorga de diluição.

**G4) Principais necessidades e expectativas da comunidade e sociedade:** patrocínios de eventos, tarifas justas, continuidade e qualidade do abastecimento de água, preservação do meio ambiente e implantação e extensão dos serviços de esgotamento sanitário (qualidade na execução, finalização das obras e como solicitar a implantação do serviço em seu bairro).

#### H) Parceiros

**H1,2,3) Principais parceiros:** Descrito na Tabela P1e

<b>P1e Principais Parceiros</b>		
<b>Parceiros/Ano</b>	<b>Objetivos comuns</b>	<b>Competências compartilhadas</b>
ACACCI/2007	Desenvolvimento de Projetos sociais	Ampliação do amparo à sociedade
CIEE/ES/2000	Operacionalização de programa de estágio de estudantes	Oportunidade de estudantes receberem treinamento prático
Colégio SALESIANO	Cooperação técnica e financeira para aprendizado de jovens do estado	Oportunidades de adolescentes receberem curso de Auxiliar de Serviços Administrativos
HEMOES	Disponibilização de sangue para hospitais e pronto socorro	Captação de sangue/ampliação de doadores
INCAPER	Convênio de Cooperação técnica e Financeira para pesquisa de reuso de Lodo de ETE	Estudo para reutilização do lodo de ETE's como biossólido na agricultura
PROCON-ES	Agilizar o atendimento à sociedade	Acesso às Cartas de Investigação Preliminar (Cips) emitidas pelo órgão

#### I) Outras Partes Interessadas

**I1) Denominação de outras partes interessadas:** acionistas, órgãos reguladores (ARSI, Procon), órgãos municipais (prefeituras e secretarias), Órgãos Estaduais (Iema,

DER-ES e Secretarias), Órgãos Federais (Dnit, Ministérios Federais, Caixa e BNDES), Órgãos Internacionais (BIRD) e órgãos setoriais (Crea, Abes e Aesbe).

## I2) Principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas:

Ver Tabela P1f

<b>P1f – Principais Necessidades Partes Interessadas</b>			
<b>Outras Partes Interessadas</b>		<b>Necessidades e Expectativas</b>	<b>Requisitos</b>
<b>Investidores</b>	Acionistas minoritários	Participação nas decisões corporativas	Cumprimento das reuniões
	Governo do Estado	Qualidade de vida e saúde da população	Alinhamento com o Planejamento Estratégico
<b>Órgãos reguladores</b>	ARSI	Serviços de saneamento básico dentro das exigências	Atendimento ao Regulamento da Agência
	Procon	Atendimento ético à população	Código de Defesa do Consumidor
<b>Órgãos municipais</b>	Prefeituras e secretarias	Universalização dos serviços de saneamento básico e Preservação do meio ambiente	Cumprimento dos contratos de concessão
<b>Órgãos Federais</b>	IBAMA, ANA, DNIT, Caixa, BNDES	Preservação do Meio Ambiente	Atendimento às normas e à legislação
<b>Órgãos estaduais</b>	IEMA, IDAF, MP-ES; DER-ES e Secretarias	Preservação do meio Ambiente; Qualidade de vida	Atendimento às normas e à legislação
<b>Órgãos internacionais</b>	Bird	Atendimento aos indicadores	Realização dos Investimentos
<b>Órgãos setoriais</b>	Crea, Abes, Aesbe, Sindicatos e Conselhos de Classe	Relacionamento ético e preservação do Meio Ambiente	Atendimento aos códigos de ética e Legislação

## P2 Concorrência e Ambiente Competitivo

### A) Ambiente Competitivo

**A1) Tipo de Concorrência:** Os principais concorrentes são os Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), Foz do Brasil S/A e empresas particulares com abastecimento de água e serviços de manutenção na rede de esgoto das residências.

**A2) Parcela de Mercado:** a Cesan detém a concessão de 67% dos serviços de água e 55% dos serviços de esgoto dos 78 municípios capixabas.

**A3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes:** 1) investimento em recursos humanos com realização de concursos públicos; 2) Programa Águas Limpas com R\$ 1 bilhão de investimentos em saneamento; 3) investimentos em melhorias das estações de tratamento de água, adutoras e reservatórios, dobrando a capacidade de reservação; 4) construção de estações de tratamento de esgoto, redes e elevatórias; 5) certificações em gestão da qualidade com ISO 9001:2008; 6) Implantação do Modelo de Excelência

da Gestão Corporativo; 7) Premiações da Qualidade. A4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades: Em 2007, entrou em vigor a Lei do Saneamento nº 11.445, que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal do saneamento básico. No ano de 2008, por meio da Lei Estadual Complementar nº 477, foi criada a Arsi, que tem como finalidade regular, controlar e fiscalizar, no âmbito do Estado, os serviços de saneamento básico, inclusive determinando as tarifas cobradas pela Cesan. Em 2010, foi instituída pela Arsi a Resolução nº 008, de 7/Dez/2010, que estabelece as condições gerais para prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e de saneamento sanitário.

### B) Desafios Estratégicos

**B1) Principais Desafios ou Barreiras:** alcançar 60% de atendimento na coleta e tratamento de esgotos, até 2011, e 70% até 2014; manter a universalização do abastecimento de água tratada com qualidade; conscientizar a

sociedade da importância da adesão à rede de coleta de esgoto, para a saúde e bem estar da população e meio ambiente. As principais barreiras ou entraves que podem ocorrer para alcançar esses objetivos são: Captar recursos para viabilidade dos investimentos em saneamento básico; mudar a percepção da sociedade de que a tarifa de esgoto não é uma taxa e sim uma prestação de serviço que visa à qualidade de vida da população.

**B2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas:** Desde 2003, diante da necessidade de investir no saneamento básico, foram mobilizadas diversas esferas do Governo Estadual, em parceria com o Governo Federal e as Prefeituras. A Cesan preparou-se internamente para realizar as obras e operar as novas estruturas, buscou inovações tecnológicas, transparência na contratação de fornecedores e fortalecimento na relação com os clientes. Para assegurar que os investimentos tenham continuidade, a Cesan e o Governo do Estado trabalharam, paralelamente, em duas frentes. Uma delas foi a consolidação de uma legislação para o setor de saneamento e a inclusão desses investimentos no escopo do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025. Também foi elaborado o Plano Diretor de Esgoto da Região Metropolitana da Grande Vitória, que aponta as obras e os investimentos necessários para a universalização do serviço, após o término das obras do Programa Águas Limpas, abrangendo de 2011 a 2025. A outra frente foi a construção de parcerias com as prefeituras e organismos

financiadores para captação de recursos para esses investimentos. À partir de dezembro de 2011, com a aprovação da lei nº 9.772, a Cesan pode associar-se à outras empresas do Brasil ou do exterior, permitindo aporte financeiro para a realização de suas estratégias, principalmente no que tange a Universalização do Serviço de Esgotamento Sanitário.

**B3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão:** para alcançar os Objetivos Estratégicos de “Aprimorar a Gestão Corporativa”, e “Melhorar a Eficiência de Processos”, a Cesan criou um Comitê para fomentar atividades relacionadas aos sistemas de informação, descritos no critério 5. Melhorias também estão sendo realizadas no Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT), com inserção de novos módulos. A criação do Encontro de Inovação Tecnológica e Práticas Inovadoras e sua consolidação como um dos mais importantes eventos internos da Cesan está na base da estratégia de incentivo à busca de novas formas de realizar os procedimentos internos. O Encontro impulsionou a implantação de ferramentas mais eficientes e envolveu os colaboradores na gestão da empresa. A busca por soluções inovadoras também resultou na implantação de um modelo de Estação de Tratamento de Esgoto compacta, que utiliza processo biológico, mais eficiente e mais barato do que o procedimento tradicional, com produtos químicos. Esse modelo é utilizado nas estações de Mulembá, em Vitória; Bandeirantes, em Cariacica; Araçás, em Vila Velha e Aeroporto, em Guarapari.

### P3 Aspectos Relevantes

**1) Requisitos Legais e Regulamentares:** Normas regulamentadoras e legais descritas na Tabela P3a:

**Tabela P3a Requisitos Legais e Regulamentares**

Parte interessada	Requisito	Parte interessada	Requisito
Poder concedente	Concessões dos municípios	Clientes/Sociedade	Lei Federal nº 8.078/90, Portaria Federal nº 518/04, Portaria Municipal nº 12/01, Decreto Federal nº 5.440/05, Normas da ABNT e Leis Ambientais
Fornecedor externo	Leis Federais nºs 8.666/93 e 10.520/2002 e contratos	ARSI	Lei Estadual Complementar nº 477/08 e Regulamentos
Cesan	Resoluções, instruções, deliberações e normas internas	Empregados	Código de Ética, Normas de Conduta, Acordo Coletivo e leis trabalhistas
Outras partes	Diretrizes governamentais, programas, contratos e leis específicas		

**2) Sanções ou conflitos de qualquer natureza:** Considerando a abrangência de atuação da Cesan e as necessidades da sociedade quanto a conduta da empresa, ela possui ações e sanções e outras demandas judiciais em trâmite, devidamente tratadas pela Coordenadoria de Assuntos Jurídicos, com o apoio das outras Unidades para o fornecimento de dados e informações.

**3) Modelos de negócio, gestão e setor de atuação:** Dada a importância das atividades da Cesan, considera-se relevantes todas as práticas citadas neste relatório, a gestão nas Unidades, seja por meio das certificações das ISO's, Programas Internos como os 10 Sentos, Encontros de Inovação Tecnológica ou outra forma de gestão requerida

pelos Gerências ou de forma corporativa, como o Modelo de Excelência, visto que a Empresa está cada vez mais ampliando a cobertura dos seus serviços

**4) Outros Aspectos:** Com relação às sanções ambientais, a Cesan mantém diálogo constante com as partes e os órgãos competentes, analisando os casos que lhes são postos, buscando o posicionamento mais adequado à fundamentação, propositura, contestação e acompanhamento de processos administrativos e eventuais ações judiciais. Nesses processos são acionadas as áreas técnicas para análise das sanções e pendências ambientais, subsidiando decisões. Demais informações constam no Critério 4.

## P4 Histórico da Excelência

Ano	Ação
1992	Adoção do Programa Qualidade Total / Implantação do Programa 5s.
<b>Adoção do Modelo de Excelência em Gestão</b>	
1999	Pólo de São Gabriel da Palha e Sistema Santa Maria – premiação no PNQS Nível I.
2000	Sistema Jucu e Pólos de Santa Teresa e Conceição da Barra - premiação no PNQS Nível I.
2001	Pólos de Mantenópolis e Pinheiros - premiação no PNQS Nível I.
2002	Pólo de Venda Nova do Imigrante - premiação no PNQS Nível I.
2003	Pólos de Afonso Cláudio e Pedro Canário - premiação no PNQS Nível I.
2004	Pólo de Fundão - premiação no PNQS Nível I.
2008	Pólo de Piúma - premiação no PNQS Nível I. Pólo de Piúma e Pólo de Montanha - Premiados no PQES Nível I.
2009	Curso Modelo de Excelência da Gestão – MEG na Prática – Nível I – ABES. Curso Gestão Classe Mundial - Nível I – ABES. Curso Banca de Examinadores Internos – Nível I – ABES.
2010	Gerências de Produção de Água, Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiadas no PQES Nível I. Gerência de Distribuição de Água - Premiada no PNQS Nível I. Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto – Recebeu Diploma de Participação no PNQS - Nível I. Sensibilização para implantação do MEG Corporativo (Cesan). Workshop dos Critérios do MEG - Corporativo. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível I – ABES. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – ABES.
2011	Gerência de Distribuição de Água – Recebeu Diploma de Participação no PNQS - Nível II. Gerência de Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiada no PQES – Nível II. Companhia Espírito Santense de Saneamento (corporativo) e Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto – Premiadas no PNQS Nível I. Evento - Repasse da Visita de Missão de Estudos ao Exterior – Holanda.

2010	Implantação do ERP – SAP - integração dos sistemas da Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos.
	Palestra Sensibilização MEG Corporativo (Cesan).
2012	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – ABES.
	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – MEG Executivo - ABES.

### ***Implantação da ISO 9001:2008***

2006	Certificação - Gerência de Gestão e Controle da Qualidade e Laboratório.
2010	Certificação do Call Center e Escritórios de Atendimento Presencial dos Municípios que compõem a Região Metropolitana de Vitória (Cariacica/Viana, Fundão, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória).
2011	Certificação - Centro de Controle Operacional – CCO.
2011	Início de Implantação da ISO 9001:2008 nas Gerências de Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação e Comercial (Faturamento e Arrecadação).

### ***Programa 10 Sensos***

2009	Implantação do Programa 10 Sensos - Premiação troféu ouro para as Gerências de Engenharia de Serviços e Gestão e Controle da Qualidade.
2012	Unidades Recertificadas - Premiação troféu ouro para as Gerências de Engenharia de Serviços e Troféu Prata para a Gerência de Gestão e Controle da Qualidade. Premiação Troféu Ouro para a Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto e Divisão Serrana. Certificado de Compromisso com o Programa 10 S para a Divisão Litorânea.

### ***Participação no INOVES***

2006	Menção Especial – destaque participação.
2007	Menção destaque/ Premiados – Gestão Empresarial por Resultados – GER/ Portal de Compras.
2008	Menção Especial – destaque participação.
2009	Premiado – Projeto – “Uso do Lodo de Esgoto na Adubação de Fruteiras”.
2010	Premiado – Avaliação de Desempenho.

### ***Prêmio SESI Qualidade no Trabalho***

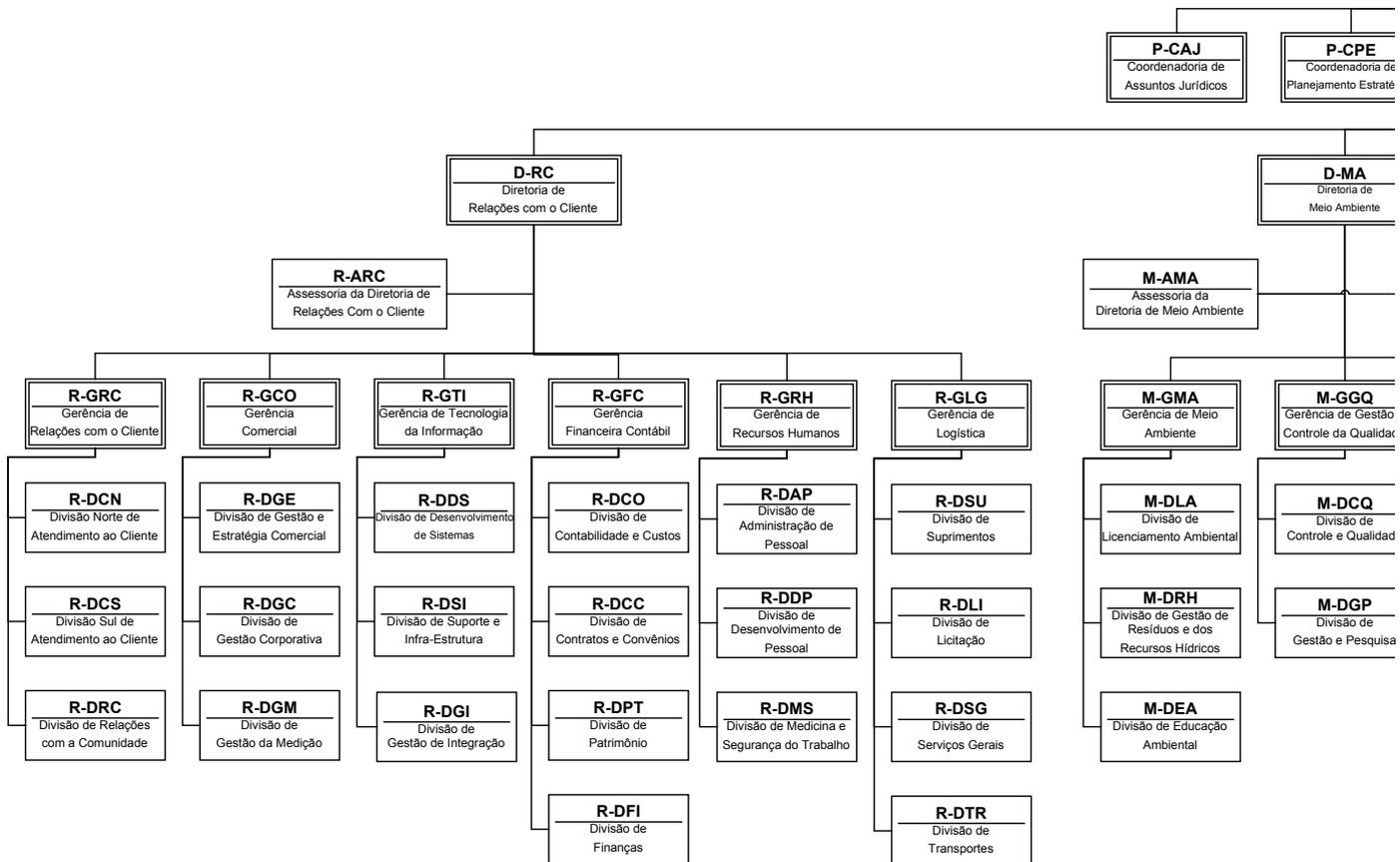
	Premiado – Gestão Empresarial por Resultados (GER).
2010	Premiado – Programa Águas Limpas.
	Premiado – Portal de Compras.

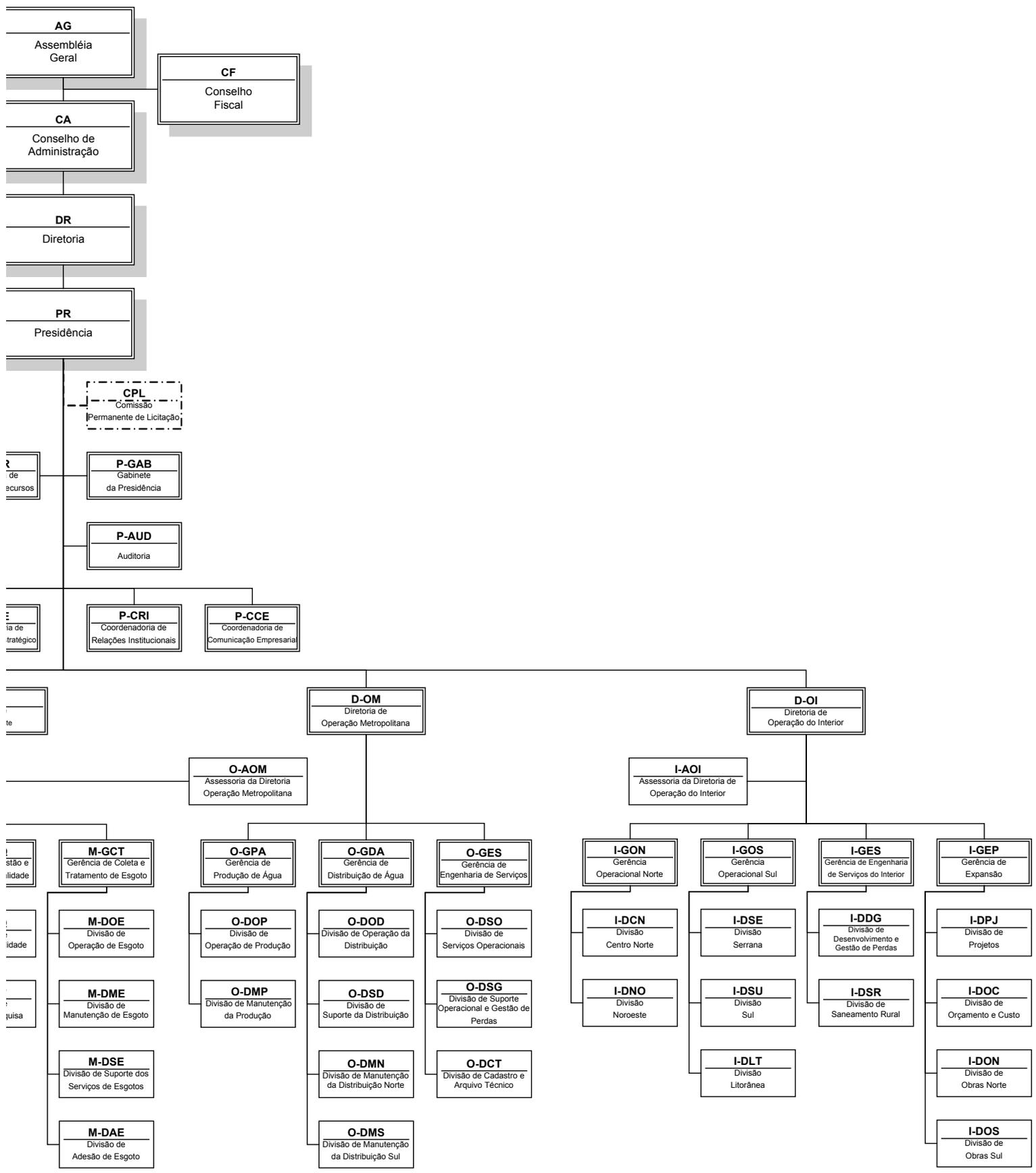
### ***Outras Ações***

2006	Implantação da Gestão Empresarial por Resultados – GER.
------	---

# P5 Organograma

Anexo a Deliberação 3711/2011





SIGLA	GESTOR
<b>Presidência</b>	
PR	Neivaldo Bragato
P-GAB	Romeu Souza Nascimento Júnior
P-ACR	Luciana Miranda Soares Garcia
P-AUD	André Barbosa Barreto Duarte
P-CAJ	Ana Cristina Munhós de Souza
P-CPE	Sérgio Henrique Vieira Rabello
P-CRI	Terezinha de Jesus Servino Ribeiro
P-CCE	Márcia Christina de Brito
<b>Diretoria de Relações com o Cliente</b>	
D-RC	Antonina Sily Vargas Zardo
R-ARC	Hélio de Sousa
R-ARC	Celso Luiz Caus
R-GRC	Maria José Paixão Fernandes
R-ECC	Ana Nery Correa Barbosa (Chefe)
R-DCN	Luciano Santos Sobral
R-ESE	Zoé Schroder Costa(chefe do escritório)
R-EVT	Filipe dos Santos Xavier- (chefe escritório)
R-ECN	Jovino José Suave (chefe do escritório)
R-DCS	Ozeas Gomes Fontana
R-EVV	Lorraine Recla Cancian
R-ECV	Gudson Lorencini (chefe do escritório)
R-ECS	Fabiano Venturim Canal (chefe do escritório)
R-DRC	Wanusa Pereira dos Santos
R-GCO	Marcelo Guterres Rosetti
R-DGE	Nilo Sérgio de Paula Coelho
R-DGC	Fabiana Santana do Amaral Gonçalves
R-DGM	Eliézer Santos Taets
R-GTI	Rosa Maria Antunes
R-DDS	Patrick Barbosa da Silva
R-DSI	Romik Polgliane de Souza
R-DGI	Tarcísio Boni Dazzi
R-GFC	Edmar José Zorzal
R-DCO	Reginaldo José de Castro
R-DCC	Adivalti Antônio Nunes Loureiro
R-DPT	Edson Irmo Marino
R-DFI	Aline Fardim Borelli
R-GRH	Robério Lamas da Silva
R-DAP	Ana Maria Gusmão Lyra
R-DDP	Rita Aparecida Schmitt
R-DMS	Reginaldo Batista dos Santos
R-GLG	Genivaldo Cotta
R-DSU	Roque Antônio Ferrari
R-DLI	Leandro Rezende de Abreu
R-DSG	João Carlos Monteiro
R-DTR	Marcos Antônio Gomes da Silva

SIGLA	GESTOR
<b>Diretoria de Meio Ambiente</b>	
D-MA	Anselmo Tozi
M-AMA	Paulo César Fontinelli
M-GMA	Maria Helena Alves
M-DLA	Déa Terezinha de M. Alves
M-DRH	André Luiz Sefione
M-DEA	Viviane Pavan Vasconcelos
M-GGQ	Elza de Abreu Costa
M-DCQ	Elias (Antônio Elias Simões)
M-DGP	Juciane da Silva Motta
M-GCT	Luiz Cláudio Victor Rodrigues
M-DOE	Fernando R. da Matta Baptista
M-DME	Daniel Caulyt Santos da Silva
M-DSE	Rommerson Fábio Soares
M-DAE	Gabriela Thomaz Cuzzuol Troia
<b>Diretoria de Operação Metropolitana</b>	
D-OM	Sandra Sily
O-AOM	Francisco Leonardo Kale
O-AOM	Moacir José Uliana
O-GPA	Eduardo José A. Taveira
O-DOP	Elias Antônio Coelho Marochio
O-DMP	Roberto Dellaqua
O-GDA	Fabiana Coutinho Lopes Raposo
O-DOD	Vanuza Pratti Cristelo
O-DSD	Jouze Ferrari V. Haeyden Lantini
O-DMN	Rodolpho Gomes Có
O-DMS	Luiz César Dazzi
O-GES	Maria da Glória Byrro Aubin
O-DSO	Wilde Ramos
O-DSG	Karla Ponzo Vacari
O-DCT	Etelvina Cardoso Jevaux
<b>Diretoria de Operação do Interior</b>	
D-OI	Carlos Fernando Martinelli
I-AOI	Mª Elizabeth Camata Bockel
I-AOI	Fernando Furtado
I-GON	Aloísio Pignaton
I-DCN	Mário Luiz Lodi Júnior
I-DNO	Osmar Carlos Taufner
I-GOS	Deoclécio Zanotti
I-DSE	Vanderlei Silva de Andrade
I-DSU	Aloísio Antônio Palma Júnior
I-DLT	Alberto Coelho Sarmento Filho
I-GES	Iranete Gueller Machado
I-DDG	Milton José Barcellos
I-DSR	Márcia Maria Parreira A. de Azevedo
I-GEP	Douglas Oliveira Cuzzuol
I-DPJ	Nestor Alcides Gorza Júnior
I-DOC	Cláudia Vera Dallapicola T. Contarato
I-DON	Valdik Escapini Fanchiotti
I-DOS	Delson Destefani





# [ Liderança ]

## 1.1 Governança Corporativa

### A) Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?

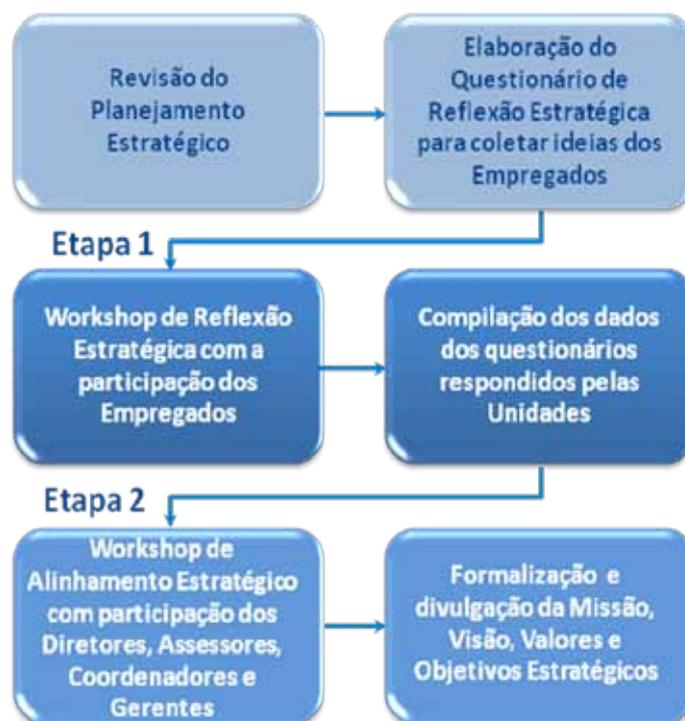
A partir da revitalização, em 2002, os princípios e valores e o mapa estratégico, Figura 2.1.a, da Cesan são atualizados, bienalmente, em 2 etapas: workshops de Reflexão Estratégica, com a participação de empregados de todas as unidades, e de Alinhamento Estratégico, composto pela alta direção, assessores, coordenadores e gerentes.

Em 2011, foram realizados dois workshops de Reflexão Estratégica na Grande Vitória e dois no interior do Estado, com participação de 540 empregados, aproximadamente. Nesses eventos, apresentou-se os principais resultados da

empresa, para estimular os empregados a responder um questionário sobre as diretrizes do planejamento estratégico, a situação atual, os incômodos, preocupações, forças, fraquezas, ameaças, oportunidades e perspectivas futuras da Cesan.

Após os workshops, os questionários foram encaminhados aos gestores que os distribuíram aos seus empregados para preenchimento. Os gestores compilaram as respostas e devolveram à Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE) que reuniu as informações para formular propostas de princípios e valores e objetivos estratégicos, bem como identificar os principais riscos, ameaças e oportunidades de melhoria a serem debatidos no workshop de Alinhamento Estratégico.

**Figura 1.1.a Etapas de revisão do planejamento estratégico**



Para a redefinição dos princípios e valores descritos na Tabela 1.1.a1 e do mapa estratégico, aprovados, pela Diretoria e pelo Conselho de Administração, considerou-se: Contribuição da Cesan para o desenvolvimento sustentável;

Estreitamento de sua relação com as partes interessadas; Benchmarking, através dos relatórios de gestão das diversas empresas de saneamento do Brasil; Respostas compiladas dos questionários.

**Tabela 1.1.a1 Princípios e Valores Organizacionais**

## PRINCÍPIOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

### Missão

“Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de forma sustentável, buscando a satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas e colaboradores”

### Visão

“Ser uma excelência no setor de saneamento do Brasil”

### Valores

Respeito, Responsabilidade, Comprometimento, Ética, Transparência, Competitividade, Qualidade e Inovação.

### B) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

Instituído em 2005, o Código de Ética da Cesan foi elaborado pelos empregados e aprovado pelo Conselho de Administração da empresa, conforme Deliberação N.º 3081/2005, tendo por objetivo nortear as ações da empresa junto aos diversos segmentos envolvidos e interessados na sua atuação, na busca contínua de relações transparentes e éticas. O Código de Ética trata das relações com clientes, sociedade, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, acionistas e órgãos governamentais.

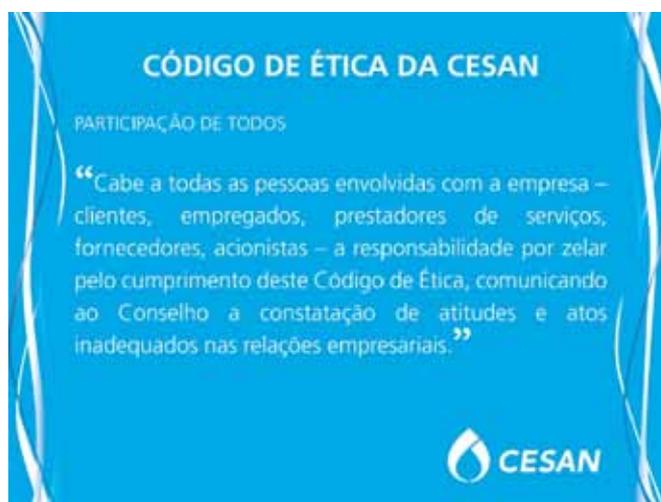
O Código de Ética é de acesso público e está disponível no website e na intranet da empresa. Os novos empregados recebem informações sobre o Código no Programa de Integração, descrito em 6.1.b.

O acompanhamento do cumprimento do Código de Ética se dá através do Conselho de Ética e de todas as pessoas envolvidas com a empresa.

O Conselho de Ética é formado por seis pessoas, sendo três indicadas pela diretoria da Cesan, duas eleitas pelos empregados e uma indicada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo - SINDAEMA-ES, cujos membros têm mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução, e não gozam de qualquer privilégio ou remuneração. As reuniões ordinárias são realizadas quinzenalmente, sendo os assuntos registrados em ata.

Desde 2010, os representantes dos empregados são eleitos através do hotsite da Intranet e as eleições são realizadas a cada dois anos. Para que os empregados da Companhia pudessem conhecer melhor o Código de Ética, durante o processo eleitoral até a divulgação do resultado, em maio, foi veiculada uma campanha de comunicação interna com vários trechos extraídos do Código por meio de descansos de tela nos computadores da empresa.

**Figura 1.1.b Descanso de tela**



Além disso, cartazes foram fixados nas áreas para ressaltar o cronograma e a importância da ética empresarial. Em maio de 2012, foram eleitos os novos integrantes. As atribuições do Conselho de Ética estão definidas em seu Regimento Interno, aprovado pela Diretoria, conforme Resolução 5127/2010. As denúncias ao Conselho podem ser feitas por clientes, empregados, prestadores de serviços, fornecedores e acionistas por meio de contato telefônico com o Ouvidor do Conselho de Ética ou pelo correio eletrônico dos integrantes do Conselho de Ética ou através do e-mail: [conselhodeetica@cesan.com.br](mailto:conselhodeetica@cesan.com.br).

Em 2010, quando da revisão do Plano de Carreiras e Remuneração - PCR, foram inseridos os princípios éticos da empresa. Em janeiro de 2012, iniciou-se a revisão do Código de Ética e, durante o mês de março, os empregados e demais colaboradores puderam dar sugestões para melhoria.

Além do Código de Ética, a empresa tem como premissa a lei 11.445/2007, que estabelece as diretrizes nacionais e a política federal de saneamento básico e normas internas disciplinares descritas na Tabela 1.1.b2.

**Tabela 1.1.b2 Normas disciplinares**

NORMA	APLICAÇÃO
Norma interna do regime disciplinar. (desde 2005)	Define procedimentos quando à aplicação de medidas disciplinares, fixando responsabilidades, deveres, proibições e penalidades.
Norma interna de utilização de recursos de tecnologia da informação. (desde 2006)	Estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição de hardware e software e a utilização da rede corporativa de dados e multimídia.
Norma de frequência. (a mais de 10 anos)	Estabelece critérios para controle e apuração de frequência ordinária e extraordinária dos empregados.
Norma interna de telefonia. (desde 2009)	Estabelece os critérios e disciplina a utilização da comunicação telefônica móvel e fixa.
Norma interna de utilização de veículos (a mais de 10 anos)	Estabelece os procedimentos, responsabilidades e competências para utilização de veículos de propriedade da Cesan e daqueles locados de terceiros.

#### Atendimento externo

A Cesan também recebe denúncias, reclamações e sugestões pelos canais de atendimento como Call Center, Escritórios de Atendimento ao Cliente, Fale Conosco através de e-mail e no website; e pelo atendimento à imprensa, realizado pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial – P-CCE que recebe eventuais demandas para investigação de fatos de caráter ético. As demandas são analisadas e encaminhadas para apuração pelas unidades internas de acordo com suas respectivas atribuições. Iniciada em 2011, o monitoramento das mídias e redes sociais é feito por empresa contratada, sob supervisão da P-CCE, e, mensalmente, envia um relatório com os resultados para a P-CCE. Caso seja encontrada uma demanda de caráter ético, é encaminhada para tratamento conforme a complexidade do assunto.

#### C) Como são identificados, classificados e tratados os riscos empresariais mais significativos que possam afetar o negócio?

Desde a reestruturação em 2002, conforme descrito em 1.1.a, os riscos empresariais são identificados por meio de um questionário de reflexão estratégica, enviado a todas as unidades da empresa, que contempla as principais preocupações e incômodos a curto, médio e longo prazo, além da visão de futuro e de aspectos relacionados ao planejamento da empresa.

Em 2011, a P-CPE, ao receber os questionários compilados por gerência, realizou uma análise dos riscos empresariais apontados, classificando-os de acordo com temas afins e agrupando-os dentro das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Os dados foram apresentados aos gestores no workshop de Alinhamento Estratégico, juntamente com as

expectativas das partes interessadas, para análise e composição dos objetivos estratégicos. Após a elaboração do mapa estratégico, cada risco empresarial foi traduzido em iniciativas estratégicas, a serem desdobradas em ativida-

des, para tratamento nos planos de trabalho das gerências. A Tabela 1.1.c1 traz os principais riscos empresariais identificados.

**Tabela 1.1.c1 Riscos Empresariais**

PERSPECTIVA	CLASSIFICAÇÃO	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCEIRA E RESULTADO	Universalização dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo índice de adesão aos serviços de esgotamento sanitário</li> </ul>	1.8 Desenvolver políticas para viabilizar ligações de água e esgoto para comunidade de baixa renda.
	Receita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa geração de receita</li> <li>Elevada inadimplência</li> </ul>	2.1 Elevar o faturamento de água 2.2 Elevar o faturamento de esgoto 2.3 Reduzir o índice de inadimplência
	Endividamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado grau de endividamento</li> </ul>	3.4 Estudar a capacidade de endividamento/pagamento da empresa
	Despesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluxo de caixa desequilibrado</li> </ul>	4.2 Monitorar custos e despesas
MERCADO E CLIENTES	Concessões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda de concessões para o setor privado</li> </ul>	5.1 Manter e ampliar concessões 5.2 Buscar parcerias para novas concessões
	Imagem da Cesan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desgaste da imagem da empresa</li> </ul>	6.1 Aprimorar a comunicação direta com as partes interessadas
PROCESSOS INTERNOS	Operação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas insuficientes para acompanhar o crescimento da demanda</li> </ul>	7.7 Melhorar o desempenho dos sistemas de água 7.6 Melhorar o desempenho dos sistemas de esgoto
	Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lentidão no processo de contratação de serviços essenciais e materiais</li> </ul>	8.6 Otimizar processo de contratação e avaliação de fornecedores
	Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da qualidade e do volume dos mananciais</li> </ul>	9.7 Participar de órgãos de meio ambiente e de bacias hidrográficas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuga de capital intelectual</li> <li>Falta de perspectiva na projeção da carreira</li> <li>Falta de pesquisa de clima organizacional</li> </ul>	10.4 Identificar e tratar os ativos intangíveis 11.5 Aprimorar o Plano de Carreiras e Remuneração 11.11 Aplicar pesquisa de clima organizacional

#### D) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas.

As principais decisões são tomadas em reuniões da Diretoria, realizadas, semanalmente, e do Conselho de Administração, realizadas mensalmente, de acordo com suas atribuições estatutárias e análise de demandas advindas de processos protocolados e ofícios das partes interessadas.

As decisões da Diretoria e do Conselho de Administração são publicadas na Intranet, através de Resoluções, Deliberações e Instruções de Serviço. As decisões são implementadas pelos gestores, conforme as competências das Unidades, descritas no Manual de Organização, descrito em 6.1.a e também pelo limite de competências, instituído pela Resolução 5035/2009.

Os assuntos estratégicos, que necessitam de ações mais

específicas, são tratados nos Comitês, descritos em 6.1.a, Comissões e Grupos de Trabalho, instituídos por meio de Resolução, compostos por empregados das diversas áreas da empresa. As decisões desses grupos são tomadas através de reuniões com seus membros, submetidas à apreciação da Diretoria, e publicadas por meio de Resoluções. A implementação e disseminação das ações é de responsabilidade dos gestores e compartilhada com os membros dos grupos. As principais decisões também são tomadas em reuniões gerenciais, conforme descrito em 1.3.b. A comunicação das decisões é feita via e-mail, encaminhado a toda força de trabalho, pela P-CCE. Além disso, os instrumentos normativos são disponibilizados na Intra-

net, para garantir a transparência e o acesso a todos os empregados.

Em 2011, com a implantação do novo Portal Corporativo (intranet), descrito em 5.1.b, as Gerencias e Coordenadorias passaram a ser gestoras de conteúdo, disponibilizando diretamente as informações e decisões de suas respectivas unidades para toda força de trabalho, sem necessidade de intermediários, melhorando assim o fluxo interno de comunicação.

No que tange às decisões que afetam as demais partes interessadas, as informações são publicadas no site e demais veículos de comunicação, descritos na Tabela 1.1.d1.

**Tabela 1.1.d1 Principais Veículos de Comunicação da Cesan**

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
Site da Cesan – Internet – (1995)	Site institucional para disponibilização de notícias atualizadas e informações para clientes, fornecedores e empregados.	Todas
Portal Cesan – Intranet – (2002, reformulado (em 2011))	Portal institucional para disponibilização de notícias atualizadas, eventos, <i>links</i> para sistemas corporativos e outras informações para os empregados.	Colaboradores
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004)	Portal que disponibiliza informações de <i>E-business</i> para seus fornecedores, tais como: consulta e impressão de títulos liquidados ou a liquidar; consulta a dados cadastrais e outras.	Fornecedores
Portal de Compras (2004) (Premiado em 2007 – INOVES e em 2010 – SESI)	Portal direcionado a fornecedores com informações sobre: legislação referente aos processos licitatórios; instruções para cadastramento, sistema de registro de preços, pré-qualificação de marcas e modelos de materiais, editais etc.	Fornecedores
Portal Saúde – (2009)	Portal direcionado aos fornecedores dos serviços médicos e odontológicos e aos empregados e dependentes para consulta aos serviços da rede credenciada à assistência médica e odontológica da Cesan.	Fornecedores e Colaboradores
Call Center – (1985)	Atendimento telefônico (24 horas/dia, 7 dias/semana) para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Escritórios de Atendimento Personalizado – (Década de 70)	Escritórios de atendimento personalizado, localizados em todos os municípios atendidos pela Cesan, para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Jornal – Cesan Notícias – (1991)	Jornal institucional de circulação mensal, entregue na casa de todos os empregados, bem como nos Órgãos Municipais e Estaduais, para divulgação dos acontecimentos e dos projetos da Empresa.	Colaboradores, Sociedade e Governo do ES
Encontro Anual com Fornecedores (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com os fornecedores, onde são ministradas palestras e demonstrados os resultados relativos a fornecedores, contratos e licitações. Em 2011, foi aplicada a Pesquisa de Opinião com Fornecedores.	Fornecedores

**Tabela 1.1.d1 Principais Veículos de Comunicação da Cesan**

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com os líderes comunitários, onde são ministradas palestras e abordados assuntos relativos aos serviços da Empresa. Em 2011, foi aplicada a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários.	Cientes e Sociedade
Encontros com autoridades do Poder Concedente	Encontros da Diretoria e dos Gestores com as autoridades municipais e estaduais, onde são discutidos assuntos de interesse público.	Cientes e Sociedade
Eventos ambientais (1990)	Participação em feiras para divulgação de práticas e conscientização do público, inerentes ao meio ambiente	Sociedade
Programas de Educação Ambiental (2004)	Programas de cunho educativo, realizados pela Área de Meio Ambiente, em parceria com escolas e faculdades.	Sociedade
Quadro de gestão à vista – Cesan Comunica (2011)	Implantado piloto no final de 2011, no Escritório Central, para divulgação de informações corporativas relativas aos princípios e valores, bem como aos principais indicadores de desempenho.	Colaboradores
Descanso de tela do computador (2011)	Divulgação de campanhas e informações corporativas a toda força de trabalho.	Colaboradores

**E) Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?**

A Diretoria é indicada pelo Governador do Estado e aprovada pelo Conselho de Administração. A prestação de contas é realizada por meio de reuniões do Conselho de Adminis-

tração e assembleias de acionistas, para divulgação de informações relevantes sobre as atividades da empresa, através de balanços e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da Diretoria. A Tabela 1.1.e1 apresenta os fóruns de prestação de contas da Diretoria.

**Tabela 1.1.e1 Fóruns de prestação de contas da Diretoria**

PARTE INTERESSADA	FÓRUM	PARTICIPANTES	PERIODICIDADE/ CONTINUIDADE
ACIONISTAS	<b>Assembléia Geral Ordinária:</b> Aprovação do Relatório da Diretoria, Balanço Geral, demonstrações financeiras relativas ao exercício anterior, pareceres dos Conselhos Fiscal e de Administração e do Auditor Independente.	Diretor-Presidente e acionistas (Governo do Estado e minoritários)	Anual, no primeiro quadrimestre, desde a criação da Cesan.
ACIONISTAS	<b>Reunião do Conselho de Administração:</b> Aprovação de convênios, acordos, contratos, doações, propagandas, promoções e patrocínios	Diretor-Presidente, representante dos trabalhadores e acionistas (Governo do Estado e minoritários)	Mensal, desde a criação da Cesan.
ACIONISTA MAJORITÁRIO	<b>Reunião de Projetos Prioritários do Governo do Estado:</b> Reunião com o Governador e secretários de estado ligados ao eixo de infraestrutura urbana, para avaliação da carteira de projetos estruturantes.	Diretor-Presidente, Governador e Secretários	Mensal, desde 2004.
ACIONISTA/ACIONISTA MAJORITÁRIO	Relatório Empresarial	Acionistas, Secretários e Diretoria	Anual, desde a instituição da Lei 6.404/76
GESTORES	Comitê Permanente de Gestão Estratégica – CPGE e Reuniões Gerenciais	Diretoria e Gestores	Quadrimestral desde 2004

## 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.

### A) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando suas expectativas e buscando o alinhamento de interesses?

A direção da Cesan exerce a liderança e interage com as partes interessadas de acordo com os princípios e valores, visando à satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas e colaboradores, conforme determina sua missão. Para tanto, realiza ações para o alcance dos objetivos estratégicos, balizadas pelo Manual de Organização, Estrutura Orgânica e PCR, conforme descritos em 6.1.a e 6.1.b bem como práticas que propiciam a uniformidade do gerenciamento

para tomada de decisões.

Além disso, são realizadas pesquisas para identificar as expectativas e mobilizar as partes interessadas como:

Força de trabalho - Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicada em 2011, descrita em 6.3.b;

Clientes - Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, aplicada desde 2003, descrita em 3.1.b e 3.1.d;

Comunidades e Fornecedores - pesquisas aplicadas nos encontros com lideranças comunitárias e fornecedores, realizados em 2011, descritos em 4.2.a e 7.2.a, respectivamente. Além das pesquisas, a Tabela 1.2.a1 demonstra outros meios de interação.

**Tabela 1.2.a1 - Interação com as partes interessadas**

PARTE INTERESSADA	INTERAÇÃO
ACIONISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembléias ordinárias e extraordinárias.</li> <li>• Reuniões mensais do Conselho de Administração.</li> <li>• Reuniões com Governo do Estado (acionista majoritário).</li> </ul>
COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos realizados pela P-CPE com a alta direção, no mínimo uma vez por ano, para apresentação dos princípios e valores, resultados da empresa, Relatório Empresarial e grandes projetos, desde 2004.</li> <li>• Mensagens da Diretoria: comunicados enviados a todos os integrantes da força de trabalho.</li> <li>• Notícias veiculadas na Intranet e demais canais de comunicação da empresa.</li> <li>• Pronunciamento e participação em treinamentos e eventos realizados ao longo do ano, bem como em ocasiões especiais, como reconhecimento/destaques de empregados (2007).</li> <li>• Reuniões dos Gestores com seus colaboradores.</li> <li>• Pesquisa de Clima (2011).</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontro anual com lideranças comunitárias da Região Metropolitana de Vitória que apresenta para os líderes de associações de moradores os princípios e valores da empresa, resultados, principais obras e benefícios implantados nas comunidades, bem como recebe demandas da população (2010).</li> <li>• Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas das Comunidades (2011).</li> <li>• Solenidades abertas ao público e à imprensa para inauguração de obras, assinatura de convênios, contratos e ordens de início de serviços de grandes projetos.</li> <li>• Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e promover a adesão aos sistemas de saneamento.</li> <li>• Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes (2003).</li> </ul>
SOCIEDADE E PODER CONCEDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação do Relatório Empresarial para autoridades, empresários e lideranças comunitárias</li> <li>• Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e promover a adesão aos sistemas de saneamento.</li> <li>• Audiências públicas realizadas a pedido dos poderes públicos para debater com a sociedade os grandes projetos e outros assuntos relacionados à empresa.</li> <li>• Entrevistas concedidas a rádios, jornais e TV's, sobre assuntos ligados à atuação da Cesan</li> <li>• Participação em feiras, seminários e eventos ligados aos negócios da empresa.</li> <li>• Reuniões com o poder concedente para apresentação de planos de investimento e de obras.</li> </ul>
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodfor (Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores) - <b>descrito em 7.2.b.</b></li> <li>• Avaliação de desempenho.</li> <li>• Encontro Anual com Fornecedores, promovido pela Gerência de Logística (R-GLG), desde 2010.</li> <li>• Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas dos Fornecedores (2011).</li> <li>• Encontro de Inovação Tecnológica da Cesan: A partir de 2010, a direção da Empresa abriu espaço para fornecedores exporem seus produtos.</li> </ul>

**B) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?**

Desde 2003, a Diretoria da Cesan promove, anualmente, encontros específicos para as partes interessadas, entre os quais, destacam-se três eventos: um realizado com autoridades do poder concedente, grandes clientes, empresários e sociedade civil organizada; outro com empregados do interior e da Grande Vitória e o terceiro com fornecedores. O objetivo é interagir com os públicos de interesse, apresentar os resultados da companhia, o balanço patrimonial, o relatório empresarial e os princípios e valores organizacionais.

Com o mesmo intuito, a partir de 2010, a Cesan passou a realizar o Encontro Anual com Lideranças Comunitárias, descrito em 4.2.a, envolvendo representantes de comunidades da Região Metropolitana da Grande Vitória e também o Encontro anual de fornecedores, descrito em 7.2.d. Em 2011, a P-CCE, analisando as melhores práticas de mercado, apresentou à Diretoria uma nova proposta de elaboração do Relatório Empresarial, sendo substituído pelo Relatório de Sustentabilidade, baseado no modelo Global Reporting Initiative (GRI). Como forma de divulgar o relatório, será realizado, em 2012, um evento envolvendo as partes interessadas.

Além dos eventos, os princípios e valores da Cesan são publicados no website, acessível à força de trabalho, clientes, acionistas, fornecedores e sociedade, e estão presentes em apresentações institucionais realizadas para os empregados e nos slides de treinamentos de integração para novos empregados.

Em 2011, os princípios e valores foram também divulgados por meio do descanso de tela e no piloto do Quadro de gestão à vista – Cesan Comunica (Figura 1.2.a), e serão disponibilizados nos demais quadros a serem instalados nas unidades da Cesan em 2012 e 2013. Dessa forma, ficarão visíveis a todos os colaboradores e visitantes que se dirigirem às unidades da empresa.

O entendimento da força de trabalho é assegurado através das avaliações anuais de desempenho, descritas em 6.1.c, na execução e verificação dos planos de trabalho das Unidades, bem como nas melhorias de processos operacionais e gerenciais. Além disto, desde a implantação corporativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em 2010, assegura-se o entendimento dos valores da Cesan, através das reflexões dos critérios do Relatório de Gestão, oportunizando aos gestores e colaboradores buscarem o alinhamento e revisão das práticas.

**Figura 1.2.a Quadro de Gestão à vista**



Em consonância com os valores organizacionais, o Código de Ética da Cesan, descrito em 1.1.b, estabelece os princípios gerais que devem reger as relações internas e externas com a empresa – justiça, lealdade, honestidade, transparência e igualdade, onde o respeito às leis, às pessoas e ao meio ambiente deve estar presente nas ações dos diretores, acionistas, empregados, prestadores de serviços e fornecedores.

**C) Como são avaliadas e desenvolvidas, nos líderes, as competências necessárias para o exercício da liderança?**

A Avaliação de Desempenho por Competências é o instrumento utilizado pela Cesan para desenvolver as competências dos empregados, conforme descrito 6.1.c.

As competências são características possíveis de serem identificadas nas pessoas e devem estar alinhadas com as estratégias e os resultados empresariais, viabilizando o desempenho desejado do empregado e agregando valor econômico à empresa e valor social ao empregado. Elas incluem conhecimentos, habilidades e atitudes, que são observados no dia a dia das pessoas.

As competências gerenciais são aquelas que o gestor e possíveis sucessores demonstram por meio de suas ações, atitudes, decisões e liderança com o intuito de promover o envolvimento dos profissionais e gerar resultados empresariais. As competências da carreira gestor estão detalhadas na Tabela 6.1.c2, descrita em 6.1.c.

As competências para o exercício da liderança são desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan - PDGC, descrito em 6.2.a, criado em 2008 e instituído corporativamente em 2010. Em 2011, participaram do PDGC, os gestores e os empregados identificados com potencial para assumir os cargos chave da empresa. A identificação ocorreu por análise de desempenho e potencial verificado pelo gestor da unidade. Visando seu desenvolvimento, além das aulas teóricas, os empregados recebem nas suas unidades treinamentos on the job,

sendo nomeados, interinamente, no impedimento dos titulares, como em férias ou afastamentos.

A Diretoria da Cesan participa, anualmente, desde 2010, do Seminário para Alta Direção, promovido pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER, através da Escola de Serviço Público do Espírito Santo - ESESP, abordando temas relacionados às competências estratégicas.

Além do PDGC, a empresa iniciou, em 2008, o Programa de Sucessão com o objetivo de compartilhar e reter os conhecimentos, visando à continuidade dos processos e que prevê a possibilidade de um gestor ser nomeado com seis meses de antecedência, visando à sucessão de um que vai se desligar do quadro de empregados da empresa. No caso de sucessão de empregado chave, a Cesan transfere o empregado titular para o quadro suplementar e designa outro profissional que o acompanhará até seu desligamento, compartilhando práticas, conhecimentos e experiência adquirida. O Programa está sendo atualizado com objetivo de reformular os critérios e procedimentos para inclusão dos empregados.

Para identificação dos sucessores, também são utilizadas análise de perfil psicológico, dinâmicas e entrevistas, como forma de compatibilizar as expectativas individuais e organizacionais.

Em 2011, a Cesan contratou a Fundação Getúlio Vargas - FGV, para realização de curso de Pós-Graduação Lato Sensu, nível especialização, denominado Pós-Graduação em Gestão Empresarial, para 45 gestores e sucessores, objetivando a formação de executivos para a área de gestão.

#### **D) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e como é verificado o cumprimento deles?**

As atribuições das unidades da empresa estão estabelecidas no Manual de Organização, que está em sua 16ª edição e é atualizado sob demanda das partes interessadas, Diretoria ou mudança na estrutura organizacional. Os padrões de trabalho são descritos nas normas internas, elaboradas ou modificadas de acordo com essas atribuições, por determinação dos gestores, da alta direção ou por exigências legais. De acordo com a demanda, cada unidade cria ou revisa uma norma interna conforme Norma de Padronização INS/OG/0001/01/96, que foi revisada, em 2012, e substituída pela INS/001/02/2012. As normas internas, elaboradas pelas unidades, são enviadas à P-CPE, que analisa, compila e formata o documento. A homologação é feita pela alta direção, publicada pela

P-CCE na intranet e enviada para todos os integrantes da força de trabalho através de e-mail.

O cumprimento das normas na realização das atividades é acompanhado pelos gestores e discutido em reuniões com a força de trabalho. Quando identificadas não conformidades, ações corretivas são definidas e comunicadas pela unidade responsável por sua atualização, através de e-mails ou outros atos normativos como Resoluções ou Deliberações.

Nas unidades certificadas com a ISO 9001:2008, são estabelecidos os Procedimentos Operacionais – POs, e realizadas auditorias internas periódicas com o objetivo de verificar a conformidade, cumprimento e adequação dos padrões descritos nos POs, bem como as auditorias certificadoras e recertificadoras. As unidades certificadas na Cesan são: Escritórios de Atendimento ao Cliente Vitória, Serra, Fundão, Cariacica/Viana, Vila Velha e Guarapari, Gerência de Gestão e Controle da Qualidade e Centro de Controle Operacional.

Quanto à padronização, controle e ações corretivas são realizadas pelos Comitês das Unidades, com acompanhamento da P-CPE. Nas reuniões de análise críticas setoriais todo o sistema da qualidade é analisado e tratado, incluindo as não conformidades e oportunidades de melhorias. Os procedimentos informatizados que fazem parte de Sistemas específicos são estabelecidos pela Gerência de Tecnologia da Informação (R-GTI) descrito em 5.1.b, bem como o cumprimento das demandas e alinhamento das ações.

#### **E) Como os processos gerenciais são melhorados, por meio do aprendizado?**

A Cesan integra a Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe) que, entre outras atividades, promove a disseminação de conhecimento e a troca de informações entre as empresas desse setor. A interação é feita por meio de câmaras e visitas técnicas, seminários, encontros e cursos. Gestores e colaboradores participam dos Congressos promovidos pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes). Anualmente, gestores e técnicos da Cesan participam do Seminário de Benchmarking e Missões de Estudo ao Exterior, promovidos pelo Comitê Nacional da Qualidade Abes (CNQA), para empresas premiadas no Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), do qual a Cesan participa desde 1999.

Corporativamente, as práticas de gestão também são avaliadas e melhoradas mediante visitas técnicas realizadas a empresas do setor, participação em congressos,

mudanças tecnológicas, conforme Tabela 7.1.d1, em 7.1.d e demandas advindas de órgãos externos, como o Governo do Estado.

As avaliações do MEG colaboram para o entendimento da gestão na empresa, proporcionando, através do Relatório de Avaliação – RA a oportunidade de melhorar as práticas existentes e implementar novas ações, objetivando o aprendizado dos colaboradores e uma gestão mais participativa.

Como forma de se comparar com outras organizações, a Cesan incentiva a inscrição de práticas e projetos desenvolvidos na empresa em prêmios ligados à gestão e ao setor de saneamento, como Prêmio da Agência Nacional de Águas (ANA), Prêmio SESI, Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (Inoves) e Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES).

A cultura de inovação e a disseminação de boas práticas são estimuladas na empresa também pelo Encontro de Inovação da Cesan, descrito em 7.1.d, realizado, anualmente, desde 2008.

Em 2011, o 5º Encontro, reuniu centenas de pessoas que participaram de atividades como palestras, apresentação de trabalhos técnicos, campeonato de Operadores de Estações de Tratamento de Água e Workshop com os principais fornecedores da empresa.

O Encontro foi aberto ao público e premiou trabalhos desenvolvidos dentro da empresa nas categorias Processos Operacionais (produção, operação e manutenção de água e esgoto); Gestão Institucional (processos de apoio direcionados a água e esgoto); e Gestão Administrativa (processos relacionados a pessoas, comportamento, gestão comercial, recursos humanos, jurídico e financeiro). Os primeiros colocados em cada categoria recebem premiação (Figura 1.2.b).

**Figura 1.2.b Premiados 5º Encontro de Inovação**



Outra forma de disseminação das práticas, buscando melhoria dos processos é o Encontro Técnico, descrito

em 7.1.d, com premiação, através de visita técnica a uma empresa escolhida, para o melhor trabalho desenvolvido no período.

### **1.3 Análise do desempenho da organização**

#### **A) Como são identificadas as necessidades de referenciais comparativos para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?**

Na revisão do planejamento estratégico, conforme descrito em 2.1.a são analisados os indicadores operacionais e estratégicos, bem como a identificação dos referenciais comparativos. As informações comparativas são fundamentais para avaliar o desempenho dos resultados da empresa. No que tange à definição dos resultados, a Cesan busca critérios de comparação para os indicadores constantes do Plano de Trabalho Corporativo, que são comparáveis para monitorar seu desempenho.

Para que a comparação seja válida, é necessário que a base de cálculo dos indicadores seja igual. Logo, os resultados de indicadores específicos da Cesan, conforme apresentados no Critério 8, não são comparáveis com os de outras empresas.

A Cesan adota as seguintes fontes para coleta de referenciais:

Relatório de Gestão de unidades de empresas de saneamento já premiadas, que adotem o MEG. Estas informações são utilizadas por serem específicas do setor de saneamento e pela facilidade de comparação de vários aspectos descritos no perfil. São utilizadas, preferencialmente, as Organizações reconhecidas no PNQS, cujos relatórios são disponibilizados pelo CNQA ao final de cada ciclo;

Relatório do Sistema Nacional de Informações (SNIS), cujos dados são fornecidos por prestadores de serviços de água e esgotos em todo o país. As informações do SNIS são importantes para as análises preliminares de desempenho das entidades prestadoras dos serviços, fundamentadas nas informações coletadas, com algumas relações entre elas, possibilitando uma comparação mais refinada;

Revista Isto é Dinheiro - As 500 melhores empresas do Brasil, que apresenta os resultados das melhores empresas do país;

Referências Bibliográficas / Atendimento aos Requisitos Contratuais – Estes referenciais são utilizados quando da impossibilidade de coleta dos relatórios mencionados acima.

Uma vez definidas as fontes, os critérios de pertinência adotados levam em consideração:

Organizações que executam atividades de mesma natureza;

Similaridade nos processos e no porte; características semelhantes de faturamento; quantidade de clientes e força de trabalho. Porém, para demonstração de nível de liderança, foi adotada, preferencialmente, a Organização reconhecida no PNQS, de forma corporativa.

### **B) Como a direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização?**

O Planejamento Estratégico é a principal ferramenta de gestão da Cesan. O desempenho operacional e estratégico é avaliado pela Diretoria, desde 2004, nas reuniões trimestrais de Avaliação do Planejamento Estratégico e de Orçamento Empresarial, no Comitê de Planejamento de Gestão Estratégica - CPGE e nos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, com periodicidade e metodologia descritas em 2.2.d.

Além disso, a P-CPE elabora, mensalmente, desde 2007, o Relatório de Planejamento e Gestão, com informações sobre os principais resultados e indicadores empresariais, encaminhado para análise ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à alta direção, e publicado na intranet para disponibilização aos gestores e colaboradores.

Os gestores, por sua vez, acompanham o desempenho operacional e estratégico de suas unidades em reuniões mensais com a força de trabalho, onde são avaliados indicadores operacionais e formuladas ações de melhoria para os recursos humanos, materiais e financeiros, necessários para atuar nos indicadores com tendência desfavorável. As informações são divulgadas para a Diretoria, através de relatórios mensais, para a tomada de decisão.

O desempenho operacional também é acompanhado através dos sistemas informatizados da empresa. O ERP/SAP integra os processos das áreas administrativas e abrange controladoria, manutenção, empreendimentos, suprimentos e recursos humanos. O Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) registra e controla informações sobre as demandas dos clientes e o atendimento efetuado e Sistema de Informações de Controle Operacional – SINCOP com base de dados para alimentar os indicadores.

A Cesan realiza, anualmente, desde 2003, a Pesquisa de Satisfação de Clientes, descrita em 3.2.d, como forma de verificar a qualidade dos serviços prestados, identificar pontos de melhoria e reorientar a estratégia de atuação no mercado. Em 2011 a pesquisa de satisfação foi reformulada com a revisão da amostragem e do escopo de questionário. Também foram divididos os públicos da pesquisa em residenciais e pessoa jurídica, conforme a segmenta-

ção de mercado adotada pela Cesan. Também foi realizada pesquisa de percepção do valor da Marca Cesan, descrita em 3.1.d e do seu posicionamento em relação a outras empresas do setor de serviços públicos. Além disso, a empresa recebe informações do Governo do Estado, que realiza pesquisa comparativa de satisfação da população com os serviços públicos prestados no ES.

Para o âmbito interno destaca-se o Diagnóstico de Clima Organizacional, descrita em 6.3.c.

As necessidades das partes interessadas também têm reflexo direto na Gestão Empresarial por Resultados (GER), ferramenta desenvolvida pela empresa para acompanhar indicadores que determinam a participação da força de trabalho nos lucros da Cesan. Os critérios da GER são revisados, anualmente, para acompanhamento das tendências apontadas pelos métodos de análise e avaliação do desempenho operacional e estratégico. Além da GER, destacam-se também os indicadores monitorados para atendimento de outras partes interessadas, conforme descrito em 2.2.a. Finalmente, vale destacar que, como melhoria no processo de avaliação do desempenho estratégico da organização, em dezembro de 2011, foram instituídos novos comitês estratégicos e alteradas as periodicidades das reuniões, bem como a maneira de monitorar a consecução do planejamento estratégico da Cesan descrito em 2.2.d. A análise de desempenho operacional e estratégico subsidia a empresa a promover melhorias nos seus produtos e processos, conforme 7.1.d.

### **C) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?**

Desde 2003, as decisões decorrentes da análise de desempenho são acompanhadas pelos gestores em reuniões com seus respectivos superiores hierárquicos.

Para temas mais específicos, como perdas, qualidade da água, eficiência energética e tecnologia da informação, as tomadas de decisão são debatidas em comitês, conforme descrito em 6.1.a, instituídos pela alta direção através de resoluções. As ações e decisões, bem como o monitoramento e controle são aprovados em reuniões específicas e desdobrados nas diversas unidades para implementação, destacando-se:

Plano de Trabalho; Processos Protocolados; Ofícios externos; Correios Eletrônicos e informações divulgadas no website.

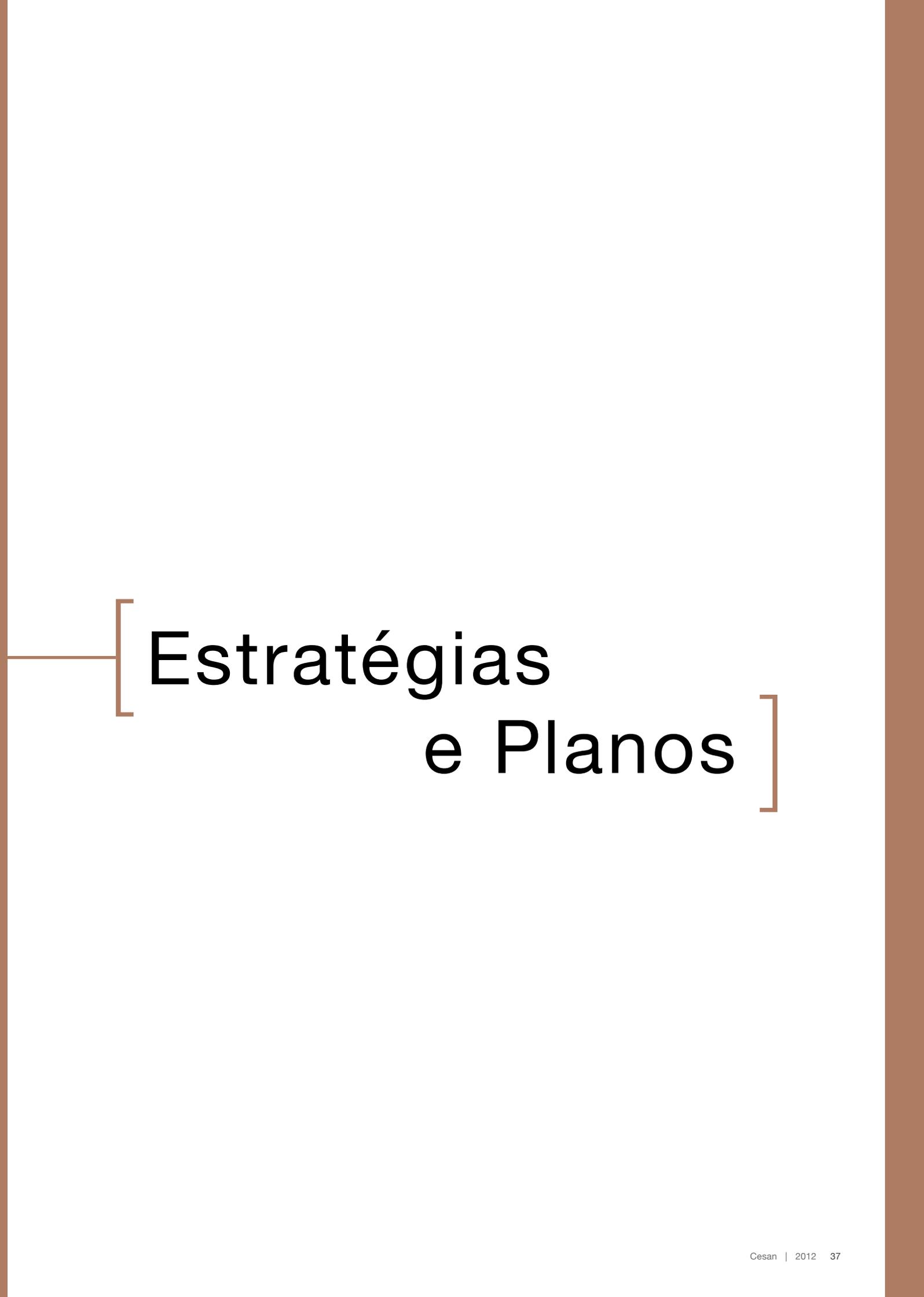
A implementação das decisões também são realizadas nas reuniões de avaliação de desempenho estratégico, conforme descritas em 2.2.d.

**EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES À LIDERANÇA**

<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO DA MELHORIA</b>	<b>ANO</b>
Atualização dos Princípios e Valores	Reformulada a visão (1.1.a).	2011
Tratamento Questões éticas	Monitoramento das mídias e redes sociais – mais um canal para receber e monitorar denúncias (1.1.b).	2011
Comunicação e decisão/ Prestação de contas/ Comunicação de Princípios e valores	Reestruturação do portal corporativo (Intranet), onde as Gerencias e Coordenadorias passaram a ser gestoras de conteúdo, aumentando a autonomia e a agilidade de comunicação das unidades, que era restrita no portal antigo, uma vez que a única gestora de conteúdo era a Coordenadoria de Comunicação Empresarial, que realizava todas as publicações no antigo portal, independente da natureza (1.1.d).	2011
	Divulgação de campanhas e informações corporativas a toda força de trabalho através de mídia produzida especificamente para o descanso de tela dos computadores (1.1.e) (1.2.b).	2011
	O relatório Empresarial é um instrumento utilizado para prestação de contas para os acionistas. À partir de 2011, ele foi transformado em relatório anual e de sustentabilidade, direcionado para todos os públicos de relacionamento da Cesan, como acionistas, fornecedores, governo, comunidades e clientes. As informações do relatório foram compiladas conforme metodologia internacional Global Reporting Initiative (GRI), para produção de relatórios de sustentabilidade (1.1.e) (1.2.b).	2011
Governança Corporativa	Implantação de novo canal de comunicação interno – Quadro de Gestão à Vista (1.1.d e 1.2.b).	2011
Exercício da Liderança e Promoção da Cultura de Excelência	Realização de pesquisas para identificar e classificar as principais necessidades e expectativas das partes interessadas - força de trabalho, comunidades e fornecedores (1.2.a).	2011
	Melhoria da interação com as partes interessadas – Realização do Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (1.2.b).	2010
Exercício da Liderança e Promoção da Cultura de Excelência	Implantação do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG (1.2.c).	2008
	Implantação da ISO 9001:2008 em processos estratégicos da empresa (1.2.d).	2006
Análise do desempenho da Organização	Publicação do Relatório de Planejamento e Gestão para divulgação dos resultados financeiros, atividades do Planejamento Estratégico e principais indicadores da empresa (1.3.b).	2008
	Reformulação da Pesquisa de Satisfação dos Clientes. Desde 2003 realiza Pesquisa anual de satisfação de clientes e em 2011 a pesquisa foi reformulada para abranger separadamente os públicos residenciais e pessoa jurídica, conforme segmentação de mercado adotada nas estratégias comerciais da Cesan (1.2.a) e (1.3.b)	2011







# [ Estratégias e Planos ]

## 2.1 Formulação das Estratégias

### A) Como é analisado o macroambiente, as características do setor e do mercado de atuação da organização, e suas tendências.

Desde 2002, conforme descrito em 1.1.a, é realizada, biennialmente, a análise dos ambientes externo e interno, no Workshop de Alinhamento Estratégico, com participação da alta direção, assessores, coordenadores e gerentes. Durante a revisão dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos, as características dos ambientes externo e interno, destacadas nos questionários de reflexão estratégica, respondidos pelos empregados, são discutidas e analisadas para a composição do Planejamento Estratégico - PE empresarial, para os cinco anos seguintes.

Além disso, é considerado o macroambiente político, a partir das premissas definidas pelo Governo do Estado. O PE da Cesan é alinhado ao Plano Estratégico do Espírito Santo 2025, do Governo do Estado e suas diretrizes, cuja meta é manter a universalização dos serviços de abastecimento de água, alcançada em 2008, e elevar a cobertura dos serviços de esgotamento sanitário para 60% até 2012, e 100% até 2025.

Em 2011, a análise das características do setor e do mercado de atuação da organização foi fundamentada em um benchmarking, efetuado pela P-CPE, com oito empresas de saneamento que adotam o MEG como ferramenta de gestão. Foram comparados os princípios e valores e os objetivos estratégicos, descritos nos Relatórios de Gestão disponibilizados pelo PNQS.

Outra forma utilizada para analisar o macroambiente é a Pesquisa de Satisfação do Cliente, aplicada anualmente desde 2003, descrita em 3.2.d. sob coordenação da P-CCE, para identificar o nível de satisfação do cliente em um conjunto de indicadores, permitindo visualizar os que têm maior grau de importância e os que precisam ser melhorados.

### B) Como é analisado o ambiente interno da organização?

No âmbito corporativo a análise do ambiente interno é realizada, simultaneamente, a do ambiente externo, no Workshop de Alinhamento Estratégico, com base na compilação dos questionários de reflexão estratégica, conforme descrito em 1.1.a e 2.1.a. A análise prévia é realizada nas unidades que destacam preocupações e incômodos, relativos à sua realidade, bem como a perspectiva de futuro para a empresa. Dessa forma, foi possível identificar quais pontos devem ser focados na formulação do PE para os próximos anos.

Nos questionários, foi evidenciada a necessidade de explorar o capital intelectual da empresa, efetuar a padronização de processos, integrar a gestão corporativa, fortalecer a valorização dos empregados e a imagem da Cesan. Logo, na composição das estratégias, foram determinados objetivos estratégicos com foco no desenvolvimento desses ativos intangíveis.

Além das ferramentas utilizadas pela P-CPE, em 2011, a Gerência de Recursos Humanos (R-GRH) aplicou Diagnóstico de Clima Organizacional, objetivando conhecer o nível de satisfação dos empregados e identificar os pontos fortes e oportunidades de melhorias para o ambiente e para relações de trabalho. Aproximadamente 70% da força de trabalho participou da pesquisa.

### C) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?

A partir da análise do ambiente externo descrita em 2.1.a, e interno, em 2.1.b, a P-CPE formula propostas de princípios e valores e objetivos estratégicos, e leva para apreciação no Workshop de Alinhamento Estratégico, descrito em 1.1.a. Na abertura do Workshop, o Diretor-Presidente faz uma análise dos possíveis cenários apontados pelo Governo do Estado, principal acionista, considerando os recursos disponíveis para investimento e as metas fixadas para o setor de saneamento. Em seguida, é analisada a relevância das oportunidades e dos riscos levantados nos questionários, que são classificados com base nas perspectivas do BSC, descritas em 1.1.c.

Feito isso, são selecionadas e aprimoradas as propostas mais relevantes, apontadas pela P-CPE, para definição dos princípios e valores. Considera-se, ainda, o modelo de negócio e o escopo de atuação da empresa na definição dos objetivos estratégicos, feita pelos gestores, divididos em quatro grupos, de acordo com as perspectivas do BSC. Os objetivos representam o curso de ação a ser seguido para o cumprimento da missão e alcance da visão organizacional. Os objetivos da organização estão descritos no Mapa Estratégico 2012-2016, aprovado em 2011, conforme Figura 2.1.a

**Figura 2.1.a – Mapa Estratégico 2012 - 2016**



## 2.2 Implementação das estratégias

### A) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

Os indicadores corporativos foram definidos em 2002, pelos Gestores da Cesan com auxílio de consultorias externas e aprovados pelo Comitê Executivo da Revitalização, hoje denominado - CPGE e são revisados anualmente. Para cada objetivo estratégico existe um conjunto de indicadores, entre os quais são selecionados os estratégicos, para acompanhamento do cumprimento dos objetivos, Figura 2.1.a. São monitorados os indicadores constantes do GRMD, exigidos pelo MEG, indicadores definidos internamente e alguns exigidos por agentes financiadores e os de exigências legais.

As metas dos indicadores são definidas pelo CPGE, considerando os requisitos das partes interessadas, descritos em 1.3.b em consonância com o Governo do Estado, no que tange à cobertura e tratamento de água e esgoto, as diretrizes do período e o histórico dos resultados da empresa, bem como o resultado de outras organizações do setor de saneamento, como referenciais comparativos. Além disso, algumas metas são definidas por legislações específicas, como contratos de programa, Portarias do Ministério da Saúde e do Meio Ambiente, entre outras. Entre os indicadores definidos internamente, destacam-se os que estão ligados a Gestão Empresarial por Resultados - GER, programa de remuneração variável para o empregado, implantado desde 2006. O valor repassado depende diretamente do desempenho dos indicadores, para os quais são definidos metas e pesos, que determinam se haverá distribuição dos resultados e o valor a ser pago aos

empregados, caso as metas sejam atingidas. Anualmente, uma comissão de trabalhadores e representantes da empresa se reúnem a fim de pactuar novas metas para o ano seguinte, com base na avaliação de históricos anuais. Dessa forma, tem-se um engajamento e comprometimento de toda força de trabalho com o cumprimento das metas estabelecidas. O documento é aprovado em assembleia dos trabalhadores e no Conselho de Administração, e homologado pela Superintendência Regional do Trabalho.

Os indicadores monitorados por agentes financiadores, como o Banco Mundial (BIRD), Caixa e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) são estabelecidos por exigências contratuais, com metas de longo prazo (3 a 5 anos). Anualmente, as metas são revistas e, caso necessário, são repactuadas com a Diretoria e com as áreas envolvidas.

Uma vez definidos os objetivos e seus respectivos indicadores e metas, são elaborados os planos de trabalho pelos gestores das unidades, com orientação da P-CPE, para um período de cinco anos, descrevendo iniciativas e atividades estratégicas, ações gerenciais a serem executadas e seu valor estimado. Dessa forma, tem-se o desdobramento do planejamento estratégico em nível tático, para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Os planos são revisados anualmente pelos gestores, que devem acompanhar o andamento das atividades mensalmente. No nível estratégico, o monitoramento é realizado pelo CPGE, por meio de reuniões trimestrais com participação de gerentes, que devem apresentar o andamento dos seus planos.

Vale destacar que, em 2011, realizou-se uma melhoria no modelo dos planos de trabalho, que foi reformulado pela P-CPE. Foram suprimidas as ações gerenciais e seu valor estimado, que deverão ser descritos no plano de ação da unidade, a ser monitorado pelo gerente. Os novos planos de trabalho contemplam as perspectivas do BSC, os objetivos estratégicos, as iniciativas estratégicas e atividades gerenciais, para as quais deverão ser definidos indicadores de desempenho e metas, que possibilitarão o acompanhamento do cumprimento das atividades pelos gestores e suas respectivas Diretorias. Além disso, criou-se um plano de trabalho corporativo a ser acompanhado mensalmente pela P-CPE, contendo os principais indicadores de desempenho da empresa, que servirá de subsídio para a verificação do cumprimento do planejamento estratégico a ser realizado pelo CPGE, descrito em 2.2.d. Essas mudanças entraram em vigor, em 2012

**Tabela 2.2.a1 Indicadores Estratégicos**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNID. MEDIDA	META 2011	META 2012	META 2015
FINANCEIRA E RESULTADO	Universalizar os serviços nos sistemas operados pela Cesan	CESAN Estratégico	Índice de Cobertura Urbano de Água	%	100	100	100
		CESAN Estratégico	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	60	60	70
	Aumentar a receita e a arrecadação	IFn02	Indicador de Águas não Faturadas por Volume - IN013 do SNIS	%	26,7	25	25
		IFn15	Índice de Evasão de Receita - IN029 do SNIS	%	5	5	5
	Ampliar a captação de recursos e otimizar investimentos	IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos	-	1	1	1
	Otimizar custos e despesas	IFn01	Índice de Desempenho Financeiro - IN012 do SNIS	%	120	120	120
CLIENTES E MERCADO	Manter e ampliar concessões e buscar novos negócios	CESAN Estratégico	Manutenção das Concessões	%	100	100	100
		ICm02	Índice de Satisfação dos Clientes	%	70	70	70
	Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan	CESAN Estratégico	Tempo Médio de Atendimento de Call Center	min	2	2	2
		CESAN Estratégico	Tempo Médio de Atendimento nos Escritórios	min	13	13	13

**Tabela 2.2.a1 Indicadores Estratégicos**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNID. MEDIDA	META 2011	META 2012	META 2015
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a eficiência dos processos	ISp14	Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação - IN051 do SNIS	L /Lig / dia	511	486	422
		CESAN/GER Estratégico	Índice de Qualidade da Água (IQA)	%	97	97	97
		ISp04	Tempo Médio Atend. Ligação de Água	Horas/S.S. Executadas	230	230	210
		ISp06	Tempo Médio de Atend. Ligação de Esgoto	Horas/S.S. Executadas	960	672	300
		ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	Horas/S.S. Executadas	90	48	24
		ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	Horas/S.S. Executadas	48	36	36
		CESAN Estratégico	Índice de Elevat. Telecomand. Grande Vitória	%	63	63	63
	Aprimorar a gestão corporativa	CESAN Estratégico	Índice de Volume de Reservação Telemedido	%	75	75	75
		IFr01	Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores	%	5	5	5
		IFr07	Índice de Desempenho de Fornecedores	%	90	90	95
	Fortalecer a gestão sócio-ambiental	ISc09 = ICm07	Índice de Tratamento do Esgoto Gerado - IN016 do SNIS	%	26,4	40	50
		ISp03	Eficiência de Remoção de DBO	%	80	80	80
		CESAN Estratégico	Lançamentos Outorgados	%	45	50	60
	APRENDIZ. E CRESCIM.	Promover a cultura de Excel. Empres.	IPe03	Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrs trein/ empreg	50	55
Fortalecer a valoriz. dos colaboradores		IPe04	Índice de Satisfação dos Empregados	Nota	70	70	80

## B) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

Desde a década de 1980, a Cesan elabora anualmente o Orçamento Empresarial, sob a coordenação da P-CPE, composto pelos orçamentos de vendas, outras receitas, financiamentos, despesas de pessoal e custeio, investimentos e serviço da dívida, conforme descrito em 7.3.d. Com a implantação do sistema ERP/SAP, em 2010, as despesas passaram a ser registradas em seus respectivos centros de custo, enquanto os investimentos passaram a ser registrados nas ordens internas e nos PEPs - Planos Estruturados do Projeto, permitindo o acompanhamento diário da execução por parte das Gerências e Diretoria.

O Orçamento Empresarial é elaborado com participação de todas as Unidades. Os gestores são responsáveis por compor o orçamento da sua Gerência, tendo em vista obter os recursos necessários para executar as atividades

dos planos de trabalho. Assim, os recursos disponíveis para custeio e investimentos na Cesan são alocados de forma a garantir que as Unidades consigam cumprir os planos estabelecidos para o ano seguinte.

Além disso, mensalmente, é elaborado o Relatório de Planejamento e Gestão, descrito em 7.3.d, que apresenta os comparativos entre o orçamento empresarial previsto e o realizado, incluindo o acompanhamento das metas físicas (volume de vendas e ligações ativas).

## C) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?

Desde 2002, as estratégias, indicadores, metas, os planos de ação e outras informações de gestão alinhadas ao Planejamento Estratégico são comunicados para a força de trabalho e partes interessadas, conforme Tabela 2.2.c1.

**Tabela 2.2.c1 Forma de comunicação com partes interessadas**

PARTE INTERESSADA	FORMA DE COMUNICAÇÃO
Todas as partes interessadas	Website da Cesan. Relatório Empresarial - entregue a toda força de trabalho, bem como a empresários, fornecedores e lideranças políticas em evento direcionado à sociedade. Relatório de Gestão - Elaborado anualmente para concorrer a prêmios de gestão em saneamento de âmbitos estadual e nacional.
Força de trabalho	Intranet - Disponibilização dos resultados dos indicadores corporativos no Relatório de Planejamento e Gestão, e da cartilha e tabela de resultados da GER, atualizados mensalmente. Reunião Anual da Diretoria com empregados da Grande Vitória e do Interior - Divulgação das metas traçadas, resultados e melhorias alcançadas através dos investimentos. Reuniões Gerenciais entre gestores e colaboradores - divulgação dos planos de trabalho e respectivas metas. Treinamento de Integração - Direcionado para novos empregados, onde é divulgado o planejamento estratégico da Empresa. Quadro de Gestão à Vista.
Clientes e Sociad.	Encontro Anual com Lideranças Comunitárias.
Fornecedores	Encontro Anual com Fornecedores.
Acionistas	Reunião mensal dos Conselhos de Administração e Fiscal. Reunião semanal da Diretoria.

#### D) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Desde 2004, o monitoramento dos planos de trabalho das Gerências, no nível estratégico, é realizado nas reuniões do CPGE, criado pela Resolução nº 4382 e modificado pelas Resoluções 4462/04, 4617/05, 4817/07, 4922/08 e 5343/2012 (que alterou o nome do Comitê Permanente de Planejamento Estratégico para Comitê Permanente de Gestão Estratégica, e a periodicidade das reuniões de trimestral para quadrimestral). Já no nível tático, é realizado o monitoramento das ações específicas dos planos de trabalho, em cada Gerência, para controle do andamento das atividades junto à força de trabalho. Destaca-se que foram realizadas mudanças em 2011, durante o Workshop de Alinhamento Estratégico, ficando acordado que o monitoramento da implementação do planejamento será realizado, formalmente, por meio de comitês em três níveis: corporativo, Diretorias e Gerências. O monitoramento corporativo será realizado pelo

CPGE, com participação dos diretores e assessores; o das Diretorias será feito pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos diretores e gerentes sob sua coordenação; e o das Gerências pelos seus Comitês Estratégicos, formados pelos gerentes e seus subordinados. As reuniões dos comitês terão periodicidade quadrimestral, trimestral e bimestral, respectivamente representadas na Figura 2.2.a, e deverão analisar o andamento das atividades e os resultados dos indicadores, dos planos de trabalho das gerências e do plano de trabalho corporativo. Essa prática visa à melhoria do monitoramento do PE, por proporcionar maior engajamento e comprometimento em todos os níveis gerenciais, além de aproximar a alta direção e suas gerências. Além disso, a periodicidade menor permite que os desvios observados sejam corrigidos mais rapidamente, diminuindo a possibilidade de afetar o resultado final. Essas mudanças foram aprovadas pela Diretoria e entraram em vigor em 2012.

**Figura 2.2.a Acompanhamento do Planejamento Estratégico**

EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES ÀS ESTRATÉGIAS E PLANOS		
PROCESSO GERENCIAL	DESCRIÇÃO DA MELHORIA	ANO
Formulação das Estratégias	Realização de <i>benchmarking</i> com empresas de saneamento para análise e revisão dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos (2.1.a).	2011
Implementação das Estratégias	Revisão do modelo dos Planos de Trabalho das Gerências e Coordenadorias (2.2.a)	2011
	Criação de Plano de Trabalho Corporativo (2.2.a).	2012
	Alteração da prática de acompanhamento do Planejamento Estratégico por meio de comitês em três níveis: Comitê Permanente de Gestão Estratégica, dos Comitês das Diretorias e dos Comitês das Gerências (2.2.d).	2011





# [ Clientes ]

### 3.1 Imagem e conhecimento de mercado

#### A) Como o mercado é segmentado?

A segmentação de clientes, até julho de 2011, tinha como base o Regulamento de Serviços de Água e Esgoto, Norma Interna COM/FT/029/04/09 e Manual de Diretrizes Comerciais, conforme figura 3.1.a. A metodologia desenvolvida pela Cesan pressupõe a correlação entre o tipo de imóvel e a renda. Com a vigência da Lei 11.445/07, o setor de saneamento passou a ser regulado, no caso do Espírito Santo, pela Lei Complementar 477/08, de 30 de dezembro de 2008 que instituiu a Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo – ARSI, que a partir de Agosto de 2011 estabeleceu, através da Resolução nº 12 de 14/06/2011, uma nova Estrutura Tarifária para a prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, classificando os imóveis de acordo com as atividades neles exercidas. Para os municípios ainda não regulados pela ARSI, o Governo do Estado estabeleceu que a SEDURB exercesse essa função, estabelecendo as mesmas diretrizes, através da Deliberação nº 3753 de 2011, que aprova a nova estrutura tarifária, conforme Tabela 3.1.a1.

**Tabela 3.1.a1 Estrutura tarifária da ARSI e SEDURB**

CLASSIFIC.	TIPO DE IMÓVEL
I. RESID.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizado para fins exclusivamente de moradia.</li> </ul>
II.COMERCIAL E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizado no exercício de atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços, em que a atividade exercida estiver incluída na classificação de comércio e serviços estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou outra atividade não prevista nas demais categorias;</li> </ul>
III. INDUST.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizado para exercício de atividade classificada como Industrial pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE);</li> </ul>
IV. PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizado para o exercício das atividades finalísticas dos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, e, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos;</li> </ul>

A mesma Resolução nº 12 criou a tarifa social caracterizada por descontos incidentes sobre as tarifas de água e esgoto aplicáveis à categoria residencial, conforme Tabela 3.1.a2.

**Tabela 3.1.a2 Tarifa social por descontos da ARSI e SEDURB**

PARCELA DE CONSUMO	DESCONTO (%)
I. consumo de água até 15 (quinze) m3.	60 (sessenta).
II. consumo de água compreendida entre 16 (dezesesseis) m3 e 20 (vinte) m3.	20 (vinte).
III. consumo acima de 20 (vinte) m3.	não há incidência de descontos.

A tarifa social aplica-se em ligações que atendam às seguintes condições, observado o critério de predominância das economias com benefícios, cadastradas, de acordo com Tabela 3.1.a3.

**Tabela 3.1.a3 Descontos nas tarifas/ligações**

I. Ligações(s) classificada(s) como residencial;
<p>II. Seus moradores sejam beneficiários do Programa Bolsa Família do Governo Federal ou que recebam o Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social – BPC (art. 20 da Lei Nº 8.742, de 07/12/1993).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cada família que atenda as condições definidas acima poderá cadastrar somente uma economia como beneficiária da tarifa social.</li> <li>Caso a família deixe de utilizar a economia beneficiária da tarifa social, deverá comunicar à Cesan para que seja efetuada a devida alteração cadastral.</li> <li>Nos pedidos de ligação ou mudança de titularidade de unidades usuárias da classe residencial a Cesan fornece aos clientes todas as informações relativas aos critérios para enquadramento como beneficiário da tarifa social.</li> <li>A economia beneficiada com a concessão da tarifa social deve estar localizada no município onde o usuário esteja cadastrado no Programa Bolsa Família ou do Benefício de Prestação Continuada – BPC</li> <li>A economia perderá automaticamente o benefício da tarifa social caso não sejam observados os critérios acima.</li> <li>Validade renovada a cada ano por iniciativa do cliente.</li> </ul>

### 3.1.a Figura comparativo estruturas tarifárias



Devido às especificidades de relacionamento, a Cesan possui clientes alvo que recebem tratamento diferenciado, demonstrados na Tabela 3.1.a4.

Tabela 3.1.a4 Clientes Alvo/tratamento diferenciado

CLIENTE ALVO	DESCRIÇÃO
<b>INATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes que tiveram o fornecimento de produtos ou serviços suspensos. Essa classificação foi criada em 2006 e, revisada em 2010. Estes clientes são visitados semestralmente, visando confirmar a sua situação e adequando possíveis alterações.</li> </ul>
<b>CLIENTES ESPECIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>classificação criada em 2007 e, revisada em 2009. Fazem parte dessa categoria os clientes que se enquadram em uma ou mais das seguintes situações: Consumo médio de água, em 12 meses, igual ou superior a 400 m³/mês em uma matrícula. Caso o proprietário responsável por uma matrícula que atenda a esse critério possua outras ligações, elas serão tratadas também como especiais, mesmo que o consumo destas seja inferior a 400 m³/mês, para 2012, foi alterado para 270 m³/mês o consumo médio de água.</li> <li>No ano de 2011, a Cesan, a fim de aprimorar o monitoramento do consumo de água nos 260 maiores consumidores, iniciou a implantação dos serviços de telemetria, que permite através de um acompanhamento on-line identificar vazamentos, hidrômetros parados, anormalidade de consumo, de modo a adotar as ações corretivas necessárias.</li> </ul>

CLIENTE ALVO	DESCRIÇÃO
<b>OUTROS CLIENTES ESPECIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de comunicação, hospitais com leitos de permanência e que têm apenas serviço de esgoto;</li> <li>Possuem subvenção de tarifas, conforme Norma Interna ADM/CM/016/03/2009 - Subvenção de Tarifa de Água/Esgoto - Deliberação 3509/2009 de 30/06/2009;</li> <li>Cadastrados na categoria pública;</li> <li>Possuem contrato de demanda para água e esgoto;</li> <li>Cliente potencial de Tarifa Social.</li> </ul>
<b>FRAUDADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que cometem irregularidades no sistema visando benefício próprio. São segmentados em, primeiro fraudador e reincidente. A partir de denúncia ou identificação pela própria Cesan são adotadas as ações corretivas, visando a retirada da irregularidade e aplicação das penalidades cabíveis.</li> </ul>
<b>CLANDESTINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que utilizam o serviço de abastecimento de água e/ou esgotamento sanitário sem o conhecimento da Cesan. A partir de denúncia ou identificação pela própria Cesan são adotadas as ações corretivas, desde que não haja impedimentos, tais como: área de preservação ambiental e loteamentos particulares sem a devida infraestrutura.</li> </ul>
<b>EM COBRANÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São clientes que estão em débito e que podem ter o fornecimento de água temporariamente interrompido. A Cesan dispõe desde 2008 de contrato para acompanhamento e ações de cobrança destes clientes.</li> </ul>
<b>MUNICÍPIOS NÃO ATENDIDOS PELA CESAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26 municípios, sendo 25 através de SAAE'S municipais e 01 através de empresa privada.</li> </ul>

No ano de 2011, a Cesan começou o processo de revisão do Manual de Diretrizes Comerciais, com base nas Resoluções da ARSI, revogando a Norma Interna de Cadastro Comercial - COM/FT/029/04/09. O Manual foi finalizado em março de 2012 e aprovado pela diretoria através de Resolução nº 5381 de 04/04/2012.

**B) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e a melhoria dos produtos e processos da organização?**

Como descrito no Perfil (P1, E4) as necessidades e expectativas dos clientes são:

Qualidade da água que atenda à portaria 2914/11;

Continuidade no abastecimento;

Tarifas justas;

Serviços de coleta e tratamento de esgoto;

A Tabela 3.1.b1 demonstra como são identificadas as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, bem como a análise e compreensão

**Tabela 3.1.b1 Canais de identificação**

CANAL DE IDENTIFICAÇÃO	IDENTIF., ANÁLISE E COMPREENSÃO	UTILIZAÇÃO PARA MELHORIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos e demandas registradas pelo Call Center (115), nos Escritórios de Atendimento ao Cliente e Escritório Móvel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É gerado um "item de atendimento", e, caso necessário, é registrada uma solicitação de serviço (SS's) no Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT), que é repassada, simultaneamente, para área executora do serviço.</li> <li>Com a implantação da ISO 9001:2008, em 2010, foram elaborados os Procedimentos Operacionais (PÓS) que determinam a forma de análise crítica das demandas. Após cada atendimento o cliente recebe um formulário de avaliação, com possibilidade de se manifestar sobre qualquer assunto, que são tabulados e tratados. Nos casos em que clientes não tenham possibilidade de regularizar débitos devido à carência financeira, são abertos processos socioeconômicos que vão ser analisados por profissionais do Serviço Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para melhorar o acesso do cliente aos serviços da Cesan, em 2011 o Call Center foi ampliado para os Sistemas de São Gabriel da Palha; Vila Valério e Venda Nova do Imigrante, no interior do Estado.</li> <li>Plano de expansão em diversos municípios do interior para 2012</li> <li>Em virtude do aumento da demanda de ligações através de telefonia móvel, foi expandido o atendimento gratuito de todas ligações (telefonia Fixa e móvel)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento da satisfação com serviços prestados, realizado anualmente por instituto de pesquisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2003, os dados orientam a revisão anual do planejamento estratégico da empresa, no que se refere à Perspectiva Mercado e Clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas nas reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, onde são avaliados os indicadores e o alcance das metas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouvidoria da Agência Reguladora (ARSI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 2008, são recebidas demandas pelo gabinete da presidência e tratadas internamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas e repassadas a cada unidade responsável, para avaliar e verificar se há não conformidade no processo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas recebidas pelo link "Fale conosco" no site da empresa e pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São avaliadas pelo ouvidor e, quando necessário, encaminhadas às unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas e repassadas a cada unidade responsável, para avaliar e verificar se há não conformidade no processo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitações da sociedade, por intermédio de associações de moradores e organizações não governamentais, protocoladas na Cesan ou apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há mais de 10 anos, a análise e o encaminhamento das demandas são realizados pela Divisão de Relações com a Comunidade (R-DRC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2011, no Encontro Anual de Lideranças Comunitárias, <b>descrito em 4.2.a</b>, foram reunidos líderes de associações comunitárias e representantes de moradores, foi aplicada a <i>Pesquisa de Levantamento de necessidades e expectativas dos líderes comunitários</i>, (temas na tabela 4.2.a1).</li> </ul>

CANAL DE IDENTIFICAÇÃO	IDENTIF., ANÁLISE E COMPREENSÃO	UTILIZAÇÃO PARA MELHORIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitações dos órgãos de proteção ao consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há mais de 10 anos, as solicitações são analisadas e a empresa presta esclarecimentos ao órgão solicitante, através das áreas competentes da localidade que foi acionada. A partir de 2010, a Cesan centralizou na R-DRC as informações relativas às audiências advindas dos PROCONS e aderiu à CIP eletrônica (Carta de Investigação Preliminar) que possibilita o esclarecimento prévio de questões levadas pelos clientes antes da abertura de um processo administrativo. Desde 2011, a Cesan capacita empregados para atuarem como prepostos em audiências (PROCONS e Juizados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas e repassadas a cada unidade responsável, para avaliar e verificar se há não conformidade no processo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento com o poder concedente (prefeituras e câmara de vereadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2003, foi criada Divisão de Relações Institucionais, passando, em 2006, à Coordenadoria de Relações Institucionais (P-CRI), ligada à presidência, que mantém informações sobre as demandas dos municípios concedentes, órgãos públicos externos e políticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuação junto aos municípios não operados pela empresa, para viabilizar contratos de concessão com estes municípios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitações de lideranças políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há mais de 10 anos, são encaminhados aos diretores da Cesan por intermédio de ofício, gerando um processo interno protocolado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas e encaminhadas às áreas responsáveis para as providências ou informações sobre a solicitação, fortalecendo as parcerias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de satisfação dos clientes</li> </ul>	<p>Os dados da pesquisa de satisfação do cliente são segmentados de forma a representar geograficamente as principais regiões de negócios da Cesan. Em 2011 as informações foram decupadas por produtos e serviços e enviadas para cada gestor ,conforme seu perfil. É feita uma reunião com todos os gestores onde a pesquisa é apresentada pelo instituto que a desenvolveu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são analisadas e repassadas a cada unidade responsável, para avaliar e verificar se há não conformidade no processo. Os dados são utilizados para monitorar os respectivos processos, produtos e serviços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento à imprensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas recebidas por meio do relacionamento com jornalistas, colunas e editorias de reclamação são encaminhadas pela P-CCE para apuração das unidades internas. A resposta à solução das demandas é redigida e enviada para a imprensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As informações são utilizadas para melhorar os produtos e serviços da empresa, evitando incidência de reclamações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento de mídias sociais (Facebook, Orkut, Twitter, Foursquare, Instagram, Twitpic, Vimeo, Youtube, Flick, Pinterest, Blogs, Wordpress, Yahoo! Respostas, Reclame aqui e Google+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde outubro de 2011, é feito o monitoramento da saudabilidade da marca da Cesan, tipo de público que interage, índice e percentual de viralidade negativa e positiva, índice de percentual de alcance, picos de ocorrência, ocorrência por mídia, por período e por hora, índice percentual de usuários e índice de sentimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com o monitoramento é feita a interação com as gerências da empresa para que se melhore processos e se dê resposta de forma rápida e precisa ao cliente. Por muitas vezes, se consegue influenciar a percepção por meio destas interatividades.</li> </ul>

Desde 2009, o Call Center e os Escritórios de Atendimento ao Cliente da Região Metropolitana da Grande Vitória elaboram relatórios e planilhas específicas, a partir das demandas de clientes, que são utilizadas como entradas para análise e melhoria dos processos gerenciais da Cesan.

### **C) Como marcas e produtos da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?**

Há mais de 10 anos, a Cesan divulga seus serviços e a sua marca, reforça sua reputação, cria credibilidade e confiança junto aos seus clientes através de:

- Campanhas publicitárias em TV, rádio, internet, mídia impressa, outdoor, entre outras ações de propaganda;
- Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia;
- website: [www.cesan.com.br](http://www.cesan.com.br)
- Distribuição anual do Relatório Empresarial;
- Escritórios de Atendimento ao Cliente;
- Unidade Móvel Educativa Ambiental;
- Escritório Móvel de Atendimento ao Cliente;
- Laboratório móvel de controle da qualidade da água;
- Patrocínios;
- Distribuição de folders com orientações sobre os serviços prestados pela Cesan;
- Conta d'água;
- Frota da empresa;
- Placas de sinalização de obras;
- Participação em programas que reconhecem as organizações que se destacam no desenvolvimento da gestão da qualidade e inovação, como o Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES), Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), Prêmio da Agência Nacional de Águas (ANA), Prêmio SESI e Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves).
- Figuração nos ranking de publicações como: 500 melhores da Isto é Dinheiro, 200 Melhores do ES (Findes), Anuário de Infraestrutura da revista Exame e Melhores do Saneamento, da Revista Saneamento Ambiental;
- Relatório da Qualidade da Água, distribuído anualmente para todos os clientes;
- Encontro anual com lideranças comunitárias;
- Visitas monitoradas do público às estações de tratamento de água e esgoto;
- Projeto Cesan na escola;
- Projeto de educação ambiental em áreas de implantação e ampliação de sistemas de saneamento;
- Projeto Gordura Zero, para redução do lançamento de óleo de fritura na rede de esgoto;

Participação em eventos com temática ambiental como: Feira do Verde, Feira Ambiental de Cariacica e Feira da Terra.

Participação no Projeto de atendimento Integrado do Governo do Estado do Espírito Santo (Central Faça Fácil). Em 2011, foram implantadas estratégias de atuação nas redes sociais Facebook e Twitter para interação direta com os clientes por meio de perfis, ações de mídia específicas, termos e tags com temas pertinentes aos produtos e negócios da Cesan. Também foram criadas a TV Cesan, no Youtube, e a Rádio Cesan no SoundCloud.

### **D) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?**

Desde 2003, a Cesan avalia, de forma sistematizada, a imagem da organização através de Pesquisa de Satisfação de Clientes, por meio de perguntas específicas que refletem a opinião do responsável pelo pagamento da conta de água ou do seu financiador, uma vez que esse foi o critério utilizado para a seleção dos entrevistados, com foco na qualidade dos serviços prestados, além do monitoramento e avaliação da percepção positiva da audiência das principais campanhas publicitárias. Os principais atributos que impactam a imagem perante os clientes são:

- Transparência da água distribuída;
- Pressão com que a água chega a casa;
- Tratamento da água;
- Constância do fornecimento;
- Gosto da água;
- Investimentos para melhoria do sistema de água;
- Cheiro da água distribuída;
- Rapidez de atendimento;
- Tempo de restabelecimento do fornecimento (quando falta água);
- Consertos de vazamentos nas redes de água;
- Investimento para melhora em esgotamento sanitário;
- Tempo gasto para os consertos de vazamentos nas redes de água;
- Conserto de vazamentos na rede de esgoto;
- Coleta do esgoto e tratamento do esgoto;
- Tempo gasto para consertos de vazamentos nas redes de esgoto.

Preço cobrado pelos serviços de água e esgoto

Além desses atributos, são avaliados outros referentes ao atendimento aos clientes, ao mercado de esgotamento sanitário e audiência e eficácia de campanhas publicitárias.

A pesquisa leva em conta a segmentação de mercado

adotada pela Cesan, conforme descrita em 3.1.a.

Em 2011 a Cesan também integrou a pesquisa Marcas de Valor, contratada pela Rede Gazeta e aplicada pelo Instituto Futura, que avaliou a percepção de valor em diversos segmentos de mercado. A empresa foi apontada como a marca mais lembrada no Espírito Santo. Os principais atributos da pesquisa foram:

Desenvolvimento do Espírito Santo

Qualidade percebida dos produtos/serviços;

Inovação;

Credibilidade;

Responsabilidade social;

Responsabilidade ambiental;

Ética e credibilidade.

As melhorias destas práticas, são avaliadas, anualmente, pela equipe P-CCE, com a participação das unidades gerenciais, culminando em:

Repercussão de mídia especializada.

Entrega de relatório de qualidade da água para clientes, sendo cerca de 518 mil anuais, junto com a conta de água.

O Coral das Águas da Cesan, criado em 1992, é formado por empregados e ex-empregados da empresa, além de músicos da comunidade. Em 2012, o Coral lançou seu segundo CD, em comemoração aos 45 anos da empresa.

Apoio às comunidades, conforme descrito em 3.1.b e 4.2.a.

### **3.2 Relacionamento com clientes**

#### **A) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento, considerando a segmentação do mercado?**

A Cesan vem ampliando seus canais de relacionamento a fim de atender as expectativas e necessidades de seus clientes. Os canais de atendimento são definidos, conforme Tabela 3.2.a1, respeitando as características e particularidades de sua área de atuação. Na busca pela excelência na prestação dos serviços são realizados monitoramentos por meio de relatórios que consideram tendências, crescimento no fluxo de clientes, capacidade de pagamento e pesquisa de avaliação do atendimento, realizada nos Escritórios de Atendimento Presencial.

A implantação da ISO 9001:2008 nos Escritórios de Atendimento e Call Center, no ano de 2010, proporcionou inúmeros ganhos ao processo de atendimento, dentre eles vale ressaltar:

Elaboração de procedimentos operacionais;

Definição dos limites das Atividades do Call Center e dos Escritórios de Atendimento Presencial;

Implantação de política e manual da qualidade com objetivo de proporcionar a satisfação do cliente;

Reestruturação Física dos Escritórios de Atendimento.

**Tabela 3.2.a1 Canais de Relacionamento**

CANAIS RELAC.	SEGMENTO	ANO IMPL.	FINALIDADE	DIVULG.	ÁREA RESPONS.
Call Center (115)	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública	1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento telefônico gratuito 24 horas, utilizado para permitir o contato de clientes relacionados à prestação de serviços de água e esgoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatura mensal de apuração de consumo, folhetos, website e veículos da Cesan.</li> </ul>	R-GRC/ Call Center.
Atendimento telefônico para clientes não resid. no ES. 27 3398-2300	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento telefônico, utilizado para permitir o contato de clientes que possuem imóveis na área de abrangência da Cesan, mas que residem em outro Estado ou Município, no qual a Cesan não atua ou não é abrangido pelo serviço 115.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>website.</li> </ul>	R-GRC/ Call Center.
Escritório de Atendimento Presencial	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial.	Década 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento presencial para receber todos os tipos de demandas relacionadas à prestação de serviços de água e esgoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da Cesan.</li> </ul>	R-GRC I-GON I-GOS Call Center
Canal Eletrônico Fale Conosco	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilita o encaminhamento de solicitações por e-mail, principalmente, daqueles clientes que possuem imóveis na área de abrangência da Cesan, mas que residem em outro Estado ou Município no qual a Cesan não atua.</li> <li>Acesso através do <i>website</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Website</i>.</li> </ul>	R-GRC/ R-DRC
Escritório Móvel de Atendimento	Residencial, Comercial e Serviços e Indust.	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possui os mesmos serviços do Escritório de Atendimento Presencial, diminuindo o deslocamento dos clientes que buscam o atendimento, integrando a Cesan à comunidade, levando informação e distribuindo o atendimento em vários locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Website</i> da Cesan, rádios comunitárias e carro de som.</li> </ul>	R-GRC/ R-DCS/ R-DCN
<i>website/</i> Atenção ao Cliente/ Serv. <i>on line</i> .	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar aos clientes informações e serviços <i>on line</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatura Mensal e anúncios institucionais</li> </ul>	P-CCE/ R-GTI/ R-GRC/ R-GCO
E-mail Corporativo clientes. publicos@cesan.com.br	Público	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canal direto de atendimento à Instituições Públicas que possibilita o encaminhamento de demandas, por e-mail.</li> </ul>	–	R-GCO/ R-DGC
Pesquisa de Avaliação do Atendimento	Todos	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir a qualidade no atendimento dos Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana da Grande Vitória.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-atendimento dos Escritórios.</li> </ul>	R-GRC
Laboratório Móvel	Todos	2009	Atendimento imediato às reclamações, desinfecção e apoio a caça fraudes.	-	M-GGQ

**B) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?**

O tratamento das solicitações, reclamações e sugestões de rotina ocorrem, conforme explicitado na Tabela 3.2.b1. As demandas recebidas e classificadas pela Cesan como

não rotineiras, são encaminhadas para as áreas pertinentes, para o tratamento e resposta aos clientes, por e-mail ou contato telefônico. Esta prática abrange as unidades operacionais e canais disponibilizados pela empresa para receber as demandas dos clientes. As demandas informais são tratadas pelos receptores, que encaminham para os meios formais descritos na Tabela 3.2.b1.

**Tabela 3.2.b1 Tratamento das solicitações, sugestões e reclamações**

CANAL DE RELACIONAMENTO	TRATAMENTO DAS SOLICITAÇÕES, SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fale conosco” no website;</li> <li>• Pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há mais de 10 anos, são avaliadas pelo Ouvidor e, quando necessário, encaminhadas às unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvidoria da ARSI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde 2008, são recebidas demandas pelo gabinete da presidência e tratadas internamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociais e Mídias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criado para monitorar e receber denúncias das partes interessadas.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Call Center</i>;</li> <li>• Escritórios de Atendimento aos Clientes;</li> <li>• Escritório Móvel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada atendimento realizado é gerado um “item de atendimento”, e, caso necessário, é registrada uma SS no SICAT, que é repassada ,simultaneamente, para área executora do serviço. Os clientes podem se informar sobre ao andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o nº da SS.</li> <li>• Com a implantação da ISO 9001:2008 - do processo de atendimento a clientes, desde 2010, foram elaborados PO’s que determinam a forma de atendimento das demandas e o grupo de apoio específico que irá atendê-las.</li> <li>• Nos casos em que clientes possuam especificidades, os mesmos poderão ter tratamento diferenciado dos demais clientes, após análise do Comitê Comercial, instituído pela Resolução 4295/2003, atualizado pela Resolução 5073/2009.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associações de moradores e organizações não governamentais;</li> <li>• Processos protocolados na Cesan ou apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há mais de 10 anos, a análise e o encaminhamento das demandas são realizados pela R-DRC.</li> </ul>
Atendimento às demandas de imprensa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há mais de 10 anos, reclamações e solicitações feitas pelos clientes por meio da imprensa, no rádio, jornal, tv e portais de notícias, são atendidas pela P-CCE. É verificado se a reclamação já foi registrada nos canais formais de relacionamento com o cliente. Caso o processo de atendimento já tenha sido iniciado, internamente, a P-CCE envia a resposta com o status de atendimento à demanda aos veículos de imprensa. Caso não, a demanda é repassada por e-mail ou telefone para a área responsável para atendimento prioritário.</li> </ul>
Telefone Comercial - Interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente procura pelo telefone da Cesan, na conta de água, internet e no catálogo e se comunica com o Atendimento. Em períodos que os escritórios de atendimento estão fechados, o cliente se comunica através de telefones nas ETAs, de acordo com a escala de funcionamento das mhesmas.</li> </ul>

### **C) Como é realizado o acompanhamento das transações com novos clientes e novos produtos entregues?**

Os novos clientes são aqueles que solicitam ligar-se ao sistema de distribuição de água e esgotamento sanitário da Cesan, por meio dos Escritórios de Atendimento. As solicitações dos pequenos consumidores chegam na forma de SS conforme Procedimento Operacional nº PO R-GRC/AC-028 e informações no website. Desde de 2009, os empregados envolvidos neste processo verificam/monitoram a qualidade do serviço por amostragem na Região Metropolitana de Vitória, anualmente, utilizando como base o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS).

As solicitações dos grandes consumidores que desejam ligar-se ao sistema de distribuição de água e esgotamento sanitário da Cesan, chegam na forma de processo protocolado, registrados no Sistema de Controle de Processos Protocolados - SISCOP e são atendidas segundo prática "Análise de viabilidade técnica" de empreendimentos de acordo com a Norma Interna ENG / COM / 053 / 02 / 2008, que é encaminhada via processo com os documentos pertinentes para a unidade competente para realizar análise e emissão de parecer.

As principais transações com novos clientes são decorrentes dos empreendimentos, que são acompanhados por meio de análise de viabilidade, mapeamento, acompanhamento das demandas, aprovação de projeto, acompanhamento e recebimento das obras com interligação ao sistema.

Diante da realidade diferenciada por características operacionais e regionais, as Unidades do Interior têm um procedimento interno para atender a estas demandas com qualidade e rapidez, de modo a gerar satisfação com os serviços prestados. O novo cliente se dirige ao Escritório de Atendimento para abertura da SS no SICAT com os documentos necessários. Fica a cargo do cliente a aquisição e montagem do padrão.

Os documentos necessários, bem como os modelos de padrão que podem vir a ser adotados, encontram-se especificados no website. A partir daí, o atendente comercial gera um protocolo que permite o cliente acompanhar sua solicitação, no website, desde a sua geração até a conclusão do serviço.

Nos casos das ligações de esgoto, tanto para Região Metropolitana, quanto no interior, para implantação de novos sistemas de esgotamento sanitário, é realizada conscientização sobre a importância da adesão ao serviço de esgotamento sanitário, através de reuniões com a

comunidade, parceria com lideranças e órgãos públicos, através da R-DRC, visando conscientizar a população sobre a importância de ligar-se à rede. Após essa etapa e a rede de esgoto pronta, o cliente vai ao Escritório de Atendimento fazer a solicitação de ligação de esgoto. Daí em diante, utiliza-se o mesmo procedimento adotado para ligação de água.

### **D) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes ou, quando não houver concorrência, de outras organizações de referência?**

A insatisfação dos clientes é avaliada por meio da execução das práticas para tratamento das solicitações, sugestões e reclamações apresentadas na Tabela 3.2.b1. A principal ferramenta para monitorar a satisfação dos clientes é a pesquisa realizada, anualmente, desde 2003, por instituto de pesquisa independente, conforme descrito em 3.1.d. A amostragem é definida de acordo com critérios de densidade populacional, de forma a representar o universo de clientes atendidos nos municípios do Espírito Santo, onde a Cesan atua. As unidades tratam a pesquisa, conforme descrito em 3.1.b.

Entre outros critérios, o público é segmentado por renda familiar e faixa etária. Só responde à pesquisa pessoas maiores de 16 anos, que tenham informações da conta de água e que sejam chefes de família ou responsáveis pelo pagamento da conta, conforme descrito em 3.1.b.

O índice de satisfação do cliente - ISC é obtido pelo questionamento de 14 perguntas, ponderados pelo nível de importância que o cliente confere a cada indicador.

O Call Center e os Escritórios de Atendimento ao Cliente na Região Metropolitana da Grande Vitória são certificados pela ISO 9001:2008 e avaliam a satisfação por meio de urnas colocadas nos escritórios, onde os clientes podem manifestar-se sobre a qualidade do atendimento prestado. As sugestões são analisadas e, caso sejam viáveis, são desenvolvidas e implantadas. Desde 2010, são realizadas reuniões trimestrais de análise crítica e a partir de dezembro de 2011, são realizadas também reuniões mensais dos chefes de escritórios.

**EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES A CLIENTES**

<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO DA MELHORIA</b>	<b>ANO</b>
Tratamento dos Clientes alvo – Clientes especiais	Implantação dos serviços de telemetria que através do acompanhamento on-line permite identificar vazamentos, hidrômetros parados, anormalidades de consumo, de modo a adotar ações corretivas (3.1.a).	2011
Identificação das necessidades para melhoria de produtos e processos	Ampliação do Call Center para os Sistemas de São Gabriel da Palha; Vila Valério (3.1.b).	2011
	Desde 2003, é realizada Pesquisa de satisfação de clientes. Em 2011, as informações foram decupadas por produtos e serviços e enviadas para cada gestor conforme seu perfil. É feita uma reunião com todos os gestores onde a pesquisa é apresentada pelo instituto que a desenvolveu. Os dados são utilizados para monitorar os respectivos processos, produtos e serviços (3.1.b) (3.1.d) (3.2.d).	2011
	Centralização das informações relativas às audiências advindas dos PROCONS e aderiu à CIP eletrônica – Carta de Investigação Preliminar que possibilita o esclarecimento prévio das questões, antes da abertura de um processo administrativo (3.1.b).	2010
Identificação das necessidades para melhoria de produtos e processos	Início de capacitação de empregados para atuarem como prepostos em audiências (3.1.b).	2011
	Aplicação da Pesquisa de Levantamento de necessidades e expectativas dos líderes comunitários (3.1.d)	2011
Divulgação da marca e produtos	Foram implantadas estratégias de atuação nas redes sociais Facebook e Twitter para interação direta com os clientes por meio de perfis, ações de mídia específicas, termos e tags com temas pertinentes aos produtos e negócios da Cesan. Também foram criadas a TV Cesan, no Youtube, e a Rádio Cesan no SoundCloud (3.1.c).	2011
Avaliação da Imagem	A Cesan integrou a Pesquisa Marcas de Valor, realizada pela Rede Gazeta. A empresa figurou no setor dos serviços públicos e foi apontada como a marca mais lembrada no Espírito Santo (3.1.d).	2011
Relacionamento dos clientes com a empresa	Criação do canal direto de atendimento às Instituições Públicas possibilitando o encaminhamento de demandas por e-mail clientes.públicos@cesan.com.br (3.2.a).	2011
	Criado em 2009, foi revisado e atualizado o formulário que permite o cliente avaliar o atendimento recebido nos Escritórios de Atendimento da Região metropolitana (3.2.a).	2011
	Inclusão de novos serviços no website (3.2.a).	2011



# [ Sociedade ]

#### **4.1 Responsabilidade socioambiental**

##### **A) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais negativos de seus produtos, processos e instalações?**

Em 2002, a Cesan estabeleceu sua Política Ambiental, com objetivo de orientar as ações da empresa para que sejam desenvolvidas de forma ambientalmente sustentável. Nesse ano foi criada a Diretoria de Meio Ambiente (D-AM) que passou a gerir os assuntos relacionados aos impactos ambientais advindos dos processos de tratamento e distribuição de água e de coleta e tratamento de esgoto, através da Gerência de Meio Ambiente (M-GMA) e suas divisões, que atuam em ações relacionadas ao licenciamento ambiental, à gestão dos resíduos e dos recursos hídricos, à educação ambiental e à identificação dos aspectos e impactos ambientais provenientes das atividades, processos e instalações da empresa, atuando junto às outras unidades para seu tratamento. A Política Ambiental foi atualizada em 2011, visando adequação à Norma ISO 14001 em implantação em dois de seus Sistemas.

Desde 1983, a Cesan desenvolve programas e projetos relacionados aos impactos sociais de seus produtos e processos, junto às comunidades, através da R-DRC. Desde 2007, são elaborados Planos de Gerenciamento dos Resíduos das Estações de Tratamento de Água - ETA e Estações de Tratamento de Esgoto - ETE, por meio dos quais são identificados os aspectos e impactos ambientais negativos. Nesses planos são estabelecidas as diretrizes para o gerenciamento adequado dos resíduos, assim como é realizada a difusão de conceitos e procedimentos para a sua minimização.

Em 2010, foi lançado o Manual Ambiental de Projetos e Obras, que contém as diretrizes a serem seguidas pela Cesan e empresas contratadas: no desenvolvimento de projetos, na execução de obras e também na operação dos sistemas de água e esgoto, com o objetivo de minimizar os impactos negativos sobre o meio ambiente. O conteúdo desse Manual foi trabalhado junto aos empregados em treinamentos de sensibilização para que fosse internalizado e as ações implantadas. Em 2011, iniciou-se a 1ª revisão do manual, com a participação das principais áreas envolvidas na aplicação das orientações. A Cesan, em 2011, iniciou o desenvolvimento e a implementação do Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma NBR ISO 14001, em 02 (dois) sistemas operacionais, sendo Sistema de Abastecimento de Água - SAA Caçaroca e Sistema de Esgotamento Sanitário - SES Aeroporto, da Região Metropolitana da Grande Vitória. Nesse processo estão sendo identificados, detalhadamente, os aspectos e impactos ambientais advindos dos processos de captação, tratamento e distribuição de água e de coleta, tratamento e disposição final de esgoto. Os impactos sociais, principalmente relacionados aos empreendimentos, são identificados previamente na concepção dos projetos de engenharia e como existe uma similaridade de impactos conhecidos, a R-DRC, dialoga com as lideranças comunitárias, através de reuniões, folheterias, eventos comunitários, entre outros. Os principais impactos negativos estão listados na Tabela 4.1.a1, juntamente com o tratamento dado a cada um deles.

**Tabela 4.1.a1 Impactos Ambientais e Sociais e Tratamento**

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL	IMPACTO SOCIAL	AÇÕES/ TRATAMENTO/ CONTROLE
<b>Captação</b>	Retirada de água do corpo hídrico	Redução da vazão do manancial.	Conflito de uso com os demais usuários da bacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção de outorgas;</li> <li>• Monitoramento quantitativo;</li> <li>• Controle de perdas nos sistemas;</li> <li>• Reuniões com usuários, quando aplicável.</li> </ul>
<b>Produção e Distribuição de Água</b>	Risco de acidentes com produtos químicos	Risco de contaminação da água e do solo.	Desabastecimento e risco de contaminação de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de produtos químicos;</li> <li>• Procedimentos operacionais e treinamento;</li> <li>• Bacias de contenção;</li> <li>• Divulgação nos veículos de comunicação.</li> </ul>
	Lançamento de resíduos de ETA em manancial ou solo	Risco de poluição da água e do solo.	Incômodo visual. Comprometimento do corpo hídrico para outros fins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento do lodo e disposição final adequada em algumas ETAs;</li> <li>• Pesquisa de alternativas para tratamento e destinação final todos os tipos de sistemas.</li> </ul>
	Perda de água	Desperdício de recurso natural, aumento da vazão captada.	Desabastecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de perdas;</li> <li>• Pesquisa de Ligações Clandestinas;</li> <li>• Análises de macro e micromedições;</li> <li>• Projeto de Mobilização Comunitária.</li> </ul>
	Falta de água tratada	-	Comprometimento das necessidades básicas da população, prejuízos econômicos e contaminação de pessoas por falta de higiene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos para correção de intermitência</li> <li>• Manobras Operacionais</li> <li>• Carro Pipa</li> <li>• Plano de Redução de Manchas na Região Metropolitana</li> <li>• Divulgação nos meios de comunicação</li> </ul>
<b>Coleta e Tratamento de Esgoto</b>	Localização das Elevatórias de Esgoto	Poluição sonora	Impacto visual, Odor e Poluição sonora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas estações elevatórias, de acordo com sua localização, são concebidas de forma a emitir a menor quantidade possível de ruídos e são construídas com estrutura arquitetônica de forma a se integrar à paisagem local.</li> <li>• Algumas elevatórias possuem biofiltro e estrutura para dispersão de gases.</li> </ul>

**Tabela 4.1.a1 Impactos Ambientais e Sociais e Tratamento**

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL	IMPACTO SOCIAL	AÇÕES/ TRATAMENTO/ CONTROLE
<b>Coleta e Tratamento de Esgoto</b>	Extravasamento com lançamento in natura de esgoto no solo ou na água.	Risco de contaminação dos solos e/ou de corpos hídricos.	Risco de contaminação e odor desagradável. Comprometimento do Corpo Hídrico para outros fins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vários sistemas de esgotamento sanitário possuem sistema de telemetria para monitoramento da continuidade da operação, agilizando as ações de manutenção corretiva.</li> <li>Vários contratos de manutenção são de performance, com objetivo de reduzir o tempo de atendimento às solicitações do cliente</li> </ul>
	Destinação inadequada dos resíduos sólidos do processo.	Risco de contaminação da água e do solo.	Risco de contaminação de pessoas e odor desagradável. Proliferação de vetores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposição temporária em leitos de secagem de ETES</li> <li>Unidade de gerenciamento de resíduos na região metropolitana;</li> <li>Destinação final em aterros sanitários licenciados;</li> <li>Acompanhamento dos relatórios de retirada e disposição do lodo;</li> <li>Está em implantação uma unidade de gerenciamento de lodo, para o tratamento e utilização desse resíduo na agricultura.</li> <li>Rede de Percepção de Odor</li> <li>Visitas e reuniões comunitárias</li> </ul>
	Lançamento de efluente tratado fora dos padrões em corpos d'água.	Risco de poluição da água.	Risco de contaminação de pessoas e recursos pesqueiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outorga de Lançamento;</li> <li>Acompanhamento da eficiência das ETES;</li> <li>Acompanhamento do impacto no corpo receptor por meio de análises de pontos a montante e jusante do lançamento.</li> </ul>
<b>Obras</b>	Implantação ou expansão de empreendimentos	Emissão de poeira e ruído.	Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e funcionários. Desapropriação de imóveis. Comprometimento do meio ambiente para outras finalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto de Comunicação Social – Transtorno de Obras</li> <li>Manual Ambiental de Projetos e Obras</li> <li>Obtenção de licenças</li> <li>Placas de sinalização</li> <li>Pagamento de Indenizações</li> <li>Divulgação nos veículos de comunicação.</li> </ul>
	Destinação inadequada dos resíduos de obra.	Risco de poluição do meio ambiente.	Incômodo à população. Proliferação de vetores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposição dos resíduos em áreas licenciadas ou autorizadas.</li> <li>Fiscalização de Obras.</li> </ul>
	Ocupação de área de vegetação nativa e/ou APP – área de proteção permanente.	Supressão de vegetação e/ou intervenção em APP	Incômodo à população. Comprometimento de ativo ambiental para usufruto da sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitação de autorização ao órgão ambiental;</li> <li>Compensação por meio de recuperação ambiental.</li> </ul>
<b>Operação, Expansão/ Manut. de Sistemas de água / esgoto</b>	Sinistro	-	Incômodo à população, danos à saúde e prejuízos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressarcimento de danos</li> <li>Acompanhamento Técnico Social</li> <li>Assistência com serviços de saúde</li> </ul>

**B) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações e outras informações relativas à responsabilidade socioambiental consideradas relevantes são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas potencialmente impactadas?**

A Cesan executa as atividades inerentes ao seu negócio, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida da população, porém sem se desvincular do compromisso de gerenciar os riscos e impactos ambientais com ações que vão além do cumprimento da legislação.

Objetivando diálogo permanente com a Sociedade, a Cesan tem representatividade nacional, estadual e municipal nos Conselhos de Meio Ambiente, Conselhos de Recursos Hídricos, Câmaras Técnicas e em todos os Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo. A política de relacionamento com a Imprensa é realizada pela P-CCE. Uma das formas de divulgação dos impactos sociais e ambientais para a sociedade e demais partes interessadas, é realizada através do website, mídia de TV e rádio, contatos telefônicos com grandes clientes, redes sociais no que tange a:

Manutenções programadas: informando quais bairros serão afetados, objetivo e horário da manutenção e restabelecimento;

Ampliação e novos investimentos: informando quais serão os benefícios e localidades dos investimentos;

Paralisações de urgência: informando quais os bairros serão afetados, bem como orientar população para economizar água e evitar o desperdício;

Interdição de ruas e avenidas: informando o objetivo, quais serão os locais e período da interdição, bem como alternativas de deslocamento;

Plantão durante os feriados: para solicitações de serviços, comunicação de vazamentos e de problemas no abastecimento de água. A Cesan sempre disponibiliza carros-pipa para casos de emergência;

Abastecimento prejudicado devido às chuvas: informando os bairros afetados, problemas causados, período para reparos e orientações à população para economia de água, durante o período chuvoso.

A Cesan, desde 1983, desenvolve o Projeto Comunicação Social e Redução de Transtornos de Obras, objetivando informar à sociedade sobre a necessidade das obras, bem como acerca de seus benefícios, sejam eles de melhoria da qualidade de vida da população atendida, ou de redução dos impactos ambientais oriundos do lançamento de esgoto em corpos hídricos. Para tanto, são realiza-

das atividades informativas e educativas, junto a diversas Instituições públicas e privadas tais como Secretarias Municipais de Saúde, Educação e Meio Ambiente, escolas e comunidade de forma geral, trabalhando:

O entendimento sobre os serviços prestados; A busca de apoio e à ligação dos imóveis aos sistemas de esgoto; O uso correto e conservação dos sistemas; A minimização dos conflitos dos clientes com a empresa.

Outras ações de comunicação:

Projeto Gordura Zero, desde 2009 - Tem como objetivo diminuir o lançamento do óleo de fritura nas redes coletoras de esgoto, evitando entupimentos e vazamentos em vias públicas, além de contribuir para maior eficiência do tratamento e preservação ambiental. Para tanto, são realizadas abordagens educativas/informativas em estabelecimentos comerciais ligados à preparação de alimentos, em locais mapeados pela área operacional de esgoto como pontos críticos para entupimento de rede. As ações visam sensibilizar para a importância da destinação adequada desse resíduo, bem como para a necessidade da caixa de gordura e de sua limpeza periódica. Também está contemplado, pelo projeto, atividades junto à comunidade escolar.

Programa Se Liga na Rede, desde 2011 - Objetiva sensibilizar a população sobre a importância desses para melhoria da saúde, qualidade de vida e do meio ambiente, buscando dentre outros, a valoração dos serviços, a redução do impacto político e econômico da implantação das tarifas e conseqüentemente, o entendimento da necessidade do pagamento das tarifas como garantia da sustentabilidade dos sistemas.

Tendo em vista a importância de parcerias locais, as ações são desenvolvidas juntamente com as organizações comunitárias e ambientais, escolas, instituições públicas e também são realizadas reuniões com lideranças e moradores, abordagens domiciliares, visitas técnicas, feiras educativas, capacitação de professores, semanas culturais, palestras nas escolas, mostras de saneamento, treinamentos de agentes municipais de saúde e ambientais, visitas monitoradas às estações de tratamento de água e esgoto e cinema na comunidade. A Cesan atua junto com as secretarias municipais de meio ambiente, na notificação de clientes que possuem a rede coletora disponível e não efetuam a ligação do imóvel ao sistema. Cinema na Comunidade, desde 2011 – Tem como objetivo conscientizar os moradores, sobre a importância da ligação voluntária dos imóveis ao sistema de esgotamento sanitário. São escolhidos filmes que traduzem alguns as-

pectos relativos ao meio ambiente. Geralmente são escolhidas Comunidades cujas obras estão sendo executadas. Paralelo à execução das obras, a Cesan tem promovido atividades para reduzir os impactos das intervenções e conscientizar sobre a importância do sistema de esgotamento sanitário.

Além dos destaques acima, a Cesan também veicula campanhas publicitárias, participa de eventos e feiras ambientais, disponibiliza colaboradores para a realização de palestras em escolas públicas e privadas, empresas, hospitais e instituições em geral, e ainda em Seminários, Congressos e a convite de instituições afins, tais como, Sindicato de Condomínios, Associação dos Supermercadistas, Sindicato da Construção Civil, CREA entre outros. Projeto de Visitas Técnicas às Estações de Tratamento. A empresa também recebe visitantes em suas estações de tratamento de água e esgoto, onde são trabalhados os temas como: Saneamento e qualidade de vida; Meio Ambiente; Recursos hídricos; Uso e conservação desses sistemas (água e esgoto); Combate ao desperdício de água e Uso de lodo de ETEs na agricultura.

**C) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização?**

A Cesan, através de constante diálogo com órgãos, conselhos, fóruns e comissões municipais e estaduais, sempre participa de processos de elaboração e alteração de legislações e planos municipais de saneamento (estes a partir da Lei Federal 11.445/2007). Ainda, há constante acompanhamento, pela equipe de Meio Ambiente, das publicações em sites e no diário oficial do Estado.

Em 2007, a Cesan iniciou a capacitação e treinamento dos seus empregados, com o objetivo de propiciar conhecimento sobre a legislação ambiental, subsidiando a análise da adequação da Empresa a essas leis.

Em 2012, será realizado novo curso de capacitação na área ambiental para aproximadamente 1000 empregados, contemplando a atualização da legislação ambiental pertinente.

Em 2010, a Cesan implantou o sistema de gestão de demandas, oriundas dos órgãos de defesa do consumidor, conforme descrito em 3.1.b.

A Cesan, desde a publicação da Resolução CONAMA nº 01/1986, que aborda o licenciamento ambiental de atividades modificadoras do meio ambiente, o que engloba componentes dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, busca regularizar ambientalmente todos os seus sistemas.

Com o objetivo de adequar aqueles ainda não licenciados, em médio e longo prazo, a Cesan elaborou, em 2010, um Plano de Regularização Ambiental, que foi apresentado ao órgão ambiental estadual para análise. Diante disso elaborou-se uma proposta de alteração da legislação, por meio de decreto específico para o licenciamento de atividades de saneamento no Espírito Santo.

O Decreto se encontra em fase final de avaliação pelo órgão ambiental e já foram aprovadas a Resolução CERH Nº31/2012 e Instrução Normativa IEMA Nº 02/2012, que dispõem sobre outorga de diluição.

No que se refere à Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos, desde a publicação da Resolução Normativa Nº005/2005, a Cesan vêm regularizando suas captações de água e seus lançamentos de efluentes, visando atender à Lei Federal nº 9.433/1997.

Em 2010, foi implantado um Sistema de Indicadores de Gestão Ambiental e Operacional – SIGA-O, apresentado na Figura 4.1.b, informatizado, para controle dos processos de licenças ambientais com suas respectivas condicionantes, das outorgas de captação e lançamento, das notificações e multas, dentre outros

**Figura 4.1.b Tela do sistema SIGA-O Ambiental**



Desde 2009, a Cesan participa da elaboração das normas e regras da ARSI, que é responsável pela implantação, fiscalização e regulamentação das normas no setor de saneamento.

A Cesan elabora, desde 2010, o planejamento da concessão, via contrato, onde constam as diretrizes e orientações para o equacionamento das condicionantes de

natureza político institucional, legal e jurídico, econômico financeiro, administrativa, cultural e tecnológica, com impacto na consecução das metas e objetivos estabelecidos nos Planos Municipais de Saneamento.

No planejamento dos empreendimentos da Cesan, com grande impacto junto à população, estão contemplados Projetos Técnico Sociais em consonância com as orientações contratuais dos órgãos financiadores. No desenvolvimento dos projetos são implementadas ações educativas/informativas que possibilitam a população conhecer os diferentes aspectos relacionados ao saneamento. Com relação à força trabalho, no caso da legislação trabalhista, a Cesan, com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a admissão de empregados na Companhia passou a ser por Concurso Público, descrito em 6.1.b. A Cesan cumpre rigorosamente as disposições contidas na CLT, bem como as pactuadas através de Acordos Coletivos de Trabalho firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõe seu quadro funcional. Com relação à saúde e segurança dos colaboradores, a Cesan atua de acordo com as normas específicas, descrito em 6.3.a.

A Cesan mantém diálogo constante com as partes interessadas e os órgãos competentes, analisando os casos que lhes são postos, buscando o posicionamento mais adequado à fundamentação, acordo, propositura, contestação e acompanhamento de processos administrativos e eventuais ações judiciais. Nesses processos são acionadas as áreas técnicas para análise das sanções e pendências, subsidiando decisões.

#### **D) Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?**

Focada nos objetivos estratégicos, a Cesan desenvolve e apoia, de forma proativa, projetos voltados à minimização do consumo de recursos renováveis, conservação dos recursos não renováveis, reciclagens ou reutilização de materiais, conforme descritos na Tabela 4.1.d1.

A seleção e implantação dos projetos, em geral, estão relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, uso racional de água, ligação ao sistema de esgotamento sanitário, e outros que visam promover saúde à população e melhoria da qualidade ambiental. Com a identificação das necessidades internas, projetos são desenvolvidos.

As solicitações de apoio externo são protocoladas na empresa e encaminhadas à P-CCE, que são submetidas à análise e aprovação da Diretoria. São patrocinados projetos ou eventos que estão relacionados à gestão pública,

apoiados pelo Governo do Estado.

Com a implantação, em 2009, do Programa 10 S, descrito em 6.3.d, em algumas unidades da empresa, através do senso “Responsabilidade Social” os colaboradores são conscientizados nas questões socioambientais (Figura 4.1.c).

Algumas ações desenvolvidas contam com a participação de outras Unidades da Empresa, objetivando a disseminação do Senso para as áreas não participantes do programa. As iniciativas vão desde as campanhas de arrecadação de roupas em épocas de frio ou enchentes, arrecadação de doativos para instituições de caridade, além da presença direta dos colaboradores nas Instituições até ações voltadas para o meio ambiente e saúde, como trabalhos para combate a dengue e reestruturação do meio ambiente. Os trabalhos relativos ao meio ambiente e saúde, envolvem áreas internas, pois muitas Unidades da Cesan estão localizadas em áreas de reservas naturais e também as comunidades do entorno. As ações desenvolvidas são divulgadas na Intranet.

**Figura 4.1.c Programa 10 Sensos – Projeto Semente**



Tabela 4.1.d1 Projetos, promovidos e apoiados pela empresa

AÇÃO	HISTORICO	DESCRIÇÃO
Eficiência Energética	1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início de ações nas áreas operacionais visando reduzir o consumo de energia.</li> </ul>
	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da eficiência energética na Cesan. Visa a redução do consumo, bem como diminuir o valor pago por kwh, com análise e escolha da melhor opção de estrutura tarifária e de demanda para contrato de fornecimento de energia.</li> </ul>
Projeto de Visitas técnicas às estações de tratamento da Cesan	1980	<p>Nas visitas às estações de tratamento da Cesan são trabalhados os temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saneamento e qualidade de vida;</li> <li>• Meio Ambiente;</li> <li>• Recursos hídricos;</li> <li>• Uso e conservação desses sistemas (água e esgoto);</li> <li>• Combate ao desperdício de água</li> <li>• Uso de lodo de ETEs na agricultura.</li> </ul>
	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto foi reformulado e passou a contar com novos auditórios, novos recursos didáticos e apresentação específica para cada faixa etária além de brindes e lanches. Também junto com a área de medicina e segurança do trabalho foi definida uma ETA e uma ETE apropriada para visitas, bem como critérios de visitação incluindo idade mínima e equipamentos de segurança.</li> </ul>
Feiras e eventos ambientais	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde a década de 90, a Cesan participa de feiras e eventos ambientais com estandes temáticos reunindo uma quantidade significativa de pessoas dos diversos setores.</li> </ul>
Campanha de Educa�o Ambiental para reduzir desperdício de água 	1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram iniciadas campanhas aleatórias de média e a�es educativas visando informar � popula�o sobre a necessidade de preserva�o dos recursos naturais, em especial dos recursos hídricos.</li> </ul>
	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As campanhas foram sistematizadas, passando a serem realizadas, anualmente.</li> </ul>
	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribui�o de brindes nas praias, cria�o dos personagens David Gota e MC H<sub>2</sub>O e campanhas nas redes sociais.</li> </ul>
Unidade m�vel de educa�o ambiental	1995	<p>Caminh�o ba�, contendo maquetes educativas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bacias hidrográficas do Estado do Espírito Santo;</li> <li>• Sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário;</li> <li>• Combate ao desperdício de água e uso e conserva�o dos sistemas de água e esgoto.</li> </ul>
	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde 2011, está sendo totalmente reformulada, interna e externamente, com plataforma móvel para cadeirante, novos recursos didáticos (tela touch screen e painéis) com possibilidade de intera�o com os visitantes.</li> </ul>

AÇÃO	HISTORICO	DESCRIÇÃO
<p><b>Cesan na Escola</b></p> 	<p>1996</p> <p>2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto de ação educativa que visa atender a diversas instituições através de recursos didáticos e palestras.</li> <li>O projeto evoluiu e hoje também atende as crianças da educação infantil com recursos didáticos apropriados tais, como contação de histórias, jogos, teatro de fantoches e apostilas.</li> </ul>
<p><b>Participação em comitês de bacias hidrográficas</b></p>	<p>2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrocínio e atuação na organização e nas ações de comitês.</li> </ul>
<p><b>Caminhada Ecológica</b></p>	<p>2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caminhada para os empregados, em unidade de conservação ambiental.</li> </ul>
<p><b>Reciclagem de resíduos sólidos administrativos e de manutenção</b></p>	<p>2007</p> <p>2008</p> <p>2009</p> <p>2010</p> <p>2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doação de toneladas de resíduos sólidos administrativos para associação de catadores de materiais reaproveitava.</li> <li>Início da doação de uniformes e sapatos usados para associação de catadores de materiais recicláveis.</li> <li>Início de doações mais sistemáticas de algumas áreas da empresa de papéis usados para associações de catadores.</li> <li>Inventário de resíduos sólidos administrativos e de manutenção de algumas unidades da Cesan.</li> <li>Planejamento das ações do Projeto Coleta Seletiva de Papel.</li> <li>Ações em 2012 (piloto no Ed. Bemge) para reciclagem de papel</li> </ul>
<p><b>Projeto “Critérios de uso e manejo agrícola e florestal do Lodo de ETE”.</b></p>	<p>2007</p> <p>2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início das pesquisas com objetivo de estabelecer os critérios para o uso sustentável do lodo tratado na agricultura.</li> <li>Divulgação do result. final com lançam. do Manual de Uso Agrícola do Lodo.</li> <li>Início dos estudos para implantação da Unidade de Gerenciamento de Lodo, para higienização de distribuição.</li> </ul>

Tabela 4.1.d1 Projetos, promovidos e apoiados pela empresa

AÇÃO	HISTORICO	DESCRIÇÃO
<p><b>Projeto Gordura Zero</b></p> 	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla ações educativas que visam informar à população sobre a importância da destinação adequada do óleo de fritura e sobre a necessidade da caixa de gordura e de sua limpeza periódica.</li> <li>• Parceria externa: Secretaria de Meio Ambiente de Guarapari; parceria interna – Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto (M-GCT) e Divisão Litorânea (I-DLT).</li> </ul> <p>Evolução: 2010 – A abordagem, além de estabelecimentos comerciais, passou a ser realizada em escolas e em alguns condomínios. 2012 – Inclusão de campo para discriminar o motivo do entupimento da rede, no formulário utilizado no ato da desobstrução.</p>
<p><b>Projeto Água Boa Copo Certo</b></p> 	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações educativas internas, quanto à qualidade da água consumida dentro das unidades da Cesan, limpeza dos reservatórios internos e a redução do consumo de copos descartáveis. Em 2011 evoluiu para o atendimento aos empregados terceirizados.</li> </ul> <p>Parceria: Áreas de Controle da qualidade da água, Logística e Comunicação Social.</p>
<p><b>Projeto Carbono</b></p>	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE) de toda a empresa.</li> </ul>
	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantio de seringueira para compensação das emissões do evento Simpósio de Inovação da Cesan.</li> </ul>
	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de projeto piloto para avaliar a redução da emissão de GEE por uma ETE operada pela Cesan.</li> </ul>
<p><b>Programa CURA</b></p>	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do programa de conservação e uso racional da água, visando a redução do desperdício de água em órgãos públicos.</li> <li>• Realizado piloto na casa do governador.</li> </ul>
<p><b>Projeto Boletim de Meio Ambiente</b></p>	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do projeto que tem por objetivo trabalhar a temática ambiental junto a empregados, por meio de boletins divulgados por e-mail. Nos boletins, são abordados tanto temas gerais como também projetos específicos.</li> </ul>
<p><b>Programa de Capacitação Ambiental da Cesan (PACTO)</b></p>	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem por objetivo realizar cursos visando qualificar os empregados da empresa quanto à temática ambiental.</li> <li>• Parceria: Gerência de Recursos Humanos (R-GRH).</li> <li>• Serão contemplados 1000 empregados em 10 cursos cujos conteúdos foram elaborados de acordo com a função dos participantes.</li> </ul>
<p><b>Projeto Nascentes</b></p>	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do Projeto da Cesan de reflorestamento de nascentes e áreas de recarga.</li> </ul>
<p><b>Programa CaptAção</b></p>	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do programa que tem como meta reflorestar todas as captações de água da Cesan, contando com a ação dos empregados das diversas unidades operacionais da empresa e com ações de educação ambiental.</li> <li>• Foi desenvolvido o projeto piloto na captação de Muniz Freire.</li> </ul>

## 4.2 Desenvolvimento Social

### A) Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?

As necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas às instalações são identificadas e tratadas pelas Unidades da Cesan, através dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, pesquisa de

lideranças comunitárias, reuniões, audiências públicas e nos diversos canais identificados em 1.2.a e 3.1.b.

Em 2011, no Encontro Anual de Lideranças Comunitárias, Figura 4.2.a, que reúne líderes de associações comunitárias, representantes de moradores, diretores e técnicos da empresa, foi aplicada a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários, (temas na tabela 4.2.a1), utilizadas pela R-DRC como mais um instrumento de identificação.

**Tabela 4.2.a1 Temas da pesquisa**

- Saneamento básico - necessidade de ser tratado como Direito Humano e ser inserido em disciplinar escolar.
- Tarifa social.
- Utilização do lodo de ETE como fonte de energia.
- Manutenção do sistema de esgotamento sanitário (SES).
- Implantação e extensão do SES, no que se refere à qualidade na execução, finalização das obras e como solicitar a implantação do serviço no seu bairro.
- Realização da rede de esgoto em conjunto com a pavimentação e drenagem de forma integrada com as prefeituras
- Universalização dos serviços de água e esgoto.
- Tratamento das ligações clandestinas.
- Serviços de correção de vazamentos de água em vias públicas.
- Universalização dos serviços de água e esgoto.

Nesse encontro, as lideranças se manifestaram diretamente aos dirigentes da Cesan, e as respostas aos questionamentos que não puderam ser esclarecidas no evento, foram encaminhadas aos respectivos representantes por meio de ofícios. Neste mesmo evento, as lideranças puderam se cadastrar no Programa Cesan Conecta, que visa doar computadores seminovos para fortalecer o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias. Também foi criado Comitê de Acompanhamento das Ligações de Esgoto, com a participação de representantes de movimentos populares e associações de moradores.

### B) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?

A Cesan executa e apoia os projetos a partir da identificação das necessidades e expectativas, descritas em 4.2.a, no planejamento estratégico descrito em 2.1.a, traduzido no objetivo estratégico "Fortalecer a gestão sócioambiental" através das iniciativas estratégicas - Estimular e promover a formação de crítica ambiental; Promover parcerias em eventos e feiras ambientais; e estimular e promover ações de responsabilidade sócio-ambiental, no Programa 10 Sentidos, descrito em 6.3.d, bem como das demandas advindas da sociedade, através de ofícios que são encaminhados a Diretoria para a devida aprovação.

A força de trabalho é estimulada a participar dos projetos, através do Programa 10 Sentidos, das campanhas veiculadas pela P-CCE e muitas vezes, pelos próprios gestores que disponibilizam os empregados para participarem de eventos voltados para sociedade. Os principais projetos estão listados na Tabela 4.2.b1.

**Tabela 4.2.b1 Principais projetos**

TIPO	ANO	PROJETO	FORMA DE DESENVOLVIMENTO/APOIO
<b>Promovidos pela Cesan</b>	1991	Programa de Saneamento em Comunidades Rurais (Pró-Rural)	<p>Iniciado em 1991, realizado através de parceria entre Cesan, Prefeitura Municipal e comunidade local. Nesta parceria cabe a Cesan oferecer suporte técnico/operacional (elaboração de projetos, execução de obras, assistência técnica pós-obra e assistência sócio-ambiental) para que a Prefeitura e comunidade realizem a operação e manutenção do sistema, através da autogestão participativa.</p> <p>As comunidades atendidas pelo PróRural são de pequeno porte, localizadas em áreas geograficamente isoladas, com população que varia de 50 a 1500 habitantes. Além disso, pertencem aos municípios onde a Cesan possui concessão e onde não há viabilidade econômica para operação/manutenção pela Companhia.</p> <p>Principais projetos implementados em 2011: Indaiá e Alto mata Fria, Município de Conceição do Castelo.</p> <p>Principais parcerias/prefeituras: Domingos Martins, Conceição do Castelo, Muniz Freire e Marechal Floriano.</p>
	2003	Campanha “Poupe água, poupe a natureza”	<p>A Cesan realiza campanhas nos diversos meios de comunicação, ressaltando a importância do uso racional da água para a preservação da saúde e do meio ambiente. No verão, época em que o consumo de água aumenta em mais de 50% nos balneários, entra no ar a Campanha “Poupe Água. Poupe a Natureza”, percorrendo as praias da Região Metropolitana da Grande Vitória com brincadeiras, sorteio de brindes e distribuição de material educativo sobre responsabilidade no uso da água.</p>
	2007	Critérios de uso e manejo agrícola e florestal do Lodo de ETE.	<p>Convênio de cooperação técnica e financeira com Incaper, cujos resultados proporcionarão o uso de biossólidos na agricultura, beneficiando o agricultor na redução do custo de produção.</p>
	2007	Projeto coleta diferenciada de materiais reaproveitáveis.	<p>Doação de toneladas de resíduos sólidos administrativos para a Associação de Catadores de Materiais Reaproveitáveis. Desta forma, a Cesan reduz o impacto ambiental, evitando a destinação de resíduos sólidos para lixões e aterros sanitários.</p> <p>As doações são realizadas de acordo com a necessidade da empresa, mas também por demanda externa.</p>
	2010	Nascentes.	<p>Pagamento a pequenos produtores locais para reflorestamento de áreas próximas a nascentes estratégicas para o Estado do Espírito Santo.</p>
	2003	Tarifa Social.	<p>A tarifa social é um mecanismo que cria condições para que a população de baixa renda se beneficie do saneamento básico, pagando por isso um valor menor do que o valor da tarifa média praticada. Os critérios de seleção dos beneficiados levam em conta principalmente a tipologia do imóvel e o consumo do cliente.</p>
	2008	Doação de uniformes.	<p>Doação de uniformes e sapatos novos e usados, para Associação de Catadores de Materiais Recicláveis.</p>
	2009	Programa 10 Sentos.	<p>Programa aprovado por Resolução que visa mudança comportamental, hábito e atitude, que permite criar um ambiente limpo, organizado, saudável, onde o empregado sintam-se bem consigo mesmo e com os demais colegas.</p>
<b>Apoiados pela Cesan</b>	2001	Fornecimento de água potável em copos de 200 ml.	<p>Fornecimento de água em copos, para uso em eventos de comunidades e órgãos públicos.</p>
	2003	Concessão de patrocínios a eventos.	<p>Doação Financeira.</p>
	2004	Concessão de patrocínio à Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil – ACACCI.	<p>Contribuição mensal com recursos para os projetos sociais desenvolvidos em benefício de mais de 500 crianças com câncer e suas famílias.</p>

**Tabela 4.2.b1 Principais projetos**

TIPO	ANO	PROJETO	FORMA DE DESENVOLVIMENTO/APOIO
<b>Apoiados pela Cesan</b>	2009	Projeto Coletar.	Recolhimento de óleo usado, na cidade de Castelo, para ser transformado em biodiesel. A renda obtida é destinada a Associação dos Amigos e Famílias com Câncer (AFACA) de Castelo.
	2009	Florestas para a Vida.	Projeto do governo estadual com patrocínio parcial da Cesan que beneficiará os produtores rurais a obterem maior produtividade.
	2011	Projeto Sabão de Óleo.	Projeto da Prefeitura de Afonso Cláudio de coleta de óleo de cozinha usado e destinação para a produção de sabão
	1992	Coral das águas.	Formado por empregados e ex-empregados da Cesan, além de músicos da comunidade. Em 2012, foi lançado o 2º CD com participação de artistas locais, em comemoração aos 45 anos da Empresa.
	1997	PRODFOR- Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores.	A Cesan está entre as 12 empresas mantenedoras do PRODFOR, instituído pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL. Assegura a realização de um sistema devidamente organizado, com o propósito de desenvolver e qualificar fornecedores de bens e serviços para as grandes empresas compradoras, atuantes no Estado.
	2012	Curso de Instalador de Rede de Esgoto.	Parte integrante do Programa “Se Liga na Rede” que busca motivar os moradores a realizar as ligações dos seus imóveis à rede pública coletora de esgoto instalada na Grande Vitória. Os alunos são preparados para fazer a obra de ligação intradomiciliar de esgoto, para que esse resíduo seja levado a uma estação de tratamento.
	2011	Cesan Conecta (doação de computadores).	Visa doar computadores seminovos para fortalecer o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias
	2010	Ações Integradas para a Cidadania.	Projeto do Governo do Estado, que promove ações de cidadania e assistenciais, para melhoria de vida em áreas de comunidades vulneráveis.

**EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES À SOCIEDADE**

PROCESSO GERENCIAL	DESCRIÇÃO DA MELHORIA	ANO
Identificação e Tratamento/Comunicação dos impactos sociais e ambientais.	Atualização da Política Ambiental, visando adequação à Norma ISO 14001 (4.1.a).	2011
	Início da 1ª revisão do Manual Ambiental de Projetos e Obras (4.1.a).	2011
Preservação ou recuperação de ecossistemas	Campanha de Educação Ambiental – Distribuição de brindes nas praias e criação dos personagens David Gota e MC H <sub>2</sub> O (4.1.d).	2011
	Implantação de Reciclagem de Papel – Projeto Piloto no Esc. Central – Ed. BEMGE (4.1.d).	2012
Identificação das necessidades e expectativas da sociedade	Aplicação da pesquisa: Levantamento de Expectativas e Necessidades (4.2.a).	2011





**[Informações  
e conhecimento]**

## 5.1 Informações da Organização

### A) Como são identificadas as necessidades de informações e de seu tratamento, para apoiar as operações diárias e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

Com a estruturação do Planejamento Estratégico, em 2002, surgiu a necessidade de redesenhar alguns processos da empresa, para adequação e racionalização, o que deu oportunidade para a criação de novas unidades. Com este redesenho, foi criada uma área específica para tratar dos assuntos relacionados à tecnologia da informação e, ao mesmo tempo, alinhar suas atividades a objetivos estratégicos prioritários: “Melhorar a eficiência dos processos” e “Aprimorar a gestão corporativa”.

O redesenho de processos também impactou na atualização do PCR, realizado entre 2004 e 2006, conforme descrito em 6.1.b, através da criação de novas funções e revisão das descrições das funções existentes, realizado pela R-GRH que atende as demandas de preparação dos colaboradores para atualização no que tange às novas tecnologias e sistemas de mercado.

Em 2003, foi estruturada a área de Tecnologia da Informação - TI com criação de Núcleo de Tecnologia da Informação, através da Resolução nº 4188/03, que foi alterada pela Resolução nº 4347/03, com a mobilização de profissionais ligados à área e definido um plano de ação para atuação corporativa, uma vez que, até então, cada área tinha seu profissional de informática.

Em 2006, foram criadas a Gerência de Tecnologia da Informação (R-GTI) e as Divisões de Desenvolvimento de Sistemas (R-DDS) e de Suporte e Infraestrutura (R-DSI), através da Resolução nº 3139/06, a partir de uma proposta de estruturação baseada em pesquisas, visitas técnicas em empresas locais e de saneamento, como COPASA, CAGECE, GAROTO, ArcelorMittal Brasil, entre outras. Na proposta foi solicitado um novo dimensionamento de pessoal.

Para uma melhor definição e priorização dos investimentos em informatização, em de julho de 2006 o Comitê Permanente foi criado, através da Resolução nº 4698/06, e atualizado, pelas Resoluções nº 4797/07, e nº 4988/09, sendo formado pelos titulares do corpo gerencial e alguns assessores, com previsão de reuniões trimestrais, passando a semestrais, em 2011. O objetivo do Comitê é avaliar, propor, fomentar e acompanhar o PETI (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação) e atuar na priorização dos projetos propostos ou já aprovados, de acordo com o orçamento empresarial. As demandas de

melhoria dos sistemas de informação e de infraestrutura são encaminhadas ao Comitê para análise e implementação.

Em 2007, foi contratada consultoria para realização de diagnóstico, junto a cada gerência, para identificação das necessidades de informatização. Essas informações foram analisadas e priorizadas pelo Comitê PETI, de acordo com os objetivos estratégicos. Todas as demandas priorizadas pelo Comitê foram implementadas até 2010, com exceção do GIS Corporativo que será finalizado em 2012. Em 2008, foi realizado o diagnóstico da área de suporte e infraestrutura, para identificar pontos de melhoria, necessidade de atualização tecnológica, identificação de itens de segurança, entre outros. O diagnóstico foi apresentado ao comitê PETI para priorização dos projetos.

A partir de 2010, são realizadas reuniões trimestrais com as gerências e unidades subordinadas para identificação de demandas e melhorias em TI. Foram estruturados a gestão e o planejamento de atendimento das demandas, por gerência, retornando periodicamente para as unidades o status das ações. A partir de dezembro de 2011, com a implantação do Service Desk, o mesmo passou a ser o principal canal para registro das demandas, mas as reuniões de acompanhamento junto às gerências continuam sendo realizadas, trimestralmente.

Em junho de 2010, foi criada a Divisão de Gestão da Integração (R-DGI), através da Deliberação nº 3647/10, cujo objetivo operacional é coordenar as atividades inerentes à maximização dos resultados e redução dos impactos relativos ao ERP SAP, mantendo a ferramenta alinhada ao planejamento estratégico da empresa.

No final de 2011, foi contratada consultoria para realizar diagnóstico de agregação de valor do ERP SAP, que incluiu pesquisa de satisfação com 100 empregados de todas as áreas da empresa. As informações foram analisadas e a proposta resultante foi de investir em processos focados no core business, complementar com funções focadas na transparência da gestão e na agilidade dos processos e utilizar o conhecimento das pessoas das áreas meio para apoiar as áreas fins. A proposta será colocada em prática em 2012, através de comissão constituída para essa finalidade.

### B) Como são definidos os sistemas de informação visando atender às necessidades identificadas?

Os sistemas de informação são definidos, através das iniciativas citadas abaixo, ocorrendo após a identificação das necessidades das áreas da empresa, conforme descritas em 5.1.a.

**Por iniciativa do usuário**, através de solicitação formal à área de TI, com relato do escopo básico inicial. A solicitação vai para análise preliminar da gerência e é encaminhada para a unidade responsável pela gestão da demanda, que analisa sua viabilidade técnica e financeira. A partir de dezembro de 2011, o Service Desk passou a ser o principal meio de registro das necessidades dos usuários, consolidando uma base de conhecimento, o que permite uma melhor gestão dos serviços de TI, inclusive com acompanhamento dos chamados pelos usuários.

**Por iniciativa do analista de TI**, que propõe soluções através do seu conhecimento da área de negócio da empresa.

**Nas reuniões trimestrais com as gerências**, nas quais as necessidades são levantadas, organizadas e encaminhadas aos analistas de TI para análise de viabilidade técnica e financeira.

**Por ações proativas da área de TI**, através de investigação de práticas de mercado ou benchmarking, propondo soluções para a empresa.

As demandas identificadas são submetidas à priorização do PETI. A partir daí, busca-se, no mercado, alternativas através de sistemas consolidados, desenvolvimento por empresas especializadas ou, ainda, pelos profissionais da própria área de TI. Desde 2007, são realizadas, semanalmente, reuniões com os gestores da gerência para acompanhamento do atendimento das demandas e alinhamento das ações.

Principais Sistemas corporativos:

**ERP SAP – A implantação do sistema ERP** foi a solução encontrada pela empresa para substituição de sistemas inadequados e suporte a processos operacionais sem apoio tecnológico, alinhada à diretriz estratégica empresarial de implantação de sistemas integrados e corporativos. O projeto de implantação, em maio de 2010, denominado Manancial teve a duração de 10 meses e seu escopo contemplou o portal SAP (site que disponibiliza informações individuais e gerenciais dos empregados) e os seguintes macro-processos: Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos. Em 2011, foi iniciada a implantação das soluções SRM, BW HR e SAP Mobile, descritos na Tabela 5.1.b2. A partir de 2012, com a implantação do SRM, a Cesan passará a realizar todos os procedimentos licitatórios para pregão eletrônico e presencial, em substituição ao serviço e-licitações do Banco do Brasil, representando economia para a empresa.

**Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT)** – Sistema implantado em 2005, destinado ao

desenvolvimento comercial e de atendimento ao cliente. Possui módulos integrados de Cadastro, Hidrometria, Faturamento, Cobrança, Arrecadação, Atendimento, Serviços e Segurança. Está em processo de modernização, com novos módulos de adesão ao esgoto, fraude, pague fácil, entre outros. Com estes novos módulos, pretende-se criar maior independência em relação aos fornecedores, manter documentação adequada através de uma base de dados, possibilitar o rastreamento das transações realizadas e, ainda, facilitar o controle dos processos operacionais. Em 2011, foi priorizada a adequação do sistema às regras da resolução nº 5271/2011 da ARSI.

**Sistema SIGBEN (Sistema Integrado de Gestão de Benefícios)** – Sistema utilizado para a administração do plano de saúde da Cesan, implantado em 2009, e que está em constante evolução. Os dados cadastrados no SIGBEN são acessados através do Portal-Saúde, módulo web disponível através do site ou da intranet, onde os empregados, dependentes e credenciados podem verificar a utilização do plano, obtendo informações completas das despesas e faturas. Em 2010, o Portal Saúde foi premiado no 4º Encontro Tecnológico na Cesan, onde foi eleito pelos empregados o melhor sistema.

**Portal de compras** – Sistema web que disponibiliza editais e informações sobre licitações em diversas modalidades, além de permitir o acompanhamento on-line ou o recebimento de e-mail, contendo documentos com os dados sobre o andamento e resultados dos processos licitatórios. Também fornece instruções para cadastro de fornecedores, links sobre legislação e obtenção de certidões, além de download de software e planilhas para formulação de propostas de preços pelos fornecedores participantes das licitações. Tem como objetivo facilitar a comunicação entre a empresa e seus fornecedores, a população em geral e os órgãos de controle. Foi vencedor, em 2007, do Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves), na categoria “Transações Digitais para a Sociedade”, e também do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) 2010, alcançando o 1º lugar na categoria “Inovação”.

**Meridian** – Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos (GED) que permite preservar e organizar eletronicamente os desenhos e documentos técnicos de engenharia. Foi implantado, em 2004, para a informatização do arquivo técnico.

**Centro de Controle Operacional (Portal CCO)** – Sistema que permite, em tempo real, o monitoramento dos sistemas de abastecimento de água e esgoto. Esse

sistema foi disponibilizado, em 2009, e está em fase de incorporação de novos dados para disponibilização aos usuários, com previsão de conclusão em 2012. O Portal CCO foi certificado pela ISO 9001:2008, em 2011.

Existem ainda outros sistemas de informação que dão suporte aos processos administrativos e operacionais das unidades da Cesan, conforme Tabela 5.1.b1.

**5.1.b1 Tabela sistemas de informação que dão suporte aos processos administrativos e operacionais**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Sistema de Informações de Controle Operacional (SINCOP)	Sistema de informações operacionais que tem como banco de dados o SQLServer e conta com o auxílio de planilhas eletrônicas. Será substituído gradativamente pelo SIGA-O.	Departamental	DBase 3 -1981 SQL - 1999
Site Institucional (Intranet)	Ferramenta essencial para informar, fortalecer a imagem e a marca da empresa perante seus clientes, disponibilizar acesso aos serviços comerciais e funcionar como canal de sugestões/ críticas de clientes.	Estratégico	1995
Clipping	Ferramenta de monitoramento da imagem da Cesan na mídia e do posicionamento dos veículos de comunicação acerca das ações da empresa e também para levar diariamente aos empregados as notícias que veicularam na mídia sobre a Cesan ou relacionadas aos negócios.	Corporativo	1998
Sistema de Controle de Processos Protocolados – SISCOP	Sustenta operações de protocolamento e trâmite de documentação.	Corporativo	2004
Sistema de Controle de Concessões	Sistema de controle de Concessões.	Departamental	2004
Sistema de Indicadores e Grandezas Empresariais	Sistema que realiza a gestão dos indicadores do Banco Mundial	Departamental	2005
Infogeo / Geoweb	Sistemas informatizados de pesquisa e atualização de cadastro de clientes georeferenciados.	Departamental	Infogeo – 2005 Geoweb – 2010
Unilims	Sistema de administração de informações laboratoriais com informações relativas a análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída e do esgoto tratada.	Corporativo	Qualidade - 2005 Unidades Operacionais - 2008
Sistema de Formulários Digitais	Ferramenta de disponibilização de formulários digitais.	Corporativo	2006
C-CTC	Sistema de gestão de trabalhos técnico-científicos em parceria com outras instituições, gerenciado pelo Comitê de Cooperação Técnico Científica.	Corporativo	2006
Progen.	Sistema de gestão de energia elétrica que possibilita a visualização e controle das contas de energia de todas as unidades da Cesan.	Departamental	2007

**5.1.b1 Tabela sistemas de informação que dão suporte aos processos administrativos e operacionais**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Sistema de Telemetria / Telecomando	Sistema de monitoramento e operação dos sistemas de abastecimento de água via rádio de uso operacional.	Departamental	2007
Merak	Sistema de gerenciamento de correio eletrônico, agenda compartilhada, groupware e mensagem instantânea. Será substituído em 2012 pelo Exchange e Lync.	Corporativo	2007
Rastreamento	Sistema de monitoramento e rastreamento dos veículos da Cesan.	Corporativo	2008
E-Consig	Sistema corporativo que utiliza a tecnologia da internet e proporciona a realização de operações de Consignações on-line de forma segura e ágil aos seus usuários.	Corporativo	2008
Sistema Integrado de Gestão Ambiental – SIGA-O	Sistema que fornece as informações dos processos ambientais de licenciamento ambiental, recuperação ambiental, auditoria ambiental, educação ambiental, outorga de captação e outorga de lançamento.	Corporativo	2009
SPP (SAP Productivity Park)	Ferramenta que automatiza o processo de autoria, gerando conteúdos de aprendizado (manuais - pdf, word, xhtml - e simulações). Sistema que automatiza o processo de autoria, gerando conteúdos de aprendizado (manuais e simulações).	Corporativo	2009
Portal de treinamento SAP	Ferramenta que disponibiliza on line material para treinamento no ERP SAP.	Corporativo	2009
Qjuridico	Sistema de controle de processos da coordenadoria jurídica (P-CAJ).	Departamental	2009
Pague Fácil	Sistema on-line de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.	Departamental	2009
Sistema de Acesso – Portaria	Sistema de controle de acesso às dependências da Cesan.	Corporativo	2010
SisPaEv	Sistema para gerenciamento de inscrições em eventos e palestras da Segurança do trabalho.	Corporativo	2010
GERECIPAS	Sistema corporativo para administração e acompanhamento das gestões das CIPA's existentes na instituição.	Corporativo	2010
Inscrição on-line em palestras e eventos	Sistema corporativo criado para a inscrição em palestras e eventos on line pelos empregados.	Corporativo	2010
OCS	Sistema de inventário de hardware e software de computadores, notebooks e servidores físicos e virtuais.	Departamental	2010
Portal Corporativo	Principal canal de comunicação da empresa com seus empregados, estagiários e menores aprendizes. É através dele que todos internamente podem tomar conhecimento das atividades desenvolvidas na empresa e por ela, acessar os recursos tecnológicos disponibilizados, documentos institucionais, dentre outros considerados essenciais para a compreensão e execução do trabalho de cada área.	Corporativo	2011
BI CESAN	Sistema de gestão corporativa através de utilização da metodologia de Business Intelligence. É resultado do projeto SIGA-O.	Corporativo	2011
GNET – Gestão de acesso a Internet	Sistema que permite consultar os acessos dos usuários ao websites.	Corporativo	2011
SGT - Sistema de Gestão de Telefonia	Sistema que permite consultar relatórios sobre utilização de telefonia móvel.	Corporativo	2011

**5.1.b2 Tabela sistemas em desenvolvimento ( Projetos)**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Sistema de Macromedição e Pitometria (SIMP)	É uma ferramenta de gestão para o planejamento, execução e acompanhamento das principais tarefas que envolvem as atividades de macromedição e pitometria. O sistema gerencia a instalação, performance, inspeção de medidores e do banco de dados dos volumes medidos.	Departamental	2012
Agência Virtual	Sistema para disponibilização on-line de alguns serviços disponíveis nos escritórios de atendimento, como segunda via de conta, nada consta, e outros.	Estratégico	2012
GeoSS	Sistema GIS responsável pelo envio de Solicitações de Serviço para equipes em campo.	Departamental	2012
GIS Corporativo	Sistema de Informações Geográficas Corporativo da Cesan.	Corporativo	2012
SAP SRM	O Portal de relacionamento com fornecedores permitirá que todo o processo de pregão eletrônico e presencial seja realizado pela Cesan.	Departamental	2012
SAP BW HR	É uma ferramenta de gestão que permite agilizar a apuração de informações e indicadores da área de recursos humanos através da ferramenta Business Information Warehouse da SAP.	Departamental	2012
SAP Mobile (Sybase Unwired Platform)	Sistema que permite acesso móvel aos dados corporativos do ERP SAP para agilizar procedimentos de manutenção de estoque e procedimentos que necessitam de aprovação, por exemplo, workflow de compras por resolução.	Corporativo	2012
Exchange	Sistema de gerenciamento de correio eletrônico.	Corporativo	2012
Lync	Serviço corporativo de mensagem instantânea, áudio e vídeo conferência.	Corporativo	2012
Giganto	Sistema de controle de chamados da Divisão de Desenvolvimento de Sistemas (R-DDS).	Departamental	2012

Os sistemas não informatizados são definidos pelas próprias Unidades, de acordo com as necessidades identificadas para atender demandas internas ou para suprir necessidades de outras partes interessadas. Além dos sistemas citados na Tabela 5.1.b.3, também podemos citar o sistema de atualização de Normas Internas, conforme descrito em 1.2.d.

**Tabela 5.1.b3 Sistemas não informatizados**

SISTEMA	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Gestão da qualidade	Sistema de gestão de documentação para certificações de qualidade como ISO e MEG.	Departamental	2008
Gestão do Plano de Trabalho do Planejamento Estratégico	Sistema de gestão dos Planos de Trabalho das diversas unidades, executada pela P-CPE através de planilha eletrônica, com atividades (metas) alinhadas ao Planejamento Estratégico.	Departamental	2002
Quadros de gestão à vista– Cesan Comunica	Quadro de avisos com informações estratégicas da empresa.	Departamental	2011
Cesan Notícias	Informativo mensal com informações da empresa para o público interno e externo. É enviado pelo correio para o endereço das partes interessadas. Foi criado em 1991, com o nome de Cesan Serviço. Em 2000, o informativo passou a se chamar Cesan Notícias, por meio de votação que teve a participação dos empregados. O jornal era entregue para o público interno, via malotes. Em 2011, o jornal passou a ser entregue pelos Correios nas residências dos empregados e ampliado para outros <i>stakeholders</i> . Também neste ano, edições especiais foram produzidas mediante a necessidade da empresa, como em eventos.	Corporativo	1991

**C) Como a infraestrutura para disponibilização das informações aos usuários, internos e externos à organização, é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações?**

A R-GTI é a área responsável por tratar dos assuntos relacionados à disponibilização das informações aos usuários, bem como a formatação de novas plataformas para atendimento das demandas de tecnologia. Desde 2007, é atualizado, anualmente, o plano de metas de tecnologia da informação, com os objetivos a serem alcançados dentro de um prazo estipulado, alinhados ao PE. Sua realização é verificada através de indicadores de desempenho, de onde derivam projetos de melhoria e compatibilização da infraestrutura. A Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (R-DDP) capacita os empregados para utilização dos sistemas da empresa, através do Programa de Desenvolvimento Institucional, descrito em 6.2.b. Os projetos possibilitam a continuidade e o crescimento do negócio, através da consolidação da

infraestrutura de TI.

No final de 2011, foi contratada consultoria para realizar diagnóstico de agregação de valor do ERP SAP, que incluiu pesquisa de satisfação com 100 empregados de todas as áreas da empresa. O resultado da pesquisa será utilizado conforme descrito em 5.1.a.

Em 2011, com a implantação do novo Portal Corporativo (intranet), descrito em 5.1.b, as Gerências e Coordenadorias passaram a ser gestoras de conteúdo, disponibilizando diretamente as informações e decisões de suas respectivas unidades para toda força de trabalho, sem necessidade de intermediários, melhorando assim o fluxo interno de comunicação.

No que tange às decisões que afetam as demais partes interessadas, as informações são publicadas no site e demais veículos de comunicação, descritos na Tabela 1.1.d1. A disponibilização das informações aos usuários externos é realizada através do site da Cesan (Figura 5.1.a) e outros canais externos, conforme descrito em 1.1.b.

Figura 5.1.a - Página no site da Cesan



À P-CCE cabe a divulgação anterior, cobertura de eventos com texto e fotos e publicação posterior para os empregados por meio da Intranet ou site e também inserir informações corporativas e institucionais, como vídeos, fotos, campanhas, matérias jornalísticas que tiveram como tema algum assunto relacionado à empresa ou seus serviços. Diariamente é enviado o clipping de notícias para os empregados, e duas vezes por semana, intercalados, são enviados Boletins de Segurança apresentado na Figura 5.1.b e Boletins de Meio Ambiente

Figura 5.1.b Boletim de Segurança



Em 2011, a R-GRH, em parceria com o SESI, aplicou o Diagnóstico de Clima Organizacional, com participação de 72,3% dos empregados, conforme descrito em 6.3.c. A pergunta refere-se aos meios de comunicação existentes na empresa, através da pergunta “Como você avalia os meios de comunicação existentes na empresa em relação à sua necessidade de informação?”.

A P-CCE realizou entre fevereiro e março de 2012 uma enquête, via Intranet, para saber a opinião dos empregados sobre o jornal Cesan Notícias. O objetivo foi planejar melhorias que atendessem às questões respondidas. Dentre os que responderam, o resultado apontou que 76% considera os assuntos publicados do seu interesse e 54%, decidiu que o formato do jornal seria mantido como está, refutando a possibilidade de reduzir para o tamanho A4. 67%, confirmou que recebe o Cesan na residência, 90% afirmou que lê o jornal, e 51,24% informou que compartilha o jornal com outras pessoas da família.

**D) Como a segurança das informações é garantida?**

Em 2006, foi aprovada a Norma Interna INS/IF/033/01/06 – Regulamentação para Utilização dos Recursos de TI, que encontra-se em fase de atualização. Esta norma estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição, contratação e utilização de equipamentos, software e serviços de TI. Todos os empregados, ao serem admitidos na empresa, assinam um termo de compromisso de utilização dos serviços, conforme previsto na Norma citada acima, assegurando que qualquer violação de uso será de sua responsabilidade. Menores aprendizes, estagiários, terceiros e conveniados que venham a utilizar os recursos de TI também têm que assinar o termo de compromisso que são arquivados na R-DSI.

A segurança das informações é garantida das seguintes maneiras:

**Acesso à rede:** Em 2009, foi implantado na Grande Vitória o Microsoft Active Directory (AD), que permitiu maior segurança à rede da empresa. Para acessar qualquer estação de trabalho é obrigatório o uso de login e senha, pessoal e intransferível. Os usuários deixaram de ser administradores dos computadores e todas as estações de trabalho são atualizadas, semanalmente, com a instalação dos pacotes de segurança da Microsoft. Em 2011, com a ampliação e renovação do parque de computadores, o AD foi implantado no Interior do Estado, passando a abranger todas as estações de trabalho conectadas à rede corporativa.

**Acesso remoto:** É utilizada VPN (Rede Virtual Privada)

para acesso de usuários à rede interna da Cesan via internet. Isso permite maior segurança dos dados trafegados. Para utilizar a VPN, os usuários e seu gestor imediato têm que assinar um termo de compromisso específico, que é arquivado na R-DSI.

**Antivírus e anti-spam:** Todos os computadores, notebooks e servidores possuem o antivírus Trend Micro Office Scan, que protege os equipamentos contra diversos malwares, como vírus, spywares e trojans. Além de proteger contra ameaças em tempo-real, o antivírus executa, uma vez por semana, uma varredura em todos os arquivos e pastas de computadores e notebooks. O IMSS da Trend Micro é uma ferramenta que identifica e remove vírus e spams que chegam via sites e mensagens de correio eletrônico.

**Sistemas:** Cada sistema implementa seu próprio conjunto de regras de controle de acesso por meio do perfil do usuário, conjunto de permissões e senha.

**Backup:** São realizados backup's periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2011, foi implantado a solução de backup (CA ARCserve) que possibilita o backup dos dados do storage e dos servidores para fitas. A guarda do backup é feita em outro local, seguindo as boas práticas de gestão de segurança.

**Data Center / Sala cofre:** Foi construído em 2010 o novo Data Center, em Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque, testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, magnetismo e armas de fogo. Há gerador e nobreak's para suportar quedas e variações de energia elétrica. Existem também equipamentos e câmeras de vídeos para controle de acesso de pessoas nas dependências do Data Center. Esse ambiente é certificado pelas normas técnicas ABNT NBR 15247 e ABNT NBR IEC 60529.

**Redundância de aplicações:** Os serviços críticos redundantes são os controladores de domínio de Carapina, servidores DHCP, TMG (firewall, Proxy e VPN Server) e ERP SAP.

**File Server:** Foi implantando, em 2011, para armazenamento de documentos importantes das unidades em um servidor com controle de acesso e segurança (backup). Cada unidade organizacional da Cesan possui um file server específico.

A P-CCE é responsável pela atualização das informações corporativas no website. Quanto à intranet, as informações são de responsabilidade das unidades e por elas são atualizadas, cada unidade tem um representante devidamente treinado e autorizado para manter as informações. Além da disponibilização no site e intranet, algumas informações são, imediatamente, atualizadas para a força de trabalho, através de e-mails.

## 5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

### A) Como são identificados os ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?

Os principais ativos intangíveis estão relacionados à percepção que as diversas partes interessadas tem da empresa, subsidiadas pelas Pesquisas de: Satisfação dos Clientes, de Clima, de Fornecedores, de Lideranças Comunitárias, Pesquisa de Recall e Revistas especializadas, fortalecendo a sua imagem, além de agregar valor à marca. O diferencial competitivo gerado por estas percepções objetiva atrair e fidelizar clientes, fortalecer parcerias e valorizar colaboradores, além de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Os ativos intangíveis alinhados aos objetivos estratégicos da Cesan estão classificados nas seguintes categorias: Humano, Humano/Tecnológico, Infraestrutura e Mercado, conforme descrito na Tabela 5.2.a1.

Além disso, o Programa Educar para Excelência, descrito em 6.2.a identifica os conhecimentos e habilidades requeridas para cada função na empresa.

### B) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?

O desenvolvimento e a proteção dos ativos intangíveis, encontram-se detalhados na Tabela 5.2.a1.

**Tabela 5.2.a1 Ativos intangíveis**

CATEGORIA	ATIVOS INTANGÍVEIS	DESENVOLVIMENTO	PROTEÇÃO
HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; Empregados chave;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho;</li> <li>Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 nas unidades organizacionais; <i>Benchmarking</i> e MEG.</li> <li>Realização da Avaliação de Desempenho por Competências;</li> <li>Ampliação do Plano de Sucessão; Execução dos Programas de Desenvolvimento Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional.</li> <li>Capacitação e Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de Recursos Humanos;</li> <li>Plano de Carreiras e Remuneração;</li> <li>Código de Ética;</li> <li>Norma Interna Pagamento de Instrutor Interno</li> <li>Programa Educar para Excelência.</li> </ul>
HUMANO/ TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovações geradas pelos empregados e o conhecimento adquirido, compartilhado e documentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação e melhoria das práticas de gestão e padrões de trabalho; Realização de visitas técnicas a outras empresas buscando a melhoria de processos;</li> <li>Elaboração de normas técnicas e projetos;</li> <li>Realização do Encontro de Inovação da Cesan e Encontro Técnico.</li> <li>Realização de treinamentos previstos nos Programas de Desenvolvimento;</li> <li>Incentivo para a realização de cursos de Pós-Graduação e MBA;</li> <li>Manutenção de convênios com Institutos, Centros Tecnológicos e Universidades para desenvolvimento dos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle da elaboração e distribuição dos padrões de trabalho, através da implementação da ISO 9001:2008 nas Unidades;</li> <li>MEG;</li> <li>Repasse para outras Unidades a fim de implantação, caso se aplique;</li> <li>Norma Concessão de Bolsa Treinamento–ADM/TR/008/04/2002;</li> <li>Encontro Anual de Inovação</li> </ul>
INFRA ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de informação, softwares, domínios de Internet, normas técnicas, projetos-padrão, processos e padrões de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantação, manutenção e evolução pela R-GTI, dos Sistemas de Informação apresentados <b>em 5.1.b.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de segurança conforme <b>detalhado em 5.1.d.</b></li> </ul>
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de Satisfação de Clientes; Campanhas publicitárias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca Cesan;</li> <li>Aplicação do Código de Ética;</li> <li>Parcerias e ações voltadas à sociedade; Inovações geradas pelos colaboradores;</li> <li>Intranet;</li> <li>Certificação ISO 9001:2008 nos Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana da Grande Vitória e Call Center.</li> <li>Revistas e Jornais</li> </ul>

### **C) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações?**

A Política de Gestão de Pessoas, implementada desde 2002, através da Deliberação 2827/2002, tem como missão “Promover a atração, o desenvolvimento, a valorização dos colaboradores e a retenção dos talentos, que representem diferencial competitivo para a Cesan, propiciando clima organizacional favorável ao comprometimento com os resultados empresariais e compatíveis com as práticas de mercado”.

A partir dessa política foi implantado, em 2006, o PCR, descrito em 6.1.b, que é um instrumento da administração de Recursos Humanos, devidamente comprometido com a Missão da Cesan e alinhado à política de gestão de pessoas e ao PE. As principais práticas adotadas para compartilhar e reter os conhecimentos, dentre outras, são:

**a) Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação** - como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a Norma Interna de Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação estabelece que o trabalho final do curso deve ser elaborado com direcionamento à aplicação na Cesan, e após sua aprovação pelo comitê instituído, é encaminhado à R-DDP para posterior arquivo da empresa, estando disponível para consulta pelos empregados da companhia.

**b) Elaboração de trabalhos técnicos para crescimento na carreira** - o processo de crescimento da carreira universitária para sênior e máster, realizado a partir de 2011, conforme PCR, prevê etapa referente à apresentação de dissertação pelos empregados, visando o desenvolvimento de projetos na empresa, especificamente na área de atuação almejada. Os trabalhos são apresentados para uma banca examinadora e implementados nas unidades. O material é disponibilizado para consulta dos empregados, desde que não existam informações sigilosas.

**c) Programas de Capacitação e Desenvolvimento** - visam o desenvolvimento de ações alinhadas aos objetivos estratégicos empresarial, às necessidades de melhoria das unidades e à função dos empregados e, com isso, contribuir com os resultados da empresa, através da motivação e retenção das pessoas.

**d) Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica** – através da Resolução Nº 5104/2010, foi criado o Comitê Permanente de Cooperação Técnico-

-Científica para identificar demandas por pesquisas na empresa, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico. O comitê trata de assuntos referentes ao desenvolvimento de pesquisas por meio de incentivo à criatividade dos empregados e da consolidação de parcerias com instituições externas por meio de Convênios. Todas as pesquisas desenvolvidas pela empresa ou em parceria com outras instituições estão disponíveis para consulta na intranet e podem ser acessadas pelos empregados através do link <http://ctc.sistemas.cesan.com.br>.

**e) Encontro de Inovação da Cesan** - conforme descrito em 7.1.d é realizado, anualmente, e tem por objetivo fomentar a integração dos empregados entre as diversas áreas da empresa, promovendo a difusão e o intercâmbio de tecnologias e novos conhecimentos. O Encontro também incentiva a busca do aprimoramento tecnológico por meio do reconhecimento e premiação de inovações e/ou pesquisas desenvolvidas por colaboradores, tendo como requisito principal o caráter nas áreas afins da empresa. O evento, que está em sua 5ª edição, possui um hot site próprio onde estão disponíveis as palestras e trabalhos técnicos apresentados, bem como galeria de fotos, programação e outras informações relevantes.

**f) Encontros Técnicos** - são realizados, semestralmente, entre os empregados da D-OM, objetivando estimular o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão e tecnologia, por meio de projetos produzidos pelas equipes, reconhecendo as alternativas que visem resultados de produtividade, redução de despesas, qualidade de serviço, satisfação dos clientes e possibilidade de multiplicação das boas práticas. Os trabalhos são apresentados em Seminários Internos e no Encontro de Inovação da Cesan. Como forma de estimular a produção científica e a elaboração de projetos de desenvolvimento organizacional, os melhores trabalhos são premiados, valorizando as pessoas e o trabalho em equipe.

**g) Instrutor Interno** - a valorização do empregado também é percebida na Norma Interna de Pagamento de Instrutor Interno, através do reconhecimento do profissional competente ao exercício do trabalho e do pagamento das horas de aula ministradas, como um incentivo ao compartilhamento interno da informação e da incorporação do conhecimento ao acervo da organização.

**h) Repasse da missão ao exterior** – Em 2011, foi realizado um evento de compartilhamento com os empregados, da experiência vivida durante a visita nas empresas

de saneamento públicas e privadas na Holanda, país que é referência tecnológica no setor.

**i) Boletins de Saúde e Segurança** - por meio da intranet, desde 2007, os empregados têm acesso ao conhecimento voltado a práticas de hábitos saudáveis e de qualidade de vida. Em 2011, também foram publicados

os Boletins de Meio Ambiente.

**j) Instrumentos Normativos** - a Cesan possui normas internas e regulamentos onde são estabelecidos procedimentos para repasse, compartilhamento e disseminação de conhecimentos entre seus empregados, conforme detalhado na Tabela 5.2.c1. Na Tabela 5.2.c2, estão relacionadas as formas de retenção.

**Tabela 5.2.c1 Instrumentos normativos**

INSTRUM. NORMATIVO	ASSUNTO	OBJETIVO
Resolução Nº 3961/2011	Regulamenta a participação de empregados em eventos de treinamento e desenvolvimento de curta duração.	<b>Estabelecer</b> procedimentos para participação de empregados em eventos fora do estado e definição de critérios para repasse das informações adquiridas aos demais interessados.
Deliberação Nº 2827/2002	Política Institucional de gestão de pessoas.	<b>Alinhar</b> objetivos estratégicos x objetivos das pessoas; <b>Nortear:</b> O processo de tomada de decisões e uma estrutura organizacional ágil e flexível; <b>Ser</b> referência para elaboração do Plano Estratégico; <b>Definir</b> princípios e conceitos; <b>Planejar</b> o investimento nas pessoas; <b>Direcionar</b> ações para desenvolver a gestão de pessoas, baseada em resultados e aspectos individuais, otimizar função e melhorar o clima organizacional.
Deliberação Nº 3197/2006	Plano de Carreiras e Remuneração – PCR.	<b>Regulamentar:</b> Os processos de admissão, demissão e crescimento funcional dos empregados; os processos de promoção por Mérito e Antiguidade; as questões salariais, suas alterações, modificações e a movimentação de pessoal, na carreira para atrair, reter e recompensar os empregados; a política de remuneração com base nos níveis praticados pelo mercado; estruturar os cargos e funções necessárias ao desenvolvimento dos processos da Empresa; <b>Estabelecer</b> tratamento justo, ético e democrático aos empregados; <b>Promover</b> a conciliação de expectativas e interesses da Organização e dos empregados.
Norma Interna ADM/TR/ 008/04/2008	Concessão de bolsa treinamento e participação de empregados em curso de pós-graduação.	<b>Estabelece</b> critérios para a <b>concessão de bolsa</b> treinamento e participação dos empregados em cursos de Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.
Norma Interna A D M / T R / 015/01/2003	Pagamento de Instrutor Interno.	<b>Estabelecer</b> critérios e procedimentos no âmbito da Cesan, quando o empregado como <b>Instrutor Interno</b> de Treinamento.

**Tabela 5.2.c2 Formas de retenção**

RETENÇÃO	
DE PESSOAS	DE INFORMAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de incentivo à educação continuada: a Cesan oferece bolsas de pós-graduação aos empregados de Carreira Universitária</li> <li>Plano de Carreiras e Remuneração – PCR</li> <li>Promoções internas</li> <li>Participação nos lucros por resultados;</li> <li>Benefícios: vale alimentação; assistência médica e odontológica; etc. que estão descritos na íntegra no documento Acordo Coletivo, <b>descritos em 6.3.b.</b></li> <li>Programa de Instrutor Interno – pagamento aos empregados para a realização de palestras nos eventos internos da Cesan. Esta é uma forma de valorização dos empregados, visando à permanência por meio da motivação daqueles que possuem conhecimentos específicos da empresa.</li> <li>Programa de sucessão</li> <li>Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan - PDGC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas informatizados e Banco de dados</li> <li>Sistemas de Gestão – ISO 9001:2008 - Gerência de Gestão e Controle da Qualidade, Call Center e Escritórios de Atendimento Presencial dos Municípios que compõem a Região Metropolitana (Cariacica/Viana, Fundão, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória), Centro de Controle Operacional – CCO.</li> <li>Modelo de Excelência da Gestão - MEG <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a) Sistemas:</b> Santa Maria e Jucu.</li> <li><b>b) Pólos:</b> São Gabriel da Palha, Santa Teresa, Afonso Claudio, Conceição da Barra, Pinheiros, Mantenópolis, Fundão, Venda Nova do Imigrante, Pedro Canário e Piúma.</li> <li><b>c) Gerências:</b> Distribuição de Água, Produção de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto.</li> <li><b>d) Cesan,</b> de forma corporativa.</li> </ul> </li> </ul>

EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES A INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		
PROCESSO GERENCIAL	DESCRIÇÃO DA MELHORIA	ANO
Identificação das necessidades de informação/tratamento	Implantação do Service Desk para registro de todas as demandas das Gerências (5.1.a).	2011
	O Portal Corporativo passou a receber conteúdo diretamente das gerências e coordenadorias da empresa, melhorando o fluxo e a agilidade da comunicação (5.1.b)	2011
	O Jornal Cesan Notícias, antes direcionado apenas para empregados da Cesan, passou a ser elaborado e distribuído com conteúdo de interesse da sociedade e dos clientes (5.1.b)	2011
	Realização do Diagnóstico de agregação de valor do ERP SAP, cujas informações serão foco de investimento nos processos do <b>core business</b> (5.1.a) (5.1.b).	2011
	Implantação do Quadro de Gestão à Vista – Projeto Piloto no Esc. Central (5.1.b).	2011
Avaliação da satisfação dos usuários	Aplicação da pesquisa de agregação de valor do ERP SAP (5.1.a).	2011
	Aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional (5.1.c) (6.3.c).	2011
	Implantação e divulgação da enquete sobre o jornal <b>Cesan Notícias</b> (5.1.c).	2012
Desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis	Implantação do Programa Educar para a Excelência – Foco no ativo intangível Humano (5.2.a) (6.2.a).	2011
	Implantação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG (Corporativo).	2010





**Pessoas**

## 6.1 Sistemas de trabalho

### A) Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho e à inovação?

A organização do trabalho é definida e implementada pelos seguintes meios descritos abaixo, com aprovação da Diretoria.

**a) Estrutura Orgânica:** desde 1997, na 15ª edição, que é composto por níveis hierárquicos, apresentada no Perfil (P5).

**b) Manual Organizacional:** desde 1997, na 16ª edição, que define as competências e responsabilidades de cada Unidade;

**c) Quadro de Dimensionamento de Pessoal:** que contém, quantitativa e qualitativamente, as vagas ocupadas por cargos e funções necessários ao funcionamento de cada Unidade Organizacional, incluindo-se estudos de

criação e extinção de vagas e funções, sendo seu planejamento anual de responsabilidade do Gestor da Unidade e administrado pela R-GRH.

**d) Plano de Carreiras e Remuneração:** constituído pela estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos, conforme descrito em 6.1.b.

A estrutura da Cesan é composta por níveis hierárquicos, conforme Organograma apresentado no Perfil.

A Cesan estimula o trabalho em equipe, objetivando a execução, o desenvolvimento e o aprimoramento de seus processos e amplia a integração e a participação dos empregados, promovendo o aprendizado contínuo. São formados Comitês de caráter permanente para discutir assuntos de grande relevância para a empresa, conforme demonstrado na Tabela 6.1.a1.

**Tabela 6.1.a1 Comitês Permanentes**

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água.	Promover a integração das diversas áreas da Cesan; identificar e avaliar os problemas técnico-operacionais e institucionais que limitam as ações da Cesan no atendimento aos requisitos da Portaria MS nº 2914/11; propor instrumentos e mecanismos de superação dos problemas detectados, visando a melhoria da qualidade da água fornecida à sociedade capixaba, de maneira contínua e sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5088/2009.</li> </ul>
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan - CPGE	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais; identificar avanços e oportunidades de melhoria, interagindo com os diversos agentes envolvidos neste processo, a fim de estimular a adoção das medidas que conduzam à concretização da Visão de futuro da Cesan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5343/2012, revogadas as 4922/2008 e 4817/2007, e a Instrução de Serviço 030/2008.</li> </ul>
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica.	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico da Cesan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5342/2012, revogadas as 5104/2010, 4973/2008, 4921/2008, 4600/2005, 4545/2005, 4499/2004.</li> </ul>
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal.	Manter o PCR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5218/2010, revogada a 4734/2006.</li> </ul>
Comitê Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas na Região Metropolitana.	Implementar de forma mais eficaz as Ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água na Região Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 4989/2009, revogada a 4896/2008.</li> </ul>

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Técnico e Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas do Interior.	Implementar de forma eficaz as ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água nas localidades do interior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5081/2009.</li> </ul>
Comitê Técnico e Estratégico de Gestão de Energia Elétrica da Cesan	Fornecer e implementar de forma mais eficaz os projetos e ações de eficiência energética da Cesan; definir e/ou aprovar diretrizes, planos, projetos prioritários e demais ações propostas; acompanhar o desempenho do consumo de energia elétrica das unidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5034/2009.</li> </ul>
Comitê Técnico e Estratégico de Automação na Cesan	Formatar, desenvolver e implementar de forma eficaz e integrada o Programa de Automação Industrial da Cesan; definir e/ou aprovar diretrizes, planos e projetos prioritários e demais ações propostas; acompanhar o desenvolvimento do Programa visando aumentar os níveis de automação da Companhia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 4941/2008.</li> </ul>
Comitê para o PETI	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o PETI e atuar na priorização dos projetos propostos ou já aprovados. As demandas de melhoria dos sistemas de informação e de infraestrutura são encaminhadas ao Comitê para análise e implementação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 4988/09, revogadas as 4698/06 e 4797/07.</li> </ul>
Comitê de Pós Graduação	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de Pós-Graduação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução 5366/2012</li> </ul>

Também são formados grupos de trabalho e comissões internas, que atuam em projetos e programas específicos, como as Comissões de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE/AGUA, de Avaliação de Fornecedores e a de Treinamento e Desenvolvimento, além de outras que são dissolvidas assim que as ações determinadas são executadas.

Visando a participação dos empregados na busca da melhoria contínua, a Cesan está sempre, promovendo encontros e ampliando programas, tais como:

- a) Programa 10 Sentos;
- b) MEG (PQES/PNQS);
- c) Encontro de Inovação;
- d) Encontros Técnicos ;

Participação de colaboradores/equipes em Prêmios de Inovação estaduais e nacionais, como: SESI, ANA, INOVES e outros. Além destes programas e encontros, a Cesan também está ampliando a implantação da ISO 9001:2008, na R-GCO, R-GTI, R-GRH R-GLG.

#### **B) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?**

Desde a criação da Cesan, as pessoas são recrutadas, selecionadas e contratadas, obedecendo aos critérios estabelecidos no plano de carreiras, em editais e comu-

nicados internos, conforme legislação vigente e o Código de Ética da empresa.

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a admissão de empregados passou a ser por Concurso Público. As vagas ofertadas em edital são disponibilizadas pela empresa para suprir as necessidades das Unidades, conforme Dimensionamento de Pessoal. No edital são reservadas vagas para portadores de necessidades especiais, conforme determina a lei.

Visando à valorização e a retenção dos empregados pertencentes ao quadro da empresa, são ofertadas vagas internamente, na promoção funcional, conforme o PCR e, não sendo preenchidas, são autorizadas para contratação externa, através de concurso público.

O processo de recrutamento e seleção, interno ou externo, é realizado pela R-GRH, sendo respaldado pelo PCR, implementado em 2006, que vem sendo atualizado, bianualmente.

O PCR é um instrumento da administração de Recursos Humanos, devidamente comprometido com a Missão da Cesan e com a política de gestão de pessoas, alinhado com o PE, tendo como objetivos e diretrizes principais, conforme descrito na Tabela 5.2.c1.

As admissões acontecem conforme ordem de classifica-

ção dos empregados no concurso público, passando por um período de experiência de até 90 dias, de acordo com a CLT.

No caso de adolescente aprendiz, a Cesan tem convênio com uma Instituição que disponibiliza menores de 18 anos para atuarem na empresa. Estes adolescentes aprendizes são treinados pela Instituição e monitorados em sua função pelos gestores das Unidades a que estão subordinados. O Adolescente aprendiz recebe salário, vale transporte, vale alimentação e seguro de vida. Quanto aos estagiários, a Cesan faz a concessão de estágio remunerado aos estudantes matriculados no ensino médio, pós-médio ou superior através de convênio com o CIEE/ES. O estagiário recebe bolsa educacional, vale transporte e seguro de vida.

**O “Primeiros Passos: Programa de Integração à Cesan”** objetiva compartilhar informações institucionais com os novos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes e facilitar sua ambientação à empresa. O programa é composto pelos seguintes treinamentos:

**“Conhecendo a Cesan”:** realizado, mensalmente, com o objetivo de proporcionar conhecimentos básicos sobre a empresa aos novos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes e favorecer a boa conduta profissional. São abordados neste treinamento assuntos como: missão, visão e valores da empresa, estrutura orgânica, segurança no trabalho, direitos, deveres, benefícios e comportamento profissional.

**“Aprofundando Conhecimentos”:** realizado semestralmente, a fim de aprofundar conhecimentos dos novos empregados sobre a empresa e favorecer a atuação comprometida com a Cesan. Os participantes conhecem os principais programas e projetos institucionais e são instruídos quanto às políticas e estratégias empresariais.

**“Desenvolvendo Estagiários e Aprendizes”:** realizado anualmente, buscando consolidar conhecimentos sobre o comportamento requerido no trabalho e contribuir com a trajetória profissional dos estagiários e aprendizes. O treinamento aborda temas como empregabilidade e competências requeridas pelo mercado de trabalho.

### 6.1.a Figura Integração Novos Empregados



#### C) Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular o desempenho profissional das mesmas?

A avaliação de Desempenho por Competências pressupõe a comparação entre o desempenho esperado e o efetivamente verificado de cada empregado em sua atividade, considerando as suas competências e as específicas da função. Verifica-se qual é o gap de competência que o empregado necessita para o exercício efetivo da função, ou se atende ao exigido por ela.

Implantada na Cesan, em 2006 e atualizada bianualmente, a Avaliação de Desempenho é diferenciada pela carreira, ou seja, as competências avaliadas para os profissionais da carreira técnica e da carreira universitária Tabela 6.1.c1 são diferentes daquelas avaliadas para os profissionais da carreira gestor, conforme Tabela 6.1.c2. Além disso, as competências de cada carreira são agrupadas em técnicas ou em pessoais e interpessoais.

Ocorreram cinco ciclos de avaliação, sendo o primeiro em 2007/2008.

**Tabela 6.1.c1 Competências das Carreiras Técnica e Universitária**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade técnica</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Organização</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Análise crítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Auto desenvolvimento</li> <li>• Iniciativa e criatividade</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Postura ética</li> <li>• Lidar com situações sob pressão</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>

**Tabela 6.1.c2 Competências da Carreira Gestor**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica.</li> <li>• Foco em resultado.</li> <li>• Conhecimento e prática de gestão.</li> <li>• Conhecimento e prática de processos.</li> <li>• Produtividade.</li> <li>• Análise crítica.</li> <li>• Tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança.</li> <li>• Flexibilidade e criatividade.</li> <li>• Comunicação.</li> <li>• Postura ética.</li> <li>• Lidar com situações sob pressão.</li> <li>• Relacionam. interpessoal.</li> <li>• Solução de conflitos.</li> </ul>

Os empregados são avaliados a cada doze meses por seu superior hierárquico imediato. Antes do início do período de avaliação, a R-GRH, através da R-DDP, encaminha a documentação de cada empregado para o seu gestor. A documentação inclui formulários para a elaboração de metas e para o registro de fatos e dados, que subsidiam os gestores na avaliação do período seguinte.

Os gestores realizam entrevistas individuais com os empregados, elaboram e registram as metas de trabalho. As metas são alinhadas com o planejamento estratégico da área, com a função do empregado e com os projetos da empresa. As metas definidas são comparadas com os resultados alcançados pelos empregados em reuniões de feedback.

A gestão nas organizações modernas aponta para a valorização profissional como medida de otimização na qualidade dos serviços, além de contribuir para a melhoria do clima motivacional e de estímulo à integração e ao trabalho em equipe.

Foi com essa concepção que a Cesan implementou a Gestão Empresarial por Resultados (GER), uma associação de valorização dos trabalhadores com foco em resultados e de utilização eficiente dos recursos públicos. Criada desde 2006, tornou-se um marco na gestão de pessoas na Cesan, sendo, inclusive, referência em gestão pública, premiada pelo Governo do Estado – Prêmio INOVES, em 2007 e pela FINDES/SESI em 2010.

A GER representa mudança cultural, estimula a convergência das ações individuais a partir da harmonização e interesses comuns, além de disseminar por toda a organização os valores, objetivos e metas do PE da empresa. Para os objetivos estratégicos da Cesan, existem indicadores de desempenho associados. São eles que compõem a GER e, na medida em que seu controle e mensuração são consolidados, resultam em maior eficiência e produtividade, com ganho para todos: clientes, empresa e empregados.

Implantado em 2010, o Programa 10 Sentos, descrito em 6.3.d também é uma forma de estimular o desempenho em equipe. O desempenho é verificado durante as avaliações internas pela P-CPE e pela auditoria externa.

**Figura 6.1.b Manual de Procedimentos do Programa 10 Sentos**



O MEG, implantado, corporativamente, em 2010, promoveu integração entre as Unidades Operacionais e Administrativas, estimulando o desempenho das equipes internas de cada Unidade, bem como a interligação entre as Áreas. O desempenho é verificado por meio das Avaliações Externas.

**D) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas?**

Desde 2006, a Cesan utiliza o PCR que tem como estrutura:

- a) Carreira, que está dividida em Técnica e Universitária;
- b) Avaliação de Desempenho, já descrita em 6.1.c, cujo foco principal é a competência, o desenvolvimento dos empregados, visando o resultado do trabalho e a promoção por mérito e;
- c) Remuneração, que tem por premissa a sua aplicação com base no mercado.

A Promoção Interna é um dos processos de movimentação de pessoal previstos no PCR para provimento de postos de trabalho. A seleção interna é a metodologia adotada no processo e busca identificar dentre os candidatos, aqueles que reúnam as melhores condições técnicas, físicas e psíquicas para o provimento da vaga. O processo de promoção interna é uma ferramenta de gestão de pessoal que visa à valorização da força de trabalho, oportunizando o autodesenvolvimento e ascensão funcional, que resulta em crescimento para a Organização e empregados.

Outra forma de reconhecimento e incentivo é a GER, já descrita em 6.1.c. Durante o ano vigente são mensurados os indicadores e de acordo com a pontuação obtida é determinado qual a gratificação a ser recebida proporcionalmente pelo empregado. Mensalmente, os resultados dos indicadores da GER, são publicados na intranet.

Outra forma de reconhecimento é o Encontro de Inovação

da Cesan, descrito em 1.2.e e 7.1.d e o Encontro Técnico, descrito em 7.1.d, onde são premiados os melhores trabalhos apresentados. O Programa 10 Senso, descrito em 6.3.d premia, em evento, as Unidades que se destacam 1º, 2º e 3º lugares com troféus e uma quantia em dinheiro para realização de confraternização das equipes.

## 6.2 Capacitação e desenvolvimento

### A) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando ao êxito de estratégias e à melhoria do desempenho individual?

A R-DDP identifica as necessidades de Capacitação e Desenvolvimento (C&D) mediante: análise das estratégias da organização, solicitação dos gestores, Normas Internas e legislações específicas, avaliação de desempenho, indicação do empregado e programas da R-GRH. Como grande parte das ações de C&D são realizadas a partir de solicitações encaminhadas pelas diversas unidades da empresa à R-DDP, observou-se a necessidade de promover melhorias na Educação Empresarial, a fim de contribuir para uma atuação mais planejada e proativa. Essas melhorias certamente trarão reflexos positivos para o processo de Educação Empresarial e, em consequência, para o alcance das metas individuais, gerenciais e organizacionais. Neste contexto, em 2011, foi iniciada a implantação de uma nova prática de gestão de C&D denominada Educar para Excelência. Na presente proposta, são priorizadas as evoluções nos programas de Desenvolvimento Funcional e Desenvolvimento Comportamental, para minimização dos pontos críticos. O foco principal da proposta é a aquisição e o desenvolvimento das competências requeridas pela empresa e pela função. Por meio desse modelo, o diagnóstico das necessidades para o Desenvolvimento Funcional é realizado da seguinte forma:

**a)** Reunião com gestores e representantes das unidades, para:

Validação do mapeamento de conhecimentos e habilidades por função, tendo como base o PCR;

Definição das possíveis ações de C&D para as respectivas funções de suas áreas (formação básica e aperfeiçoamento);

Priorização das ações de C&D definidas para cada função, de acordo com os seguintes critérios: objetivos estratégicos priorizados pela empresa; planejamento estratégico da unidade; processos críticos da área; mudança de

tecnologia e chegada de novos empregados.

**b)** Análise do mapeamento das ações de capacitação e desenvolvimento funcional oriundo da reunião com os gestores;

**c)** Compilação dos dados mapeados de acordo com os seguintes processos empresariais: água; esgoto; comercial/relações com o cliente; meio ambiente; engenharia; administração; informática; logística; saúde e segurança; qualidade; manutenção eletromecânica/automação energética; engenharia de serviços e saneamento;

**d)** Elaboração da Matriz de Capacitação e Desenvolvimento Funcional;

**e)** Elaboração do Cronograma de Capacitação e Desenvolvimento Funcional com base na priorização e indicação feita pelos gestores.

Para o Desenvolvimento Comportamental, temos como base as competências contidas no PCR que são: Relacionamento Interpessoal; Cooperação; Postura Ética; Planejamento; Organização; Análise Crítica; Disciplina; Responsabilidade; Iniciativa/Criatividade; Lidar com situações sob pressão; Produtividade; Qualidade do Trabalho.

O trabalho será dividido em três módulos:

**1:** Relacionamento interpessoal, facilitando o trabalho; Cooperação gerando sinergia; Postura ética como foco e Autodesenvolvimento.

**2:** Planejamento e Organização; Análise crítica: Desenvolvendo a capacidade de olhar com conhecimento; Disciplina: Reeducação de posturas; Responsabilidade por resultados.

**3:** Iniciativa e Criatividade; Lidar com situações de pressão e estresse; Produtividade e Qualidade do trabalho e Fazendo acontecer.

Com relação ao Desenvolvimento Acadêmico, as necessidades são encaminhadas para o Comitê instituído pela Resolução nº 5366/12, conforme Norma Interna Concessão de Bolsa Treinamento e participação de empregados em cursos de pós-graduação - ADM/TR/008/04/2008.

### B) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas?

A Educação Empresarial está estruturada nos seguintes programas: Desenvolvimento Gerencial; Desenvolvimento Acadêmico; Desenvolvimento Institucional; Desenvolvimento Funcional; Desenvolvimento Comportamental, demonstradas na Tabela 6.2.b1.

### 6.2.b1 Tabela Educação Empresarial

DESENVOLV.	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS	POSSÍVEIS MELHORIAS
<b>GERENCIAL</b>	Desenvolver Competências para o desempenho em liderança, contribuindo para a mudança de postura gerencial frente aos cenários em transformação.	Gestores e empregados com potencial para assumir função gerencial.	Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan - PDGC; palestras e oficinas relacionadas à liderança.	Estruturação do Programa de Sucessão Gerencial; continuidade do PDGC.
<b>ACADÊMICO</b>	Aperfeiçoamento profissional e crescimento na carreira.	Empregados da carreira universitária.	Concessão de bolsa para realização de cursos de pós-graduação - Norma Interna ADM/ TR/008/04/2008.	Elaboração de Norma Interna e implementação de cursos de ensino fundamental, médio e pós-médio para empregados da carreira técnica.
<b>INSTITUC.</b>	Atender as demandas de capacitação e desenvolvimento necessárias à implantação e manutenção de programas e projetos institucionais.	Empregados	Programas da R-GRH (Primeiros Passos - Programa de Integração à Cesan); Outros Programas/ Proj. Institucionais (GIS, SIGA-O, MEG, ISO).	Mapeamento anual junto à P-CPE dos programas e projetos institucionais definidos e seus respectivos desdobramentos em ações de capacitação e desenvolvimento.
<b>FUNCIONAL</b>	Atender aos requisitos de função referentes à capacidade técnica, abrangendo processos empresariais: água; esgoto; comercial/relações com o cliente; meio ambiente; engenharia; administração; informática; logística; saúde/ segurança; qualidade; manutenção eletromecânica/ automação energética; engenharia de serviços; saneamento.	Empregados	Ações de formação (requisitos mínimos para o exercício da função); aperfeiçoamento (aprimoramento no exercício da função); atualização (novos conceitos, técnicas e metodologias para o exercício da função).	Atuação planejada e proativa, por meio de ações mapeadas pela equipe de Educação Empresarial/R-DDP.
<b>COMPORT.</b>	Possibilitar o debate e a reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho; desenvolver uma visão sistêmica do ser humano; administrar os focos de conflitos, proporcionando a melhoria do trabalho em equipe.	Empregados	Oficinas de desenvolvimento de equipes; palestras motivacionais.	Desenvolvimento de competências de natureza comportamental para os empregados da empresa de modo abrangente e planejado.

#### C) Como a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento é avaliada?

A R-DDP tem como prática a avaliação da eficácia em dois níveis: Avaliação de Reação e Avaliação de Aprendizagem,

Tabela 6.2.c1. A finalidade das avaliações é confirmar se os objetivos organizacionais e do treinamento foram eficazes.

#### 6.2.c1 Tabela de tipos de avaliações

DESCRIÇÃO	MELHORIAS
<b>AValiação de Reação</b>	
Aplicada no término de cada evento, a todos os participantes, considerando os seguintes pontos: organização do evento, instrutor, auto-avaliação e avaliação geral do evento. Há modelos padronizados de acordo com cada tipo de atividade a ser realizada.	Aplicação em eventos externos.
<b>AValiação de Aprendizagem</b>	
Aplicada ao final do evento para verificar o aprendizado dos participantes em relação ao conteúdo transmitido neste. A avaliação envolve os seguintes instrumentos: prova escrita, prova prática, atividades em grupo e outros recursos. Como este tipo de avaliação não é aplicável a todas as atividades, ela abrange algumas capacitações como Formação de Operadores de ETA, NR 10, NR 33, e outras conforme necessidade.	Aumentar a abrangência para outros cursos.

Os resultados dessas avaliações são tabulados e consolidados com o auxílio da equipe de apoio da R-DDP. Com base nas informações obtidas é realizada uma análise crítica da eficiência e eficácia das atividades e eventos, de modo a identificar oportunidades de melhoria em seus vários aspectos. Em 2012, como forma de melhoria geral do processo de avaliação de eficácia das ações de C&D, identificamos a oportunidade de aprofundar mais um nível, abordando a mudança de comportamento do participante em suas atividades profissionais diárias.

### 6.3 Qualidade de vida

#### A) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

A identificação dos perigos é realizada inicialmente pelo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, conforme preconizado pela Norma Regulamentadora (NR-9) do Ministério do Trabalho e Emprego.

O PPRA surgiu na Cesan, em 2000, e a partir de 2008, vem sendo atualizado, anualmente.

Implementado o PPRA, a Divisão de Medicina e de Segurança do Trabalho (R-DMS), divisão esta na qual se constitui o Serviço Especializado de Segurança e de Medicina do Trabalho (SESMT), conforme preconizado pela NR-4 é responsável por divulgar os dados contidos no PPRA, ou seja, os perigos e riscos apresentados nas diversas áreas da empresa e coordenar a execução das medidas de controle através da elaboração de um plano de ação para cada uma dessas áreas. O **PPRA** identifica os perigos e riscos relacionados aos agentes ambientais, ou seja, os agentes físicos, químicos e biológicos nos quais os empregados possam estar expostos.

Os Riscos Ergonômicos não contemplados no PPRA, são identificados através de freqüentes inspeções dos Técnicos e Engenheiros de Segurança do Trabalho da R-DMS que observam as situações apresentadas e encaminham as áreas responsáveis medidas corretivas e preventivas para que sejam devidamente mitigadas. Os Riscos de Acidentes não contemplados no PPRA, da mesma forma que os Riscos Ergonômicos são observados pelos Técnicos e Engenheiro de Segurança para elaboração do Plano de Ação, visando à eliminação e/ou neutralização dos riscos observados.

Após a implementação do PPRA, a área de Medicina do Trabalho implementou o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, conforme preconizado pela NR-7, e atualizado anualmente. Seus objetivos são de estabelecer diretrizes para rotinas de exames clínicos

ocupacionais; Identificar os eventuais agravos à saúde dos empregados decorrentes dos fatores de riscos ambientais e dos fatores humanos que os agravam, inclusive os decorrentes da organização do trabalho; Estabelecer a periodicidade dos exames clínicos ocupacionais, bem como dos exames complementares a serem efetuados em cada posto de trabalho.

Os resultados dos exames são avaliados pelo médico do trabalho em conjunto com o empregado, de forma a orientar sobre as medidas preventivas a serem adotadas e estimulando-os a ter uma participação ativa na preservação de sua saúde, emitindo laudo de saúde ocupacional.

A R-DMS realiza diversas Campanhas Educativas sobre os mais variados temas relativos à segurança e saúde do trabalho. Estas campanhas ocorrem através de Palestras nos locais de trabalho e Boletins Medicina e Segurança do Trabalho, informativos disponíveis na intranet e também afixados em locais com grande circulação de pessoas. Desde a Implantação do SESMT, em 1980, os Técnicos de Segurança vem realizando visitas técnicas nas áreas da empresa. Em 2006, essas visitas foram ampliadas, com objetivo de implementar a cultura de preservação, promoção e proteção da saúde física e mental dos empregados.

Outra ferramenta que se iniciou no ano de 2007, visando à conscientização dos empregados de todas as áreas da empresa são os Diálogos de Segurança - DSs. Os DSs são um momento bem dinâmico, com aproximadamente 15 minutos, nos quais são abordados diversos assuntos relacionados às tarefas executadas pelos empregados em seus locais de trabalho. Os DSs são personalizados para cada área da empresa, ou seja, uma área exclusivamente administrativa recebe informações sobre ergonomia, trânsito, etc. Uma área operacional recebe informações de segurança e de saúde relativas às atividades operacionais, além de ter informações também de ergonomia, dentre outros que façam parte do ambiente de trabalho da área.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, formada por empregados da empresa tem realizado diversas atividades proativas relativas à prevenção de acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais. São responsáveis pela estruturação das Semanas Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPATs, que consistem num evento que busca a conscientização dos empregados da Cesan sobre as melhores práticas de segurança e saúde do trabalho em suas atividades

profissionais e até particulares. As SIPATs são realizadas, anualmente e devido à Cesan estar presente em diversos municípios do Estado, o evento ocorre de forma descentralizada visando, desta forma, beneficiar a presença do maior número possível dos empregados. São abordados diversos temas relativos à Segurança e Saúde do Trabalho através de palestras técnicas, stands técnicos e educativos e campanhas educativas em geral.

Essas ferramentas são atualizadas, freqüentemente, de acordo com o surgimento de novos riscos nos ambientes de trabalho, além do surgimento de novas informações sobre os riscos existentes e seus meios de controle na qual possamos atuar de forma corretiva e preventiva.

Visando um maior envolvimento dos empregados quanto à segurança do trabalho, a Cesan trata em sua GER meta para o Indicador de Segurança do Trabalho desde 2008, através do índice de número de acidentes de trabalho com afastamento. O cumprimento dessa meta vem exigindo maior comprometimento dos empregados.

Na GER de 2011, como forma de comprometer os empregados com a participação nos eventos e palestras promovidos pela R-DMS, foi incluído como meta também um indicador que mede o Nível de Participação dos Empregados nos Eventos de Medicina e Segurança no Trabalho, sendo exigida presença mínima de 80% para atingir a pontuação máxima desse indicador.

Tendo em vista que o Exame Periódico é um instrumento valioso para a empresa e empregados, já que através dele, torna-se possível identificar doenças ou situações potencialmente danosas à saúde do trabalhador, para a adoção de medidas corretivas, a Cesan assegurou outra forma de zelar pela saúde e bem estar do trabalhador por meio da medicina preventiva, vinculando o pagamento da GER a realização do exame periódico, anual, previsto no PCMSO.

A Cesan desenvolve também um Programa de Reabilitação e Readaptação Funcional, regulamentado pela Norma Interna ADM/TR/054/03/2010, cujo objetivo é identificar, avaliar, encaminhar e acompanhar os casos de reabilitação, readaptação e restrição funcional temporária. O Programa tem como objetivo a recuperação laborativa e resgate de autoestima dos empregados, garantindo condições de recolocação aos que apresentem limitações físicas e/ou psíquicas para o exercício de suas funções, diagnosticadas pelo INSS ou pela Medicina do Trabalho.

**B) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desen-**

### **volvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?**

A Cesan realiza, anualmente, uma pesquisa salarial e/ou de benefícios que por meio desse benchmarking é possível identificar as oportunidades de melhoria e diferenciais oferecidos aos empregados. A empresa também participa do Grupo de Permuta de Informações Salariais – GRUPISA – e frequentemente é convidada a participar, como entrevistada, de pesquisas de outras organizações, recebendo, ao final do processo, os relatórios finais da organizadora.

O Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicado em 2011, descrito em 6.3.c também é uma forma de conhecer as necessidades e expectativas da força de trabalho, além dos instrumentos descritos em 6.3.d.

Para a utilização no desenvolvimento de políticas e programas, todas as informações obtidas com as ferramentas supracitadas oferecem subsídios para que a R-GRH e a Diretoria tomem decisões, através da análise da situação da empresa e do mercado de trabalho, possibilitando a prática de uma política de remuneração, visando a retenção e valorização dos empregados.

A Tabela 6.3.b1 demonstra análise comparativa com o mercado, realizada em 2010, pela Millennium. A Tabela 6.3.b2 demonstra os benefícios oferecidos pela Cesan.

**Tabela 6.3.b1 Análise Comparativa de Benefícios**

Grupo de Benefício	Descrição	Concessão pelas Empresas (n=10)	
		SIM	NÃO
Alimentação	Vale Refeição	8	2
Atuarial	Previdência Privada	8	2
Auxílio Educação	Cursos de Formação/ Especialização	6	4
Remuneração Variável	Participação nos Lucros e Resultados	9	1
Remuneração Variável	Complementação Salarial para Engenheiros	4	6
Saúde	Assistência Médica Hospitalar	9	1
Saúde	Assistência Médica Hospitalar (Aposentados)	3	7
Saúde	Assistência Odontológica	5	5
Social	Creche/ Auxílio-creche	9	1

**Tabela 6.3.b2 Benefícios oferecidos pela Cesan**

BENEFÍCIO	OBJETIVO
Ampliação de ausência legal	Ampliar a ausência legal do empregado em razão de falecim. de familiares, casamento e nascimento de filho.
Abono de ausência	Abonar a ausência do empregado do trabalho por motivo particular, em até três datas no ano-calendário, não cumulativos.
Auxílio-funeral	Apoiar financeiramente por ocasião de falecimento.
Programa de incentivo à aposentadoria e demissão voluntária	Premiar financeiramente empregado que prestou serviço à Cesan por um tempo mínimo de 15 anos.
Bolsa de estudos para cursos de longa duração	Estimular a especialização em área específica de conhecimento para contribuição desta nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.
Convênio INSS/ Cesan	Facilitar o acesso do empregado aos benefícios do INSS no âmbito da Cesan
Auxílio-creche e pré-escola	Ampliar benefício concedido conforme a Constituição e proporcionar tranquilidade para as empregadas no exercício de suas funções.
Gratificação de motorista usuário	Gratificar financeiramente os empregados no exercício de direção a serviço da Cesan.
Adiantamento salarial	Disponibilizar ao empregado, antecipação financeira de sua remuneração.
Auxílio-dependente especial	Proporcionar ao empregado condições financeiras para prover pleno desenvolv. de filho portador de necessidades especiais.
Previdência privada	Proporcionar ao empregado que se aposentar uma complementação financeira, garantindo-lhe remuneração superior à previdenciária
Empréstimo em consignação	Proporcionar ao empregado a possibilidade de desconto de empréstimo com instituições conveniadas, em folha de pagamento.
Assistência médica supletiva	Proporcionar acesso ao atendimento médico, hospitalar e exames complementares, por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).
Assistência odontológica supletiva	Proporcionar acesso ao atendimento odontológico por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).

Administração do PLASS (Plano Assistencial de Saúde da FAECES)	Reduzir o custo do plano de saúde dos empregados aposentados, pensionistas, seus dependentes e agregados dos empregados.
Reembolso de medicamentos	Proporcionar apoio financeiro para tratamento medicamentoso a empregados em condições especiais.
Pecúlio por morte decorrente de acidente de trabalho	Reconhecer o trabalho realizado pelo empregado falecido em decorrência de acidente de trabalho e solidarizar-se com a família.
Seguro de vida em grupo	Proporcionar auxílio financeiro ao empregado ou sua família.
Assistência jurídica aos motoristas	Prestar assistência jurídica aos motoristas profissionais e credenciados
Prorrogação de dispensa legal de empregado	Ampliar o prazo de estabilidade no trabalho após retorno de benefício previdenciário.
Vale-alimentação	Garantir uma boa alimentação para o empregado e sua família.
Quinquênio	Gratificar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan, para os admitidos até jun/2005.
Complementação salarial de auxílio-doença / previdenciário	Garantir ao empregado afastado em auxílio doença / previdenciário o recebimento de 100% de sua remuneração.
Gratificação de férias	Garantir ao empregado gratificação maior que o previsto na legislação para seu período de férias.
Licença-prêmio	Premiar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan.
GER	Possibilitar a participação dos empregados no lucro da empresa.
Promoção por Mérito	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por cumprimento de metas profissionais, previamente estabelecidas.
Promoção por Antiguidade	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por tempo de trabalho.

### C) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?

A empresa, preocupada com o bem estar da sua força de trabalho, desenvolve ações que visam a avaliação do nível de satisfação para promover melhorias. Dentre as ações, destacam-se:

#### Pesquisa de Satisfação

Iniciada em 1999, nos Sistemas de Santa Maria e Jucu e em anos seguintes nos Pólos de São Gabriel da Palha; Santa Teresa; Afonso Claudio; Conceição da Barra; Pi-

nheiros; Mantenópolis; Fundão; Venda Nova do Imigrante; Pedro Canário; Piúma e nas Gerências Distribuição de Água; Produção de Água, Coleta e Tratamento de Esgoto foram realizadas Pesquisa de Satisfação com a força de trabalho, quando as mesmas participaram de Prêmios da Qualidade, objetivando identificar o nível de satisfação. O formulário da pesquisa tinha questões de caráter quantitativo e também de aspecto discursivo, contemplando um espaço para observações, caso o colaborador deseje opinar com sugestões ou questionamentos.

Em 2011, foi aplicado o Diagnóstico de Clima Organizacional, apresentado na Figura 6.3.a, com periodicidade de aplicação bianual que envolveu 72,3% de todos os empregados da empresa, através da aplicação de um questionário abordando 67 questões - 7 de perfil e 60 escalares - sobre os temas: **comunicação, liderança, desenvolvimento profissional, imagem da empresa e condições de trabalho**. Essa pesquisa teve por objetivo conhecer o nível de satisfação e credibilidade em relação às políticas e práticas da empresa.

A Pesquisa foi apresentada para os gestores e alguns empregados no evento de sensibilização do MEG/2012. O resultado geral também foi divulgado pela intranet para todos os empregados, demonstrando bom desempenho nos cinco temas pesquisados.

A metodologia para o tratamento das questões levantadas está sendo elaborada em parceria com o SESI.

**Figura 6.3.a Diagnóstico de Clima Organizacional**



**Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho**

Aplicado no segundo semestre de 2010, o Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho é uma ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação que propõe à empresa uma reflexão sobre seus processos de gestão relacionados à sustentabilidade com foco na qualidade de vida no trabalho. Foram aplicados questionários com empregados e realizadas reuniões de avaliação com os gestores. Ao final foi produzido um relatório com o diagnóstico da empresa e apontamentos das necessidades de melhorias que foram desenvolvidas, conforme ações demonstradas na Tabela 6.3.d1. Em 2012, será aplicada novamente.

**D) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?**

As melhorias advindas da Pesquisa do Modelo SESI de Sustentabilidade, descrita em 6.3.d, estão expressas na Tabela 6.3.d1.

**Tabela 6.3.d1 Ações desenvolvidas para a qualidade de vida**

AÇÃO	OBJETIVO/FOCO
<b>AULAS DE CULINÁRIA SAUDÁVEL CAMINHÃO DA COZINHA BRASIL</b>	Anualmente são ministradas, em parceria com o SESI, aulas de culinária saudável para os empregados da Cesan. O objetivo é orientar aos empregados sobre a necessidade de adotar hábitos saudáveis de alimentação.
<b>CAMPANHA ANTITABAGISMO</b>	Realizada anualmente, com palestras de orientação e atendimento aos empregados tabagistas da empresa, para encaminhamento a tratamento.
<b>CAMPANHA DE DOAÇÃO DE SANGUE</b>	Realizada, anualmente, em parceria com o Centro de Hemoterapia e Hematologia do Espírito Santo - HEMOES, que ministra palestras nas áreas e disponibiliza a Unidade Móvel de coleta das doações.

**Tabela 6.3.d1 Ações desenvolvidas para a qualidade de vida**

<b>AÇÃO</b>	<b>OBJETIVO/FOCO</b>
<b>CAMPANHA DE DST-AIDS</b>	Realizada, anualmente, para empregados da Grande Vitória e Interior, com o intuito de orientá-los quanto à necessidade de prevenção das DST's e AIDS. É aplicada na semana antecedente ao carnaval, por meio de palestras nas áreas, distribuição de materiais informativos e preservativos.
<b>CAMPANHA DE IMUNIZAÇÃO CONTRA A GRIPE</b>	Realizada, anualmente, a todos os empregados da Cesan no período que antecede ao inverno. Tem por objetivo promover a imunização contra diferentes tipos de vírus da gripe, visando à promoção da saúde e qualidade de vida dos empregados.
<b>CAMPANHA DE IMUNIZAÇÃO CONTRA HEPATITE A</b>	Realizada, no ano de 2011, com os empregados da Cesan que possuem algum tipo de exposição a agentes contaminantes, e que ainda não haviam recebido a vacina.
<b>CAMPANHA DE PREVENÇÃO CONTRA A DENGUE</b>	Realizada, anualmente, em parceria com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes – CIPA's por meio de palestras e mutirão de limpeza para eliminação dos focos do mosquito. É desenvolvida prioritariamente nos meses de janeiro a março, nas unidades da Grande Vitória e Interior.
<b>CONVÊNIO COM ACADEMIAS</b>	Dentro do contexto de Promoção da Qualidade de Vida para os empregados são realizados convênios com academias, visando à promoção de desconto aos empregados e, com isso o incentivo à prática de atividades físicas.
<b>DIAGNÓSTICO DE SAÚDE E ESTILO DE VIDA DOS EMPREGADOS DA CESAN</b>	Pesquisa realizada pelo SESI com os empregados da Cesan, para diagnosticar o hábito de vida, nível de qualidade de vida e saúde dos empregados. Os profissionais do SESI conversam com cada empregado sobre suas condições de saúde e realizam medições de peso, altura e pressão arterial. Ao final o SESI elabora um relatório, contendo o diagnóstico completo acerca da saúde dos empregados. O Diagnóstico foi aplicado nos anos de 2009 e 2011.
<b>ELABORAÇÃO DO PROJETO – DIA DA SAÚDE COM A FAMÍLIA</b>	Desenvolvimento do projeto do “Dia da Saúde com a Família” um evento destinado a promover ao empregado e seus familiares, um dia para tratar do tema saúde, com vias ao fortalecimento das práticas sadias no contexto familiar. O projeto tem previsão para ser implantado no ano de 2012.
<b>ELABORAÇÃO DO PROJETO – PROGRAMA VIDA SAUDÁVEL</b>	Desenvolvimento do Programa Vida Saudável. Proposta que surgiu após os resultados do Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida dos Empregados da Cesan, com o objetivo de propor ações globais de atendimento à saúde e qualidade de vida do empregado e de sua família. A partir deste projeto, foram desdobradas ações que estão sendo implantadas, visando a melhoria da qualidade de vida dos empregados.
<b>GINÁSTICA LABORAL</b>	Implantada em novembro de 2010, nas unidades da Cesan, a Ginástica Laboral tem como objetivo levar ao empregado maior Qualidade de Vida no ambiente de trabalho, bem como prevenir doenças de cunho laboral.
<b>VEICULAÇÃO DE BOLETINS DE SAÚDE E SEGURANÇA</b>	O SESMT da Cesan utiliza-se de diversos instrumentos para levar orientação sobre a saúde e segurança aos empregados. Um dos instrumentos são os Boletins de Saúde e Segurança, que são disponibilizados semanalmente aos empregados, via e-mail, e que tem sido um recurso eficaz na divulgação de medidas preventivas de saúde e segurança.
<b>JOGOS DE INTEGRAÇÃO DA CESAN - JIC</b>	Evento anual de cunho esportivo com o objetivo de levar a integração aos empregados, o estímulo ao cultivo de atividades físicas, bem como a valorização de conceitos importantes para o âmbito organizacional como: espírito de equipe, cooperação, dedicação, amizade, disciplina, motivação, e força de vontade. O JIC conta com diversas modalidades esportivas das quais os empregados participam e se integram em um dia inteiro de evento.
<b>REALIZAÇÃO DE PALESTRAS</b>	São realizadas, mensalmente, cerca de duas palestras aos empregados da Cesan. As palestras são destinadas à orientação, reflexão e conscientização dos empregados acerca dos cuidados e prevenção com a saúde e segurança no trabalho.

AÇÃO	OBJETIVO/FOCO
<b>SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO - SIPAT</b>	As SIPAT's são eventos anuais de caráter educativo que atendem às exigências preconizadas na NR nº5. Proporciona a aproximação do empregado aos temas relacionados à saúde e segurança, como item imprescindível à manutenção do fator prevenção na empresa. Nas SIPAT's, há programações com diversas atividades de saúde e segurança que são oferecidas aos empregados durante a semana.
<b>UNIDADE MÓVEL ODONTOLÓGICA</b>	Realizado em parceria com o SESI, que oferece aos empregados da Cesan atendimentos odontológicos gratuitos. A Unidade Móvel fica lotada na unidade da empresa durante um período para realizar os atendimentos.
<b>PROGRAMA ADMINISTRE SEU DINHEIRO DE FORMA CONSCIENTE</b>	Realizado, anualmente, com o objetivo de trabalhar medidas educativas de consumo visando a prevenção de questões psicossociais decorrentes de desequilíbrio financeiro, tais como: Conflitos no ambiente de trabalho; Problemas familiares; e Diminuição da autoestima. É composto de três etapas: <b>Palestra Educativa; Curso e Consultoria individual.</b>
<b>ELABORAÇÃO DO PROJETO "CLUBE DA CORRIDA"</b>	Objetiva oferecer aos empregados da Cesan, incentivos à prática de atividades físicas regulares, visando a "quebra" do sedentarismo e a melhoria das condições físicas e de saúde. Foi aprovado pela Diretoria em 2011, para ser implantado em 2012.

Além dos canais citados, a Cesan também identifica e trata das demandas que afetam o bem-estar, a satisfação e o incentivo aos empregados através de:

**Acordo Coletivo:** Realizado, anualmente e celebrado entre a Cesan e o SINDAEMA, no qual se estabelecem regras na relação trabalhista existente entre ambas as partes. Através dos acordos coletivos, é possível obter melhorias, principalmente, com relação aos benefícios de uma forma geral.

**Avaliação de Desempenho:** durante as entrevistas anuais de avaliação e estabelecimento de metas, tanto o empregado como o gestor tem a oportunidade de apresentar fatores relativos à satisfação mútua das relações do trabalho, que são refletidas na avaliação e justificadas quanto aos requisitos técnicos e de relações interpessoais.

**Programa 10S:** Programa com Manual de Procedimentos, aprovado por Resolução nº 4960/2008, atualizado pela Resolução 5185/2010 que abrange empregados

e terceiros e visa mudança comportamental, hábito e atitude, que permite criar um ambiente limpo, organizado, saudável, onde o empregado sinta-se bem consigo mesmo e com os demais colegas. Implantado em 2009, o Programa trouxe para os empregados das Unidades que se candidatam a certificação, novas atitudes que permeiam os Sentos, como por exemplo:

- Maior integração entre as equipes;
- Conscientização sobre os cuidados com o meio ambiente, influenciando no ambiente de trabalho;
- Combate ao desperdício, trazendo maiores oportunidades de utilização dos materiais por mais pessoas da equipe.

A premiação é a entrega de troféus para os 1º, 2º e 3º lugares e quantia em dinheiro para a realização de confraternização entre os empregados e terceiros das Unidades premiadas. As Unidades não premiadas recebem Diploma de Compromisso com o programa.

Figura 6.3.a Cerimônia de Premiação 10 Sensos



**EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES A PESSOAS**

<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO DA MELHORIA</b>	<b>ANO</b>
Organização do Trabalho	Instituição do Comitê de Treinamento para discutir e analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de pós-graduação para subsidiar a Norma ADM/TR/008/04/3008 - Concessão de Bolsa Treinamento e Participação de Empregados em Curso de Pós-Graduação (6.1.a)	2012
Seleção Interna e Externa	Plano de Carreiras e Remuneração (implementado em 2006, atualizado bienalmente) - Adequação da tabela salarial aos valores condizentes com o mercado, para as respectivas funções do PCR; Revisão das descrições de funções que tiverem sido alteradas para adequação às mudanças na estrutura orgânica ocorridas na vigência do PCR; Inclusão, exclusão ou alteração de cargos ou funções do PCR, que se fizerem necessárias para o aprimoramento da política de Recursos Humanos da Cesan, mantendo-o adequado às suas diretrizes, objetivos e necessidades organizacionais (6.1.b)	2012
<b>Gestão Empresarial por Resultados (Criada em 2006, atualizado anualmente) – (6.1.c) (6.1.d).</b>		
Desempenho Profissional/alcance de metas	Os seus resultados estiveram atrelados a sete indicadores, quais sejam: Índice de Satisfação do Cliente, Fluxo Operacional, Índice de Qualidade da Água, Segurança no Trabalho, Integração entre as Unidades e Índice de Perdas.	2011
	A evolução do GER se deu no aumento do número de indicadores, sendo 8, e no fato de que para um deles cada gerência tem a responsabilidade de se fazer presente para que a pontuação seja alcançada. Esse indicador é o de eventos de conscientização, onde cada gerência deve ser responsável por fazer o seu evento, sendo dois no ano, um em cada semestre. Para a pontuação máxima, devem estar presentes ao menos 80% dos funcionários de cada área. Os temas exigidos são gestão de pessoas, esgotamento sanitário ou prevenção de acidentes.	2012
	Encontro de Inovação (criado em 2008, atualizado anualmente) - Inclusão do campeonato de Operadores de ETA (6.1.c) (6.1.d).	2010
	Programa 10 Sensos (criado em 2008, atualizado por ciclo) – inclusão de acréscimo de pontuação para Unidades que possuem áreas operacionais e com terceiros; Acréscimo de 15% no valor total da premiação para Unidades com terceiros (6.1.c) (6.3.d).	2010
	Programa 10 Sensos (criado em 2008, atualizado por ciclo) - Realização de Enquete na Intranet da Empresa, com total de 06 perguntas que vão desde a importância do Programa até a forma de premiação.	2012
Capacitação de Empregados/avaliação	Implantação do Programa Educar para a Excelência – Desenvolvimento das competências requeridas pela Empresa e por função.	2011
Identificação das necessidades e expectativas dos clientes.	Aplicação do Diagnóstico de Clima Organizacional.	2011



# [ Processos ]

## 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio

A) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, considerando-se as necessidades e expectativas dos clientes, e sua importância relativa, e de outras partes interessadas?

Os processos principais e de apoio são determinados em função do negócio da empresa e adequados para atendi-

mento das normas técnicas, legislações existentes aplicáveis, pesquisa de satisfação de cliente, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas dos líderes comunitários e pesquisa com fornecedores. Os requisitos dos processos estão alinhados ao Manual de Organização, atualizado sob demanda das partes interessadas, Diretoria ou mudança na estrutura organizacional, ao negócio da empresa e aos objetivos estratégicos. A Tabela 7.1.a1 apresenta os requisitos e indicadores.

**Tabela 7.1.a1 Requisitos/indicadores**

PROCESSOS PRINCIPAIS			
PROCESSOS	ATIVIDADES	REQUISITOS	INDICADORES
<b>Produção de Água</b>	Operação e Manutenção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de Qualidade da água produzida - Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde</li> <li>Eficiência de Processos: Controle de perdas, produtos químicos e energia elétrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Perdas na produção de água - Cesan</li> <li>Índice de Despesa com produto químico - Cesan</li> <li>Índice de Qualidade de Água Tratada – ISp20</li> <li>Índice de Consumo médio de energia elétrica por m<sup>3</sup> de água aduzida – Ipa04</li> <li>Índice de satisfação do cliente – ICm02 (estratificado água)</li> </ul>
<b>Distribuição de Água</b>	Operação; Manutenção; Melhorias e Expansão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência de Processos: Regularidade e continuidade no abastecimento, Agilidade e qualidade na prestação dos serviços, controle de perdas.</li> <li>Melhoria no atendimento aos clientes</li> <li>Promoção de ações socioambientais</li> <li>Controle de Qualidade da água distribuída - Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incidência de reclamações sobre falta de água – Isp09</li> <li>Índice de perdas totais de água por ligação – Isp14</li> <li>Vazamento por 100 km de rede - BIRD</li> <li>Índice de reclamações de cliente água – ICm01 – (estratificado água)</li> <li>Tempo total para serviços de eliminação de vazamentos na rede de distribuição – Isp10</li> <li>Tempo médio de execução de ligação de água – Isp04</li> <li>Índice de qualidade da água distribuída – IQA Cesan</li> <li>Índice de satisfação do cliente – ICm02 (estratificado água)</li> </ul>
<b>Coleta, Tratamento de esgoto e Disposição final de resíduos</b>	Operação; Manutenção; Melhorias e Expansão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimização de impactos sócio-ambientais - Disposição adequada dos resíduos- Resolução Conama 357/05, 430/10 e outras.</li> <li>Eficiência de Processos: Manter plano de manutenção preventiva; Redução de tempo de atendimento aos serviços de manutenção; Redução do tempo de ligação de esgoto; Qualidade do efluente</li> <li>Extensão de rede para atendimento aos clientes potenciais;</li> <li>Promover ligações à rede de esgoto dos clientes factíveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de tratamento do esgoto gerado – ISc09</li> <li>Eficiência de remoção de DBO – ISp03</li> <li>Índice de controle da Qualidade das ETEs - BIRD</li> <li>Índice de reclamações de cliente de esgoto – ICm01 (estratificado esgoto)</li> <li>Tempo total de atendimento para manutenção de rede de esgoto – ISp10</li> <li>Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário – ISp06</li> <li>Índice de clientes factíveis de esgoto – Cesan</li> <li>Índice de satisfação do cliente – ICm02 (estratificado esgoto)</li> </ul>

**Tabela 7.1.a1 Requisitos/indicadores**

PROCESSOS PRINCIPAIS			
PROCESSOS	ATIVIDADES	REQUISITOS	INDICADORES
Comercialização.	Faturamento; Arrecadação e Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantia da receita;</li> <li>Equilíbrio econômico Financeiro;</li> <li>Reduzir número de inadimplentes;</li> <li>Tornar mais justa a relação de consumo;</li> <li>Incrementar o fluxo de caixa;</li> <li>ARSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de águas não faturadas – IFn02</li> <li>Índice de evasão de receita – IFn15</li> <li>Índice de hidrometração – IPa02</li> <li>Tarifa média praticada – IN004 SNIS</li> </ul>
	Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade dos serviços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação de cliente de água e esgoto – lcm02</li> <li>Tempo Médio de atendimento nos escritórios personalizados - Cesan</li> <li>Tempo Médio de atendimento Call Center - Cesan</li> </ul>
Gestão Ambiental	Gestão de resíduos e recursos hídricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislações vigentes;</li> <li>Contratos dos órgãos financiadores;</li> <li>Normas internas;</li> <li>Demandas sociais;</li> <li>Redução do Passivo Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência de Remoção de DBO – ISp03</li> <li>Índice de recuperação ambiental - Cesan</li> </ul>

PROCESSOS DE APOIO OPERACIONAL			
PROCESSOS	ATIVIDADES	REQUISITOS	INDICADORES
Gestão Ambiental	Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislações vigentes;</li> <li>Contratos dos órgãos financiadores;</li> <li>Normas internas;</li> <li>Demandas sociais;</li> <li>Redução do Passivo Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades em processo de licenciamento - Cesan</li> <li>Atividades licenciadas - Cesan</li> <li>Índice de ETes fora do padrão de eficiência - Cesan</li> <li>Captações com processo de outorga iniciados - Cesan</li> <li>Captações outorgadas - Cesan</li> <li>Lançamentos com processo de outorga iniciados - Cesan</li> <li>Lançamentos outorgados - Cesan</li> </ul>
	Educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislações vigentes;</li> <li>Contratos dos órgãos financiadores;</li> <li>Normas internas;</li> <li>Demandas sociais;</li> <li>Redução do Passivo Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de pessoas atendidas nos projetos de Educação Ambiental - Cesan</li> </ul>
Desenvolv. Operacional	Controle de Perdas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução e Controle das Perdas de água;</li> <li>Eficiência Energética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de perdas totais por Ligação/dia – ISp14</li> <li>Índice de Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida – Ipa04</li> <li>Índice de macromedição – Ipa03</li> <li>Índice de hidrometração – IPa02</li> <li>Índice de multas por ultrapassagem de demanda elétrica- Cesan</li> </ul>
	Cadastro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualização e Manutenção do Cadastro Técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Rede de Água Validada (IRAV) – Cesan.</li> <li>Índice de Rede de Esgoto Validada (IREV) – Cesan.</li> </ul>
	Análise Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria dos sistemas de abastecimento de água e esgoto da RMGV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Abrangência da Análise Operacional – Cesan.</li> </ul>
	Automação e controle operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir Automação dos sistemas monitoramento e controle dos SAA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de elevatórias telecomandadas- Cesan</li> <li>Índice de volume de reservação telemedido – Cesan.</li> </ul>
	Serviços Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender com eficiência os clientes internos com serviços de oficina eletromecânica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção - Cesan</li> </ul>

**Tabela 7.1.a1 Requisitos/indicadores**

PROCESSOS DE APOIO OPERACIONAL			
PROCESSOS	ATIVIDADES	REQUISITOS	INDICADORES
<b>Controle da Qualidade</b>	Controle de água	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento a legislação de saúde – Portaria MS 2914/11</li> <li>Qualidade dos mananciais em atendimento a Resolução Conama 357/05 e Portaria MS 2914/11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IQA (Índice de Qualidade da água – Cesan</li> <li>Incidência de reclamação da qualidade da água (ISp08)</li> <li>ISp01, ISp02, ISp15, ISp16, ISp17, ISp18, ISp20, ISp23</li> </ul>
	Controle de Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento dos sistemas de tratamento de esgoto e corpos receptores em atendimento as condicionantes de licença ambiental e de outorga de lançamento e controle operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Controle da Qualidade de ETEs – ICQE – BIRD.</li> </ul>
<b>Empreendimentos</b>	Execução de obras (Projetos, orçamento, obras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento do Programa de Investimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de investimento – IFn06</li> <li>Nº projetos estratégico implantados dentro do prazo-IPa07.</li> </ul>
PROCESSOS DE APOIO DE GESTÃO			
PROCESSOS	ATIVIDADES	REQUISITOS	INDICADORES
<b>Administração Geral</b>	Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislações vigentes;</li> <li>Suporte às demandas jurídicas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Sanções e Indenizações – ISc02</li> <li>Incidências de processos administrativos internos julgados como procedentes – ISc05</li> <li>Ocorrências no órgão de Defesa do consumidor – ICm13</li> <li>Audiências no órgão de Defesa do Consumidor – ICm14</li> </ul>
	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e valorização das pessoas;</li> <li>Segurança e saúde;</li> <li>CLT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Produtividade - IPe01</li> <li>Índice de frequência de acidente de trabalho – IPe05</li> <li>Coefficiente de gravidade de acidentes – IPe06</li> <li>Avaliação de Desempenho - Cesan</li> <li>Concessão de Benefícios - Cesan</li> <li>Turn over - Cesan</li> </ul>
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade;</li> <li>Qualidade;</li> <li>Agilidade;</li> <li>Continuidade;</li> <li>Atendimento a legislação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo no tratamento da água – IFr06</li> <li>Índice de Desempenho de Fornecedores – IFr07</li> <li>Nº de fornecedores certificados - Cesan</li> <li>Índice de atraso na entrega dos fornecedores – IFr01</li> <li>Incidência de insumos químicos entregues fora de especificação – IFr02</li> </ul>
	Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade</li> <li>Acesso às informações Corporativas e Departamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de estação informatizada de trabalho - Cesan</li> <li>Índice de investimento em tecnologia da informação - Cesan</li> <li>Índice satisfação (SAP) - Cesan</li> </ul>
	Planejamento e financeiro	<p>Resultado dos Indicadores Controle Orçamento (investimento/custeio) Atender as necessidades orçamentárias das Unidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de desempenho financeiro – IFn01</li> <li>Retorno sobre o patrimônio líquido – IFn16</li> <li>Despesas totais com os serviços por m3 – IFn03</li> <li>Margem Líquida com depreciação – IFn05</li> <li>Liquidez corrente – IFn17</li> <li>Margem das despesas com pessoal próprio – IN031 SNIS</li> <li>Indicador de dias de faturamento com contas a receber – IFn07</li> </ul>

### **B) Como são projetados os processos principais do negócio e os processos de apoio, visando ao atendimento ou à superação de requisitos estabelecidos?**

Desde 2002, os processos principais e de apoio são projetados a partir das Diretrizes Empresariais do PE, onde são elaborados os planos de trabalho pelas Unidades, com orientação da P-CPE, descrevendo iniciativas e atividades estratégicas, ações gerenciais a serem executadas e seu valor estimado. Os processos principais do negócio, descritos no Perfil, também são projetados levando em consideração as exigências legais, aparecimento de novas tecnologias e a interação com as partes interessadas, descritos em 1.2.a, que formam a base para definição dos requisitos aplicáveis aos processos alinhados às estratégias da empresa.

Diante da necessidade de modificar sua estrutura organizacional, visando atender novos requisitos ou superá-los, a empresa designa grupos de trabalho para revisão, visitas em empresas similares ou contratação de consultoria especializada em redesenho de processos com a finalidade de apresentar propostas para análise e decisão da Diretoria e Conselho de Administração.

A empresa também possui os Comitês Permanentes, conforme descrito em 6.1.a, com o objetivo de avaliar, estudar e propor ações para o desenvolvimento de seus processos.

### **C) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?**

Desde 2005, uma das formas de controle para assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais e de apoio é a Gestão por Indicadores, apresentado no Relatório Mensal de Planejamento e Gestão, elaborado pela equipe da P-CPE, que contém todos os indicadores de processos pactuados com o PE, Banco Mundial – BIRD, AMD e GER. Em 2011, com a adoção do MEG corporativo, foram agregados ao relatório, outros indicadores do GRMD. A equipe da P-CPE também é responsável por realizar as reuniões de acompanhamento e controle do planejamento estratégico e planos de ação junto às Unidades, conforme descrito em 2.2.d. As não conformidades observadas nos indicadores, são analisadas, mensalmente, e justificadas pelas Unidades geradoras das informações que são relatadas para a Diretoria nas reuniões quadrimestrais.

Os processos principais e de apoio estão padronizados e organizados em manuais, normas, procedimentos operacionais, instruções técnicas, instruções de trabalho, resoluções e cartilhas, que são analisados, atualizados e

revisados pelas unidades que desenvolvem os processos. Gradativamente, a Cesan vem implantando a ISO 9001, buscando a certificação. A primeira Unidade a obter a certificação foi Gerência de Gestão e Controle da Qualidade (M-GGQ), no ano de 2006. Em 2010, os Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana de Vitória (Cariacica/Viana, Fundão, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória) e Call Center também alcançaram a certificação, bem como o Centro de Controle Operacional – CCO, em 2011. No ano de 2011, iniciou-se o processo de implantação da ISO 9001 na R-GRH, R-GTI, R-GLG e R-GCO. Quanto a padronização, controle e ações corretivas, são realizadas pelos Comitês das Unidades, com acompanhamento da P-CPE, conforme descrito em 1.2.d.

Como forma de consolidar uma gestão corporativa baseada no MEG e, principalmente, buscar o envolvimento das Unidades que desenvolvem os processos principais e de apoio, conforme descrito em 7.1.a, iniciou-se, em 2010, a adoção do modelo corporativo. As práticas de gestão são padronizadas e controladas pelas Unidades responsáveis. As avaliações externas pertencentes ao MEG também são instrumentos de verificação do cumprimento das práticas de gestão e padrões. As não conformidades apontadas são analisadas, quando da descrição do Relatório do ciclo seguinte. A Cesan, desde 1999, vem atuando de acordo com o MEG, conforme descrito em P4, do Perfil.

As Unidades que são detentoras dos processos principais e cuidam de atividades operacionais realizam o controle destas atividades através de:

- Fiscalização da execução dos serviços: manutenção eletromecânica e automação; serviços complementares e de pavimentação; pesquisa e detecção de vazamentos não visíveis; obras de melhoria; ligação de água e esgoto e fiscalização da execução do plano de operação pelo CCO e Sistema de Informações Operacionais do Interior - SIOI.
- Realização de reuniões periódicas com contratados, objetivando, verificar o cumprimento dos requisitos de contrato, bem como avaliar o desempenho da prestação de serviços.
- Análise periódica de indicadores apurados, mensalmente, e acompanhamento do desenvolvimento dos planos de ação.
- Análise da pesquisa de satisfação de cliente que gera ações para acompanhamento.

As ações de combate às perdas de água na empresa são realizadas em consonância com Plano Diretor de Combate às Perdas 2009-2013, que propôs o Plano de Ação para cada localidade contemplada, definindo responsáveis e previsão orçamentária para cumprimento do mesmo.

Com objetivo de acompanhar a implementação de forma eficaz das ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água, foram criados o Comitê Estratégico e os Comitês Técnicos para o Programa de Controle e Redução de Perdas Reais e Aparentes de Água, descritos em 6.1.a. O Plano é avaliado, bimestralmente, pelo Comitê Estratégico de Perdas e os resultados das ações implantadas, bem como o acompanhamento dos indicadores de desempenho são compilados pela Coordenação de Perdas.

#### D) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos principais do negócio e os processos de apoio?

Através das práticas descritas em 1.3.b e 7.1.b, da revisão do PE, descrito em 1.1.a e dos canais de coleta de informações, conforme apresentados na Tabela 7.1.d1, as unidades analisam os pontos relevantes de melhoria dos serviços e produtos que são incorporados, quando pertinentes.

**Tabela 7.1.d1 Coleta de Informações**

CANAIS DE COLETA	DESDE	FREQÜÊNCIA
Relatórios de Gestão das Empresas de Saneamento premiadas no PNQS.	1999	Anual
Congressos, seminários, feiras.	1999	Conforme demanda
Revistas especializadas.	1980	Mensal
Visitas técnicas de benchmarking realizadas em outras Empresas.	1999	Conforme Demanda
Encontro de Inovação da Cesan.	2007	Anual
Relatório do SNIS.	1995	Anual
Legislações	-	Conforme atualização
Implantação da ISO 9001:2008	2005	Conforme Demanda

A partir das análises de Relatórios de Gestão das empresas premiadas e implantação do MEG, de forma corporativa, a própria reflexão para o planejamento estratégico, 2012-2016, sofreu alteração na metodologia na revisão dos princípios organizacionais e objetivos estratégicos e também no acompanhamento da execução pelas Unidades. Na tabela 7.1.d2, seguem as melhorias implantadas por processo.

**Tabela 7.1.d2 Processos/Melhorias**

PROCESSO	MELHORIA / ANO DE IMPLANTAÇÃO
<b>Produção de Água</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010</b> - Pesquisas com novos produtos químicos: Geocálcio, Ortopolifosfato, Policloreto de Alumínio, hidróxido de sódio e hipoclorito de sódio.</li> <li>• <b>2011</b> - Substituição do Sulfato de Alumínio por Policloreto de Alumínio em algumas ETAS; Aquisição de monitores de turbidez online; Construção de Laboratório de Pesquisa na ETA Vale Esperança.</li> </ul>
<b>Distribuição de Água</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010/2011</b> - Redimensionamento dos processos da operação da rede de distribuição de água para melhoria do seu controle; Implantação do Programa de Gestão de Energia Elétrica; Elaboração de procedimentos operacionais das atividades de manutenção e automação; Implementação de novo fluxo para tratar reclamações de clientes quanto à qualidade da água; Georeferenciamento das ligações de água dos diversos sistemas do Interior.</li> </ul>
<b>Coleta, Tratamento de Esgoto e disposição Final de Resíduos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2009</b> - Foram adotados os indicadores do GRMD para controle dos processos principais e de apoio da unidade.</li> <li>• <b>2010</b> - Criação de Sistema Informatizado de Medição aumentando a confiabilidade e facilitando o controle e dos serviços executados pela contratada; Criação de Seminário Técnico Interno para divulgação de boas práticas da unidade; Implantação do Programa 10 Sensores.</li> <li>• <b>2011</b> - Criação de Sistema Informatizado de Gestão – GexPlan – usado como ferramenta de planejamento e controle da gestão incluindo gerenciamento dos indicadores</li> <li>• <b>2010/2011</b> – Construção de Unidade Gerenciadora de Resíduos – UGR desaguando os resíduos de ETES e Elevatórias para disposição final em aterro sanitário.</li> <li>• <b>2011/2012</b> - Construção de Unidade Gerenciadora de Lodo (UGL) para processar o lodo de ETE e transformá-lo em biossólido para uso na agricultura.</li> </ul>
<b>Comercialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2009</b> - Início da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 nos Escritórios de Atendimento Personalizado da Região Metropolitana e Call Center, melhorando o controle e monitoramento dos processos.</li> <li>• <b>2010</b> – Aprovação da Cesan do Plano de Recuperação de Crédito de Tarifas de Água e Esgoto. Foi expandido o atendimento gratuito de ligações realizadas através da telefonia móvel, em virtude do aumento da demanda de ligações; Implantação do sistema de gerenciamento de senhas e tempo de espera e atendimento nos Escritórios de Serra e Vila Velha.</li> <li>• <b>2011</b> - Criação de um projeto para incentivar os clientes a atualizarem os seus cadastros; Adequações nos Escritórios de Atendimento ao Cliente de Vitória com a transferência de local para melhor atender o cliente e implantação do sistema de gerenciamento de senhas e tempo de espera e atendimento; Inclusão de novos serviços no <b>website</b> para proporcionar aos clientes, serviços on-line.</li> </ul>

**Tabela 7.1.d2 Processos/Melhorias**

PROCESSO	MELHORIA / ANO DE IMPLANTAÇÃO
<b>Gestão Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2011-2012</b> - Correção e Melhorias do Sistema de Indicadores de Gestão Ambiental e Operacional (SIGA-O) – em andamento.</li> <li>• <b>2011 e 2012</b> - Finalização de pesquisa sobre alternativa para utilização de lodo de ETE na Agricultura com lançamento de Manual de Uso Agrícola de e Disposição do Lodo de Esgoto para o Estado do Espírito Santo; implantação de unidade-piloto de gerenciamento de lodo de tratamento de esgoto com vistas ao uso agro-florestal.</li> <li>• <b>2012 - PACTO</b> – Programa Ambiental de Capacitação para Todos – treinamento de 1000 empregados para nivelamento na temática ambiental - em andamento.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2008/2009</b> - Instituição dos Comitês de Automação, Energia Elétrica e Cadastro Técnico; Projeto “REDUZA”, para sensibilizar funcionários e empresas contratadas para a importância das ações de redução de perdas de água; Elaboração do Plano Diretor de Perdas.</li> <li>• <b>2010</b> - Reforma Oficina Eletromecânica; Implantação da Análise Operacional de Esgoto utilizando Software de Modelagem Hidráulica. Projeto pioneiro em Companhias de saneamento; Implantação do sistema de gestão por Ordem de serviço para as equipes de pitometria, instrumentação e telemetria/ telecomando do interior; Instalação de Telecomando em diversas unidades operacionais dos SAA's do interior, Implantação do Sistema de Telemetria e Telecomando dos Sistemas de Água e Esgoto e sala do CCO; Execução da 2ª etapa do contrato de transferência de tecnologia entre a Sabesp e Cesan do software AQUALOG para automação do processo de tratamento de água na ETA Nova Venécia.</li> <li><b>2010</b> – Implantação do Programa 10 Sensores na I-DSE; <b>2011</b> - Manutenção do Programa 10 Sensores na O-GES</li> </ul>
<b>Controle da Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010</b> - Modernização e adequação dos equipamentos de laboratório; Otimização do Controle de Qualidade Analítica nas ETAs; Desenvolvimento de estudos para reduzir gastos com produtos químicos, materiais e serviços (Transporte de produtos Químicos) alternativos; Avaliação e implementação ajustes na dosagem de Flúor nas ETAs do interior e Sistemas de pequeno porte da RGV (automatizar).</li> <li><b>2011</b> - Manutenção do Sistema de Gestão Programa 10S; Processo de Implantação do Sistema de Gestão ISO-IEC 17025.</li> </ul>
<b>Administração Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010</b> - Implantação do Sistema de Monitoramento da Frota</li> <li>• <b>2011</b> – Implantação do Programa Educar para a Excelência; Início de implantação ISO 9001 na R-GRH; R-GTI, R-GCO e R-GLG.</li> </ul>

Para avaliar o potencial de idéias criativas, desde 2007, o Encontro de Inovação da Cesan, tem sido um importante mecanismo de sistematização da ação inovadora na empresa e tem como objetivos: Fomentar a integração dos empregados; Promover a difusão e o intercâmbio de novas tecnologias e conhecimentos; Incentivar o aprimoramento tecnológico por meio do reconhecimento e premiação de Inovações e/ou pesquisas desenvolvidas por colaboradores da Cesan e promover divulgação da produção técnica e científica além de estimular soluções criativas por meio de estudos e pesquisas dos próprios empregados. O evento tem sido realizado, anualmente, e está em sua 6ª edição. Tem congregado técnicos das diversas áreas do saneamento e afins para discussão e avaliação das ações de inovação realizadas dentro e fora da Cesan. A Tabela 7.1.d3 abaixo mostra o quantitativo de trabalhos inscritos nos Encontros de Inovação da Cesan, já realizados

**Tabela 7.1.d3 Nº Trabalhos inscritos por ano**

ENCONTRO DE INOVAÇÃO	NÚMERO DE TRABALHOS INSCRITOS
1º	06
2º	22
3º	16
4º	21
5º	20
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

Entre as inovações na programação do ano de 2011, o Encontro trouxe a apresentação do Selo Seringueira Ambiental, sendo considerado um Evento Verde, ou seja, os gases do efeito estufa (GEE) gerados durante a realização do 5º Encontro foram neutralizados por meio do plantio de seringueiras.

Outra forma de captar o potencial das idéias criativas, é O Encontro Técnico, criado em 2008 e tem como objetivos: criar a cultura de planejamento; promover a implantação de melhorias nas instalações físicas e nos processos; criar um ambiente favorável à inovação; disseminar conhecimento, compartilhar idéias e boas práticas; criar redes informais e integrar a força de trabalho; identificar lideranças e disseminar o uso de indicadores e metas empresariais. É realizado, semestralmente, e cada Gerência apresenta os trabalhos mais relevantes desenvolvidos com propósito de inovação e/ou planejamento. Os 25 convidados de cada Gerência é que avaliam os trabalhos dos colegas por meio de um formulário. O trabalho mais bem avaliado ganha uma visita técnica em uma empresa

de saneamento na área de atuação do ganhador. No encontro seguinte, além da palestra de um convidado, há um momento para o repasse da visita técnica feita pelo vencedor.

## 7.2 Processos relativos a fornecedores

### A) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria das políticas e programas relativos aos fornecedores?

As necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas através dos diversos canais, conforme demonstrados na Tabela 7.2.a1.

**7.2.a1 Tabela Principais canais de relacionamento com fornecedor**

TIPO DE FORNECEDOR	CANAIS	OBJETIVO
Fornecedor de materiais, insumos e serviços	Portal de Compras <a href="http://www.cesan.com.br">www.cesan.com.br</a>	Diariamente o Portal é abastecido com informações direcionadas ao Fornecedor, por exemplo: Cartilha contendo informações aos fornecedores, Compra Eletrônica, Licitações de Materiais e Serviços, Pregão, Licitação de Obras e Serviços, cartas circulares com as respostas aos questionamentos formulados pelos fornecedores durante o processo licitatório.
Fornecedor de materiais, insumos e serviços	Telefone	Telefones comerciais.
	Fale conosco	Através do Portal, o fornecedor consegue esclarecer dúvidas, realizar denúncias e/ou reclamações.
	E-mail	E-mails são disponibilizados aos fornecedores para contato com das unidades específicas que irão se relacionar após contratação.
	Contato direto	Atendimento aos fornecedores para identificar necessidades e tratar assuntos relacionados a editais e contratos.

Além dos canais apresentados, acima, destacamos também o Encontro Anual de Fornecedores que estreita o relacionamento e promove integração. Acontece, desde 2010, onde são convidados os principais fornecedores da Cesan para um evento de apresentação dos investimentos futuros e fortalecimento da parceria, além de sensibilizá-los a participarem do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – PRODFOR, descrito em 7.2.b. O Encontro em 2011, apresentado na Figura

7.2.a, reuniu 64 empresas que conheceram o PE da Cesan. Também foi aplicada a Pesquisa para se conhecer a opinião dos fornecedores, baseada em 12 questionamentos, apresentado na Tabela 7.2.a2.

Destaca-se também o Encontro de Inovação da Cesan, descrito em 7.1.d, que desde 2010, promove a participação de fornecedores com exposição de produtos nos estandes.

### 7.2.a Figura Encontro com Fornecedores/2011



**7.2.a2 Tabela Questionamentos Pesquisa de Opinião com Fornecedores**

Participação em processos licitatórios.

Transparência nas licitações.

Cumprimento dos contratos.

Pontualidade nos pagamentos.

Ambiente seguro e equipamentos adequados para execução dos serviços.

Acompanhamento dos serviços por profissional responsável da Cesan.

Compromisso com a imagem da Cesan.

Bom relacionamento com a unidade gestora do contrato.

Capacitação da mão de obra empregada.

Compromisso com a qualidade.

Inovação.

As respostas dos 25 questionários foram compiladas por grau de importância, variando entre sem importância até extremamente importante. Os itens considerados, mais importantes, encontram-se descritos no Perfil.

De posse das informações transmitidas pelos fornecedores, através dos diversos canais descritos na Tabela 7.2.a1, as unidades analisam e caso sejam aproveitáveis, são utilizadas para melhorias do processo, realimentando o ciclo.

#### **B) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?**

Os fornecedores são cadastrados no sistema próprio informatizado, por especialidades através dos grupos de classe dos materiais e serviços.

Todas as contratações de bens e serviços estão sujeitas às condições estabelecidas na Lei Federal 8.666/93, quando

da necessidade da realização dos processos licitatórios. Os procedimentos licitatórios já se constituem de métodos para a seleção de fornecedores, por meio dos tipos de licitação definidos na Lei. Quando se trata de Licitação através de Pregão, é condicionado à Lei 10.520/2002. No entanto, a Cesan adota critérios bem mais específicos para selecionar seus fornecedores, cujas exigências são feitas nas análises de capacidade técnicas, regularidades fiscais e desempenho administrativo-financeiro, com base nos seguintes documentos: contrato social, atestado de fornecimento de bens ou serviços, último Balanço Patrimonial, Certidões Negativas com o Governo Federal, Estadual e Municipal, INSS, FGTS e outros que se julgarem necessários em função de cada processo licitatório. Em 2012, a lei passou a exigir a certidão negativa de débitos trabalhistas. Dependendo do resultado das análises, os certificados de cadastramento são emitidos pela Cesan e poderão ter validade de até 1 ano. Nos procedimentos de licitação, a seleção quanto à fase habilitatória é realizada durante o processo.

Após a publicação dos editais no Portal de Compras, conforme citado em 5.1.b e 7.2.a, e no Diário Oficial, a Comissão de Licitação procede ao certame e o recebimento dos documentos previstos, sendo que a primeira fase consiste na habilitação dos fornecedores participantes da licitação, que estes são avaliados pelos membros da Comissão e, se aprovado, passa para a fase seguinte de apresentação das Propostas de Preço. Caso contrário, é inabilitado do processo licitatório.

Para a modalidade Pregão Eletrônico ou Presencial existe a inversão de fases, primeiro ocorrem as apresentações das propostas de preço, seguida de disputa lance a lance em busca da melhor proposta, após é analisada a habilitação somente do vencedor, sendo esse processo conduzido pelo Pregoeiro com o auxílio da equipe de apoio. A divulgação dos resultados de cada fase acontece por meio do Diário Oficial, Portal de Compras da Cesan e no site Licitações-e do Banco do Brasil.

A Cesan atua na erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado, instruindo que, conforme previsão legal, todos os participantes de licitação são obrigados a apresentar no ato da Habilitação uma Autodeclaração – Declaração de Atendimento ao Inciso XXXIII do art 7º da Constituição Federal onde o licitante se obriga a não empregar menores de 16 anos para exercer qualquer função e menores de 18 anos para trabalhos noturnos, perigosos e insalubres.

A Cesan participa como uma das 12 empresas mante-

nedoras do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores – PRODFOR, através do Instituto Euvaldo Lodi – IEL, incentivando os fornecedores a participarem do programa. O PRODFOR define requisitos de qualidade, orienta, avalia e certifica os fornecedores de forma independente.

Em 2011, a Cesan participou da rodada de negócios específicas com fornecedores qualificados. Neste evento foi apresentado o plano de investimentos da empresa e no segundo momento foi realizada a interação, onde cada fornecedor tinha 15 minutos para apresentar seus produtos e serviços e a Cesan sensibilizar a participação nos seus processos licitatórios. Neste mesmo ano, a Cesan foi convidada pelos mantenedores do PRODFOR a apresentar o Encontro Técnico Anual e nesta oportunidade, a empresa conseguiu destacar a sua intenção de contratar os fornecedores locais que participam desse encontro.

### **C) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?**

Desde 2006, a Cesan assegura o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores, através do monitoramento diário dos contratos de materiais de manutenção através da Divisão de Suprimentos – R-DSU, ligada a Gerência de Logística – R-GLG. Em 2009, houve o desmembramento dos processos de licitação e suprimentos, para dar mais agilidade as licitações e trabalhar, especificamente, com assuntos relacionados a materiais. Os demais materiais (investimento, ativo e custeio) também são adquiridos pela R-GLG e a gestão, programação de inspeções técnicas em fábrica e controle dos contratos são de responsabilidade de cada unidade usuária.

De 2006 em diante, foram criados diversos mecanismos para melhorar a aquisição de materiais pela Cesan. Para os itens de PVC, foi adotado o critério de avaliação do PBQP-H, programa do Ministério das Cidades que avalia os fornecedores e disponibiliza tais informações em seu site. Para outros materiais foram criadas normas técnicas que, propiciam a visita de técnicos da Cesan às fábricas e, portanto, o acompanhamento dos processos de fabricação e testes de performance.

Durante todo o período de vigência dos contratos, estes, são, sistematicamente, fiscalizados, segundo critérios já previstos em cláusulas contratuais de fornecimento que são aceitos e pactuados previamente entre a Cesan e os fornecedores.

O recebimento dos materiais é realizado por meio de procedimentos operacionais padronizados que incluem: a verificação inicial da utilização de equipamentos de segu-

rança apropriados para a descarga e a confrontação dos dados do pedido com a documentação apresentada. Não sendo atendidas estas exigências, o material é recusado até que sejam sanadas eventuais falhas.

Após esta primeira triagem e descarga dos materiais, são analisados os critérios técnicos dos produtos, através de inspeção técnica de qualidade, quando é comparada a qualidade dos itens recebidos às exigências técnicas acordadas, conforme proposta de fornecimento. Estas inspeções são realizadas diretamente pela R-DSU ou pelas áreas técnicas específicas demandantes, garantindo assim, a forma mais eficiente de analisar os critérios de qualidade dos produtos comprados.

Além disto, a empresa realiza o procedimento de visita técnica de inspeção aos fornecedores mais importantes para se identificar possíveis inconformidades. Este procedimento pode ser realizado, diretamente, por representantes habilitados da empresa ou de forma terceirizada através do acordo de parceria técnica da Cesan com a SABESP, firmado em 2010 e renovado em 2011. Essa parceria, autoriza a SABESP realizar as inspeções em fábrica para a Cesan, sempre que julgar necessário. Além disto, o Atestado de Conformidade Técnica - ACT emitido pela Sabesp, passou a ser um documento de habilitação para a empresa fornecer itens críticos e estratégicos para a Cesan, isso garante que a Sabesp esteve no fornecedor, verificou todas as características técnicas referentes ao material, sua adequação às normas vigentes, etc. Usualmente, são realizadas inspeções técnicas antes dos primeiros fornecimentos de produtos estratégicos, novos fornecedores, ou com volume financeiro muito significativo que justifiquem esta visita. Com essas medidas, temos adquirido os itens considerados críticos de empresas com qualidade assegurada pelos mecanismos de controle existentes e consagradas no mercado.

Os principais requisitos de fornecimento utilizados pela organização para análise de fornecedores são: a pontualidade na entrega e a conformidade técnica dos produtos. A descrição das exigências de qualidade e os prazos estipulados são devidamente compartilhados com nossos fornecedores, através de claras cláusulas contratuais que garantem seu comprometimento e atendimento. Em 2012, os requisitos foram ampliados para desenvolvimento operacional da utilização do material e qualidade no recebimento.

A fiscalização dos contratos de obras e serviços de engenharia é feita, diretamente, pelos responsáveis das Unidades operacionais da empresa que desempenham

esta atividade. Quando notada qualquer inconformidade quanto aos produtos fornecidos internamente pela contratada, são adotados procedimentos de retroação a R-DSU, que fornece canal aberto de relacionamento aos clientes internos através, de telefone, e-mail para reclamações e encaminhamento de formulário de utilização de materiais, que é fornecido pelos almoxarifados no atendimento de to-

das as reservas de material atendidas. Após este contato é analisado a consistência da ocorrência, e julgado procedente é dado ciência dos fatos ao fornecedor, solicitando a solução do problema.

Os principais requisitos de fornecimento e respectivos indicadores estão descritos na Tabela 7.2.c1

**7.2.c1 Tabela Requisitos de Fornecimento**

TIPO DE FORNECEDOR	PRINCIPAIS REQUISITOS	RESPONS.	INDICADORES DE DESEMPENHO
Materiais químicos	Conformidade técnica	M-GGQ	• IFR02a - Índice de Insumos Químicos entregues fora da especificação.
	Pontualidade na entrega	R-DSU	• IFR01 - Índice de atraso na entrega dos fornecedores.
Produção de água	Custo no tratamento da água	P-CPE	• IFR06 - Índice de custo no tratamento da água.
	Índice de desempenho de Prestadores de Serviços	I-GEP	• IFR07 - Índice de Desempenho de Fornecedores
Energia elétrica	Falhas no fornecimento de energia elétrica	O-GES	• IFR03 - Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica.
Todos os fornecedores	Certificação no PRODFOR cadastrados	R-GLG	• Cesan - Número de fornecedores certificados no PRODFOR cadastrados.
	Suspensão por infração	R-GLG	• Cesan - Número de fornecedores suspensos por infração.
Todos os fornecedores críticos e estratégicos	Atraso no pagamento a fornecedores	R-GFC	• IPa01 - Índice de incidência de atraso no pagamento a fornecedores.
O gerenciamento dos indicadores dos materiais críticos não químicos teve início em 2012.			

**D) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?**

Para toda contratação, a Cesan define em seus editais os requisitos que as futuras contratadas deverão observar durante a execução dos contratos. Tais requisitos visam garantir que as contratadas atuem dentro dos Valores e Princípios organizacionais da empresa. Isso garante que os fornecedores que atuam diretamente nos processos estejam envolvidos e comprometidos com as diretrizes da Cesan. A partir de 2009, além dos requisitos estarem explicitamente descritos nos contratos, as empresas são sensibilizadas quando da realização da Reunião de Ordem de Início de Contrato, pela M-GCT e O-GDA, na qual também são repassadas informações para reforçar os Valores e Princípios organizacionais e outros programas da Cesan.

Quanto ao uso dos EPI's pelos contratados e a preocupação com segurança e saúde, a força de trabalho que atua na Cesan conta com a verificação e o apoio da R-DMS, que atua realizando auditorias e diálogos de segurança com as equipes contratadas, submetidas a serviços de risco. Como forma de garantir o envolvimento das contratadas com segurança e saúde na execução de seus serviços, existem dois itens no aspecto "Organização" do Formulário de Avaliação da Contratada – FAC, que avaliam, mensalmente, durante as medições a utilização de equipamentos de segurança e cumprimento de normas de segurança. A própria realização do Encontro com Fornecedores, citado em 7.2.a é uma forma de repasse dos valores e princípios da empresa e do Código de Ética que, indiretamente, através do item Relação com Fornecedores e Prestadores de Serviços determina que haja comprometimento no cumprimento dos requisitos por ambas as partes.

### 7.3 Processos econômico-financeiros

#### A) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Desde 2008, a P-CPE elabora, mensalmente, o Relatório de Planejamento e Gestão, com o objetivo de demonstrar os processos de Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Gestão da Qualidade e Informação, para subsidiar a tomada de decisão. Em 2011, este relatório foi reformulado para inclusão dos Indicadores do MEG. Este relatório é disponibilizado na intranet para todos os colaboradores e entregue em versão impressa ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Como forma de melhorar o Controle do Desempenho Orçamentário, em 2010, foi implantado o Sistema ERP/SAP, que restringe lançamentos de custos não aprovados no orçamento empresarial, exigindo nova análise e adequação. Para manter o fluxo financeiro equilibrado, semanalmente, é elaborado o Resumo Financeiro, contendo Saldos a Pagar e em Caixa e o monitoramento diário ocorre através do ERP/SAP, permitindo ao gestor da R-GFC e aos Diretores o gerenciamento dos recursos financeiros.

De forma complementar, o monitoramento dos aspectos que causam impacto no negócio é feito por meio de indicadores operacionais e financeiros, utilizados para acompanhar a execução do planejamento da operação da empresa, bem como o resultado financeiro contábil, conforme Tabela 7.3.a1 Além desses, são monitorados todos os indicadores constantes dos contratos de financiamento junto ao BNDES, CAIXA, Banco Mundial e do Acordo de Melhoria de Desempenho, que estabelecem metas de desempenho operacional e econômico-financeiro.

**Tabela 7.3.a1 Principais Indicadores econômico-financeiros**

GRUPO	NOME DO INDICADOR	CÓDIGO
Estrutura de Capital	Grau de Endividamento	Cesan
	Imobilização do Patrimônio Líquido	Cesan
Liquidez	Liquidez Corrente	IFn17
Rentabilidade	Retorno sobre Patrimônio Líquido	Cesan
Rentabilidade	Margem EBITDA	Cesan
	Margem Líquida	IFn05
Atividade	Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	IFn07

#### B) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?

Para atender as necessidades operacionais, a Cesan assegura os recursos financeiros através de recursos próprios, elaborando, anualmente, o orçamento de vendas e de outras receitas e através de captação de recursos junto à Instituições de financiamentos, conforme descrito em 7.3.d. Os recursos financeiros necessários ao atendimento das necessidades operacionais são distribuídos na elaboração anual do Orçamento Empresarial, sob a coordenação da P-CPE.

O Orçamento Empresarial é elaborado com participação de todas as Unidades. Os gestores são responsáveis por compor o orçamento da sua Gerência, tendo em vista obter os recursos necessários para executar as atividades dos planos de trabalho. Assim, os recursos disponíveis para custeio e investimentos são alocados de forma a garantir que as Unidades consigam cumprir os planos estabelecidos para o ano seguinte.

Iniciativas importantes como a atualização de cadastro que georeferenciou 100% dos clientes da Região Metropolitana de Vitória, além da atualização de outras informações que melhoraram a identificação dos clientes, o combate às irregularidades e os esforços e ações da empresa para reduzir perdas de água nos sistemas de tratamento e distribuição, contribuem para aprimorar a gestão comercial e a recuperação de receitas da Cesan.

O programa "SE LIGA NA REDE", descrito em 4.1.b é outra importante iniciativa da empresa para mobilizar a população a efetivar as ligações dos imóveis à rede pública coletora de esgoto implantada na Grande Vitória, trazendo mais receita para a empresa. Em 2011, foi estabelecido pela ARSI um conjunto de medidas para aperfeiçoamento da estrutura tarifária da Cesan, conforme descrito em 3.1.a.

#### C) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários, visando suportar as estratégias e planos de ação?

Elaborado em 2006, em parceria entre o Governo do Espírito Santo, a Petrobrás e o movimento Espírito Santo em Ação, que contou com a participação de cerca de 200 técnicos dos setores público, privado e organizações da sociedade civil, o Plano Estratégico do Espírito Santo 2025 é a base de sustentação do Planejamento do Governo do Estado que, entre outras premissas, prevê a universalização do saneamento. A fim de cumprir esse objetivo, foi estruturado um plano de investimentos da Cesan de curto,

médio e longo prazo para viabilizar a universalização dos serviços prestados. A cada ano, o Plano de Investimentos é revisado, dentro das premissas da elaboração do orçamento empresarial, descritas em 2.2.b.

Os investimentos e Recursos Financeiros são definidos no Planejamento Estratégico da Cesan, que tem por objetivo principal a universalização dos serviços de abastecimento de água (meta atingida) e de esgotamento sanitário (meta a ser alcançada até 2025), e são avaliados priorizando-os de acordo com as necessidades dos sistemas de água e/ou esgoto do município, com as fontes de recursos financeiros disponíveis e capacidade de pagamento e endividamento da empresa.

Atualmente, os recursos disponibilizados para água e esgoto vêm através do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, do Governo Federal, tendo como operadores financeiros o BNDES e a Caixa. Além disso, uma pequena parte desses recursos advém do Orçamento Geral da União (OGU), que não gera dívidas.

Outra forma de captação é a operação realizada através de emissão privada de debêntures simples, junto ao BNDES, para desenvolvimento institucional da empresa, que contemplou a implantação do ERP, programa de hidrometração, implantação do GIS Corporativo, entre outros.

O Governo do Estado também vem aportando recursos para investimentos na Cesan, além de contrair financiamentos com o BIRD para o projeto Águas Limpas, que ampliou a disponibilidade dos serviços de esgoto da RMGV, de 20% em 2002 para 46,9% em 2011, sendo o município de Vitória, o primeiro a alcançar a universalização deste serviço. Através do financiamento com o BIRD foi possível melhorar e fortalecer o sistema de abastecimento de água da RMGV, o que estimulou também universalização nas áreas urbanas dos demais municípios em que a empresa atua.

A Cesan analisa, constantemente, sua capacidade de pagamento, bem como a estrutura de captação de recursos e a concentração do endividamento, através de projeções econômico-financeiras de longo prazo, do balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, ajustando os seus investimentos e financiamentos.

As instituições financeiras, Caixa e BNDES, também fazem anualmente a análise de risco de crédito, o que traz mais segurança, reduzindo o grau de subjetividade no processo de avaliação, uma vez que interfere diretamente no resultado produzido. Como os recursos disponíveis são escassos, outras fontes alternativas para investimentos começaram a ser estudadas pela Cesan em 2011, como as

Parcerias Público-Privadas e o FI\_FGTS/Caixa, com o objetivo de realizar os investimentos de retorno mais rápido para a população.

#### **D) Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro.**

O processo de elaboração do Orçamento Empresarial, sob a coordenação da P-CPE, inicia-se a partir do segundo semestre do ano corrente. O histórico do ano junto aos últimos anos é utilizado como base para as projeções do exercício seguinte.

O orçamento de vendas desenvolvido pela R-GCO projeta para o próximo exercício a receita operacional dos serviços de água e esgoto, com base no histórico e nas projeções de reajustes tarifários baseados na inflação, além das projeções de adesão aos serviços de água e esgoto por municípios, informados pelas Unidades operacionais. O orçamento de outras receitas é elaborado pela R-GFC, utilizando como base o histórico realizado nos últimos anos.

O orçamento de financiamentos é organizado pela Assessoria de Captação de Recursos (P-ACR), e depende basicamente do cadastro de projetos, da disponibilidade do mercado e do governo federal em disponibilizar recursos para atendimento às demandas por saneamento básico e da capacidade financeira de endividamento da empresa. Normalmente, além dos bancos nacionais, o Banco Mundial - BIRD, tem participado de operações de financiamentos de projetos de saneamento intermediadas pelo Governo do Estado. Após a elaboração dos orçamentos de vendas, de outras receitas e de financiamentos, é possível desenvolver os orçamentos das despesas de pessoal e custeio, dos investimentos e do serviço da dívida, que são feitos com a participação de todas as Unidades, em consonância com o PE do período de 2012-2016 e conforme procedimento operacional – PO-FICO-011, disponibilizado na intranet (hotsite SAP).

O controle se dá desde a década de 80, e a partir de 2008, através da elaboração mensal do Relatório de Planejamento e Gestão, conforme descrito em 7.3.a. Este Relatório está disponibilizado na intranet na pasta 'planejamento/relatórios/planejamento e gestão'.

Além do Relatório de Planejamento e Gestão, o CPGE, citado em 2.2.d, acompanha e monitora a execução do orçamento através de reuniões trimestrais e no Comitê por Diretoria.

**EXEMPLOS DE MELHORIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES A PROCESSOS**

<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO DA MELHORIA</b>	<b>ANO</b>
Atendimento aos requisitos dos processos principais e de apoio.	Relatório Mensal de Planejamento e Gestão – Inclusão dos Indicadores do GRMD, com adoção do MEG corporativo (7.1.c).	2011
	Início da implantação da ISO nas Gerências de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Logística e Comercial (Faturamento e Arrecadação) (7.1.c).	2011
Análise e melhoria dos produtos e processos.	Alteração na metodologia de reflexão para a atualização do Planejamento Estratégico (1.1.a), com adoção do MEG corporativa (7.1.d) .	2011
	5º Encontro de Inovação – Inclusão de premiação por categorias (7.1.d).	2009
	5º Encontro de Inovação – Inclusão do 1º Campeonato de Operadores de ETA e 1º Workshop de Fornecedores com exposição nos estandes (7.1.d) (7.2.a).	2010
	5º Encontro de Inovação – Apresentação do Selo Seringueira Ambiental com Plantio de Seringueiras para neutralizar os gases do efeito estufa durante a realização do encontro (7.1.d)	2011
Identificação das necessidades do fornecedores para definição e melhoria relativas.	Inclusão do Encontro anual de Fornecedores no calendário da empresa (7.2.a).	2010
	Aplicação de Pesquisa para se conhecer a opinião dos fornecedores, durante o Encontro anual com Fornecedores (7.2.a)	2011
Qualificação e seleção de fornecedores.	Participação da Cesan na rodada de negócios específicas com fornecedores (7.2.b).	2011
Atendimento aos requisitos da Organização	Renovação do acordo de parceria técnica com a Sabesp (7.2.c).	2011
Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade	Relatório Mensal de Planejamento e Gestão – Inclusão dos Indicadores do GRMD, com adoção do MEG corporativo (7.1.c) (7.3.a).	2011
	Implantação do ERP/SAP – restrição de lançamentos de custos não aprovados no orçamento empresarial (7.3.a).	2011
Atendimento das necessidades operacionais	Implantação do Programa “Se liga na rede” – mobilização da população para efetivar as ligações dos imóveis a rede pública coletora de esgoto (7.3.b).	2011





# [ Resultados ]

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
<b>8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>												
IFn01	Índice de Desempenho Financeiro - IN012 do SNIS	%	▲	120,2	126,2	122,7	116,52	COPASA	●	●	✓	
IFn02	Indicador de Águas não Faturadas por Volume - IN013 do SNIS	%	▼	26,31	27,09	25,14	29,55	COPASA	●	●	✓	
IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m³ (volume faturado A+E) - IN003 do SNIS	R\$/m³	▼	1,49	1,48	1,62	2,15	COPASA	●	●	✓	
IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos	-	Bom=1	1,19	0,96	0,83	1,18	COPASA	●	●	✓	
IFn05	Margem Líquida com Depreciação - IN065 do SNIS	%	▲	13,74	15,29	7,34	35,36	COPASA	●	●		
IFn06	Nível de Investimentos	%	▲	72,32	60,81	48,44	35,28	COPASA	●	●	✓	
IFn07	Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber - IN054 do SNIS	Dias	▼	69,89	61,67	59,74	56,95	COPASA	●	●		CAIXA/BNDES: 90
IFn15	Índice de Evasão de Receita - IN029 do SNIS	%	▼	8,46	6,06	5,32	6,90	SABESP - MO	●	●		CAIXA/BNDES FT (GER): 5
IFn16	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (indicador IAG23 da ARCE)	%	▲	3,4	3,7	2,6	18,24	COPASA	●	●		BIRD: 2,8
IFn17	Liquidez Corrente - IN061 do SNIS	R\$	▲	0,93	1,07	1,00	1,58	COPASA	●	●		BIRD: 1,21
CESAN/GER	Fluxo Operacional	%	▼	60	57	57	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		FT (GER): 59,9
CESAN	Grau de Endividamento	%	▼	70,59	71,09	63,11	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Imobilização do Patrimônio Líquido	%	▼	151,16	151,14	142,21	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Margem EBITDA	%	▲	29,72	31,81	29,7	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		CAIXA/BNDES: 27
IN004 (SNIS)	Tarifa Média Praticada	R\$/m³	▲	1,80	1,86	1,99	1,78	SANEPAR - FB	●	●		
IN031 (SNIS)	Margem das Despesas com Pessoal Próprio	%	▼	24,9	24,2	24,8	19,69	SANEPAR - FB	●	●		BIRD: 27,8
De um modo geral, os indicadores financeiros de 2011 foram impactados negativamente em função de nova normalização contábil implementada, conforme política existente no Brasil. Além disso, o fato de não haver mais compensação do prejuízo fiscal acumulado em anos anteriores, bem como a incorporação de bens no ativo, resultado de doações, fizeram com que se elevasse substancialmente o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.												
<b>8.2 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO</b>												
ICm01	Índice de Reclamações e Comunicação de Problemas	Recil/ ligação	▼	0,39	0,39	0,34	0,36	Médias das Premiadas do PNCS - Ciclo 2011	●	●		
ICm01 Estratificado	Índice de Reclamações dos Clientes - Água	Recil/ ligação	▼	0,43	0,43	0,36	(*)	Acompanhamento Interno	●	●		
ICm01 Estratificado	Índice de Reclamações dos Clientes - Esgoto	Recil/ ligação	▼	0,23	0,25	0,26	(*)	Acompanhamento Interno	●	●		
ICm02	Índice de Satisfação dos Clientes	%	▲	67,1	69	67,28	83	SABESP - MO	●	●		Clientes: 77,1

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
ICm02 Estratificado	Índice de Satisfação dos Clientes - Água	%	▲	68,4	70	69,98	85	COPASA	●	●		Clientes: 77,6
ICm02 Estratificado	Índice de Satisfação dos Clientes - Esgoto	%	▲	59,5	65	62,92	83	COPASA	●	●		Clientes: 77,2
ICm03 Estratificado	Índice de Favorabilidade da Imagem da Organização - Inovação e Qualidade	Ranking	▲	2º	4º	5º	(*)	Isto é Dinheiro - 500 Melhores Empresas do Brasil	-	●		
ICm03 Estratificado	Índice de Favorabilidade da Imagem da Organização - Governança Corporativa	Ranking	▲	1º	1º	5º	(*)	Isto é Dinheiro - 500 Melhores Empresas do Brasil	-	●		
ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	%	▲	-	-	98,8	92,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
ICm05	Índice de Atendimento Urbano de Água - IN023 do SNIS	%	▲	100	100	100	96,65	COPASA	●	●	✓	
ICm06	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto - IN024 do SNIS	%	▲	32	33	37	55,32	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		Relevante para 91% dos clientes
ICm10	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários	h/reclam	▼	23,52	17,67	16,55	53,05	SABESP - MO	-	●		
ICm10 Estratificado	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários - Água	h/reclam	▼	24,11	13,93	12,69	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
ICm10 Estratificado	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários - Esgoto	h/reclam	▼	22,93	21,41	20,40	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Tempo Médio de Atendimento de Call Center	minutos	▼	3,14	3,43	2,77	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 2
CESAN	Tempo Médio de Atendimento nos Escritórios	minutos	▼	19,80	21,64	17,93	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 13
ICm13	Ocorrências no Órgão de Defesa do Consumidor	ocor./1000 lig. A e E	▼	0,55	0,77	0,55	0,15	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
CESAN/GER	Índice de Satisfação do Cliente - ISC (GER)	%	▲	68,40	70,00	70,40	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		FT (GER): 70
CESAN	Índice de Cobertura Urbano de Água	%	▲	100	100	100	100	SABESP - MO	●	●		Acionista: Universalização
CESAN	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	▲	37	46	53	77,6	SABESP - MO	●	●		Acionista: Universalização 2025
CESAN	Manutenção das Concessões	%	▲	100	100	100	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		Acionista: 100
CESAN	Índice de Clientes Factíveis de Esgoto	%	▼	13,13	25,49	24,92	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Inserções Positivas na Mídia	%	▲	85	76	66	69	SABESP - MO	●	●		
CESAN	Índice de Audiência da Campanha Poupe Água	%	▲	87	84	82	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		Relevante para 87% dos clientes

**ICm02:** Estima-se que a queda no índice de satisfação dos clientes seja devida, em grande parte, aos transtornos causados pelas obras do Projeto Águas Limpas realizadas pela Cesan em 2011. A Cesan considera apenas os conceitos "Muito satisfeito" e "Satisfeito" no cálculo de satisfação dos clientes.

**CESAN/GER - Índice de Satisfação do Cliente (ISC):** Indicador calculado com critérios específicos, por isso seu resultado diverge do ICm02 e não é comparável com outras organizações.

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
<b>8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE</b>												
ISc02	Indicador de Sanções e Indenizações	%	▼	0,09	0,22	0,10	0,12	COPASA	●	●	✓	
ISc05	Incidências de Processos Administrativos Internos Julgados como Procedentes	%	▼	0,72	0,99	1,94	0,06	COPASA	●	●		
ISc08	Índice de Comprometimento de Renda Familiar	%	▼	4,20	4,30	4,50	8,91	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
ISc09 = ICm07	Índice de Tratamento do Esgoto Gerado	%	▲	39,07	37,80	38,80	30,60	SABESP - MO	●	●		BIRD: 26,4
CESAN	Atividades Licenciadas	%	▲	54,00	53,00	53,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Atividades em Processo de Licenciamento	%	▲	72,00	73,00	74,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Captações Outorgadas	%	▲	46	81	86	100	SANEPAR - FB	●	●		
CESAN	Captações com Processo de Outorga Iniciados	%	▲	93,00	96,00	97,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Lançamentos outorgados	%	▲	26,00	44,00	49,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Lançamentos com Processo de Outorga Iniciados	%	▲	66,00	84,00	91,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Recuperação Ambiental	%	▲	83,16	56,23	48,69	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		Relevante para 87% dos clientes
CESAN	Número de Pessoas Atendidas nos Projetos de Educação Ambiental	Nº	▲	33.600	35.000	44.045	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Comunidades atendidas no PróRural	%	▲	40,48	29,25	59,8	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
<b>8.4 RESULTADOS RELATIVOS AS PESSOAS</b>												
IPe01	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgotos Sanitários	Lig/ empr	▲	506,42	494,41	494,89	462,99	COPASA	●	●	✓	BIRD: 495,1
IPe02	Índice de Criatividade do Pessoal	Sug implan/ empregado	▲	0,014	0,016	0,015	0,15	SABESP - MO	-	●		
IPe03	Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrs trein./ empregado	▲	37,06	52,53	58,01	56,00	SABESP - MO	●	●		
IPe04	Índice de Satisfação dos Empregados	%	▲	-	40	70	70	SABESP - MO	●	●		FT (SES): 80
IPe05	Índice de Frequência de Acidentes	Acid/ milh_h	▼	1,63	6,31	4,72	18,97	COPASA	●	●	✓	
IPe06	Coefficiente de Gravidade de Acidentes	Dia/ milh_h	▼	16,80	181,26	18,45	62,98	COPASA	●	●	✓	
IPe09	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	pontos	▲	-	-	7,4	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	ligação/ empregado	▲	270	261	253	352,85	COPASA	●	●		CAIXA/BNDES: 250
CESAN/GER	Segurança no Trabalho (Acidentes por Empregado)	%	▼	0,24	1,06	0,82	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		FT(GER): 0,69
CESAN/GER	Integração entre as Unidades (Média Diretorias)	%	▲	100,00	97,82	94,04	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		FT(GER): 80

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
CESAN	Avaliação de Desempenho	%	▲	31,72	46,91	49,92	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Concessão de Benefícios por Empregado Ativo	R\$/ empregado	▲	13.920	14.245	15.063	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		FT: Definição em Acordo Coletivo
CESAN	Turn over	%	▼	12,78	11,35	7,76	4,30	IIJSN - Setembro 2010 - Empresas no ES	●	●		
<p><b>IPe09:</b> Resultado não comparável devido à especificidade da metodologia interna.</p> <p><b>IPe11 e CESAN - Turn Over:</b> A Cesan ficou 14 anos sem realizar concursos públicos, gerando uma lacuna que está gradativamente sendo preenchida, desde 2004, com a entrada de empregados concursados e o desligamento de empregados por aposentadoria, com desatios da nova realidade de um mercado aquecido.</p>												
<b>8.5 RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO</b>												
ISp01	Ind. conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	%	▲	117	113,8	112,5	102	SABESP - MO	●	●		
ISp02	Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	%	▼	3,70	3,00	2,90	13,04	COPASA	●	●	✓	
ISp03	Eficiência de Remoção de DBO	%	▲	79	80	78	84,88	COPASA	●	●		
ISp04	Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Água	hrs/s.s. executadas	▼	200,07	184,50	215,92	270,46	SABESP - MO	●	●		BIRD: 230
ISp06	Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Esgoto	hrs/s.s. executadas	▼	274,40	200,05	374,22	119,65	SABESP - MO	●	●		BIRD: 960
ISp08	Incidência de Reclamações sobre Qualidade da Água	%	▼	0,17	0,09	0,17	0,44	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
ISp09	Incidência de Reclamações sobre Falta de Água	%	▼	6,03	6,74	6,73	14	SABESP - MO	●	●		
ISp10	Tempo Médio de Execução dos Serviços	hrs/s.s. executadas	▼	15,60	13,50	13,00	48,00	SABESP - MO	●	●		
ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	hrs/s.s. executadas	▼	69,74	58,70	46,80	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 90
ISp10 Estratificado	Tempo Total de Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	hrs/s.s. executadas	▼	25,13	23,80	23,90	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 48
OGDAp01 - Equivalente ISp11	Índice de população de baixa renda sujeita à intermitência de abastecimento de água	%	▼	0,16	0,14	0,07	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 1,42
ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários - IN0082 SNIS	extravasamento/km	▼	12,63	13,38	10,65	4,80	SABESP - MO	●	●		
ISp14 CESAN/GER	Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação - IN051 do SNIS	L/ Lig/dia	▼	472,59	459,58	452,47	411	SABESP - MO	●	●		CAIXA/BNDES: 511
ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	▼	0,45	0,22	0,11	0,77	COPASA	●	●	✓	
ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	▼	11,67	0,60	0,70	2,95	COPASA	●	●	✓	
ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	%	▼	2,49	1,65	2,92	0,54	COPASA	●	●		
ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada (ETA)	%	▲	129,3	130,43	127,41	93,13	COPASA				

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
ISp19	Eficiência da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	▲	97,1	94,0	94,8	35,64	SABESP - MO	●	●		BIRD: 90
ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada	%	▼	1,00	0,65	0,72	1,16	COPASA	●	●	✓	
ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado - NOVO (2)	%	▲	94,52	97,00	77,00	-	Primeiro ano do indicador	-	●		
IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	▼	82,00	57,00	32,00	9,89	COPASA	●	●		Relevante para 100% dos fornecedores
IPa02	Índice de Hidrometração - IN009 do SNIS	%	▲	92,9	94,1	94,1	99,9	COPASA	●	●		CAIXA/BNDES: 95
IPa03	Índice de Macromedicação - IN011 do SNIS	%	▲	73,77	73,81	73,16	95,53	COPASA	●	●		CAIXA/BNDES: 71,6
IPa04	Consumo Médio de Energia Elétrica por m³ de Água Aduziada	kWh/m³	▼	0,48	0,50	0,49	0,83	COPASA	●	●	✓	BIRD: 0,5
IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	▲	-	61,76	92,00	77,01	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
IPa08	Índice de avaliação externa do sistema de gestão - CESAN	pontos	▲	Não concorreu	Não concorreu	220,5	(*)	Acompanhamento Interno	-	-		
IPa08 Estratificado	Índice de avaliação externa do sistema de gestão - O-GDA	pontos	▲	Não concorreu	201	363,5	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
IPa08 Estratificado	Índice de avaliação externa do sistema de gestão - M-GCT	pontos	▲	Não concorreu	183,5	245	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
IPa09	Satisfação dos Usuários de Informações	pontos	▲	-	-	7,3	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Qualidade da Água - IQA	%	▲	96,8	97,0	97,0	97	SABESP - MO	●	●		BIRD/FT (GER): 97
CESAN	Índice de Elevatórias Telecomandadas Grande Vitória	%	▲	61,26	62,61	62,83	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Volume de Reservação Telemedido	%	▲	71,11	71,11	74,35	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Perdas na Produção de Água	%	▼	5,86	5,02	5,61	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Despesas com Produtos Químicos	%	▼	3,29	2,56	2,49	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de ETES Fora do Padrão de Eficiência	%	▼	28,00	32,00	31,00	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Multas por Ultrapassagem de Demanda Elétrica	%	▼	0,40	0,11	0,29	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Rede de Água Validada (IRAV)	%	▲	57,7	64,3	71,2	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Rede de Esgoto Validada (IREV)	%	▲	24,1	44,1	67,0	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Abrangência da Análise Operacional	%	▲	59,56	67,13	74,35	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Atendimentos às Ordens de Serviços de Manutenção	%	▲	70,66	86,49	65,91	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Estação Informatizada de Trabalho	%	▲	86,53	92,58	92,18	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		

Código do Indicador	Indicador	Unidade de Medida	Sentido	Resultado 2009	Resultado 2010	Resultado 2011	Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
							Valor	Organização				
CESAN	Índice de Investimento em Tecnologia da Informação	%	▲	3,35	4,82	3,31	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Índice de Satisfação com o Sistema ERP SAP	%	▲	-	-	77,69	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
BIRD	Índice de Controle da Qualidade de ETES – ICQE	%	▲	94,52	96,52	77,42	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD: 100
BIRD	Vazamento de Água por 100km de Rede	Vaz./ 100Km	▼	23,38	13,36	13,29	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		BIRD:30
IN049 (SNIS)	Índice de Perdas da Distribuição	%	▼	35,90	34,70	35,60	27,70	CAESB-SNIS - 2009	●	●		

**ISp06:** Contrato de crescimento vegetativo de esgoto com problemas de abandono pela empresa terceirizada em Cariacica e Viana, geraram atrasos na realização das ligações de esgoto. Ressalta-se que o tempo de atendimento foi afetado pelas novas exigências de órgãos municipais, como exigência de licenças prévias, o que aumenta o tempo de atendimento. Além disso, criou-se uma demanda elevada, devido à expansão rápida da disponibilização de novos serviços de água e esgoto.

**ISp23:** Sem resultados comparáveis, por ser o primeiro ano que o indicador foi inserido no GRMD.

**IPa08:** Não foi possível avaliar a competitividade porque as premiadas Nível II não divulgaram pontuação no Ciclo de 2011, bem como analisar a tendência desse indicador, uma vez que a Cesan concorreu, corporativamente, pela primeira vez em 2011.

**IPa09:** Resultado não comparável devido à especificidade da metodologia interna.

**ISp14, CESAN - Índice de Perdas na Produção de Água e IN049 (SNIS):** Os indicadores relacionados a "Perdas" sofreram um aumento devido à ampliação dos sistemas de água. Em 2012, iniciou-se a implementação da metodologia do MASPP 1 – Método de Análise e Solução de Problemas aplicado a perdas de água, a fim de estabelecer planos de ação para controlar esses índices.

#### 8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

IFr01	Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedoros	%	▼	6,52	4,61	4,61	10,47	COPASA	●	●	✓	
IFr02	Incidência de Insumos Químicos Entregues Fora de Especificação	%	▼	5,90	12,10	16,10	2,11	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2011	●	●		
IFr03	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	horas/est. elev. x ano	▼	4,9	4,5	6,0	10,47	COPASA	●	●	✓	
IFr06	Custo do Tratamento da Água	R\$/m³	▼	-	0,23	0,22	0,53	SABESP - MO	●	●		
IFr07	Índice de Desempenho de Fornecedoros	%	▲	95,8	95,1	95,4	92	SABESP - MO	●	●		
CESAN	Número de Fornecedoros Cadastrados Certificados no PRODFOR	Nº	▲	0	60	62	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		
CESAN	Número de Fornecedoros Suspensos por Infrção	Nº	▼	5	0	7	(*)	Acompanhamento Interno	-	●		

**IFr03:** Indicador com pouca atuação da empresa, dependendo fortemente dos órgão de controle. Considera-se aceitável uma pequena oscilação anual, como ocorreu em 2011.

#### Considerações Gerais

Para avaliar o nível de competitividade, a Cesan usou como referencial comparativo empresas do setor de saneamento que também adotam o Modelo de Excelência de Gestão e foram premiadas no Ciclo de 2011. Para o critério de liderança de mercado, utilizou-se como referência a COPASA, que foi premiada corporativamente e mais se aproxima ao perfil da Cesan.

(\*) Acompanhamento Interno - Não são comparáveis resultados de indicadores de medição interna, com base de cálculo específica da organização.

#### Legenda:

T - Tendência (Evolução do resultado do indicador)

N - Nível atual (Comparação com o Referencial)

L - Liderança de Mercado

RPI - Requisitos das Partes Interessadas

FT - Força de Trabalho

●	Resultado Favorável
●	Resultado Desfavorável
✓	Liderança de Mercado
■	Indicador Estratégico

# Glossário

A	
Abes	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACACCI	Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ACT	Atestado de Conformidade Técnica
AD	Active Directory
Aderes	Agência de Desenvolvimento de Redes do Espírito Santo
Aesbe	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AFACA	Associação dos Amigos e Famílias com Câncer
Alta Direção	Diretoria da Cesan
AMD	Acordo de Melhoria de Desempenho
Ana	Agência Nacional de Águas
Aneel	Agência Nacional de Energia Elétrica
APGC	Associação de Profis. para Gestão da Cesan
APP	Área de Proteção Permanente
ARSI	Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo
B	
Backup	Cópia de Segurança
BI-Cesan	Sistema de Gestão Corporativa
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster	Equipamento eletromecânico utilizado para bombear água para regiões de baixa pressão, conectado diretamente na rede de distribuição
BPC	Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social
C	
CAESBE	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
Caixa	Caixa Econômica Federal
Call center	Centro de atendimento ao cliente por telefone e internet
CAO	Centro Administrativo e Operacional
CCO	Centro de Controle Operacional
CD	Disco Compacto
C&D	Capacitação e Desenvolvimento
CEF	Caixa Econômica Federal
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
Cesan	Companhia Espírito Santense de Saneamento
CNQA	Comitê Nacional da Qualidade ABES
CIEE/ES	Centro de Integração Empresa-Escola do Espírito Santo
CIP	Carta de Investigação Preliminar
CIPA	Comissão Interna de Prevenção a Acidente
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Diretoria de Operação Centro-Leste
DCL	Diretoria de Operação Centro-Leste
CPGE	Comitê Permanente de Planejamento Estratégico
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Espírito Santo
CT	Contrato
D	
DAE	Departamento de Águas e Esgoto
D-AM	Diretoria de Administração e Meio Ambiente
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
DER-ES	Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Espírito Santo

E	
EAR	Elevatória de Alto Recalque
EBR	Elevatória de Baixo Recalque
EDP-ESCELSA	Companhia de Energia Elétrica do ES
EMBASA	empresa baiana de Águas e Saneamento
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP/SAP	Sistema Integrado de Gestão Corporativa de Dados
ES	Estado do Espírito Santo
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ETA	Estação de Tratamento de Água
F	
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FAECES	Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan
Feedback	Comentários
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA-USP	Fundação Instituto da universidade de São paulo
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
Funasa	Fundação Nacional de Saúde
G	
GAP	Lacuna entre as competências do quadro de pessoal e o que a empresa precisa desenvolver
GED	Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos
GEE	Gases do Efeito Estufa
GER	Gestão Empresarial por Resultados
GIS	Sistema de Informações Geográficas
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
H	
HEMOES	Centro de Hemoterapia e Hematologia do Espírito Santo
I	
Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IDAF	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
I-DLT	Divisão Litorânea
IEMA	Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
IEC 27002	Norma de Segurança da Informação
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
I-GEP	Gerência de Expansão
IJSN	Instituto Jones dos Santos Neves
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural
Infogeo / Geoweb	Sistema Informatizado de Pesquisa e Atualização de Cadastro de Clientes Georeferenciados
I-GON	Gerência Operacional Norte
I-GOS	Gerência Operacional Sul
Inoves	Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
Intranet	Rede interna da Cesan
IQA	Índice de Qualidade da Água
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade
ISO 14001	Sistemas da Gestão Ambiental

M	
MBA	Mestre em Administração de Negócios
M-DAE	Divisão de Adesão de Esgoto
M-DCQ	Divisão de Controle e Qualidade
M-DEA	Divisão de Educação Ambiental
M-DRH	Divisão de Gestão de Resíduos e dos Recursos Hídricos
M-GCT	Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto
M-GGQ	Gerência de Gestão e Controle da Qualidade
M-GMA	Gerência de Meio Ambiente
MP-ES	Ministério Público do Estado do Espírito Santo
MS	Ministério da Saúde
N	
NBR 11515	Norma de Segurança e Armazenamento de Dados
NBR 15247	Norma de Unidades de Armazenagem Segura – Salas cofre e cofres para hardware
NBR IEC 60529	Norma de Graus de Proteção para Invólucros de Equipamentos Elétricos (código IP)
NFPA 75	Norma Americana de Proteção da Tecnologia da Informação
NGQ	Núcleo de Gestão pela Qualidade
Nobreak	Estabilizador de energia
NR	Normas Regulamentadoras
O	
O-DCT	Divisão de Cadastro e Arquivo Técnico
O-DMN	Divisão da Manutenção da Distribuição Norte
O-DMP	Divisão de Manutenção da Produção
O-DMS	Divisão da Manutenção da Distribuição Sul
O-DOP	Divisão de Operação de Produção
O-DSD	Divisão de Suporte da Distribuição
O-DSG	Divisão de Suporte Operacional e Gestão de Perdas
O-DSO	Divisão de Serviços Operacionais
O-GCT	Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto
O-GDA	Gerência de Distribuição de Água
O-GES	Gerência de Engenharia de Serviços
O-GPA	Gerência de Produção de Água
OGU	Orçamento Geral da União
P	
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
P-CAJ	Coordenadoria de Assuntos Jurídicos
P-CCE	Coordenadoria de Comunicação Empresarial
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
P-CPE	Coordenadoria de Planejamento Estratégico
PCR	Plano de Carreiras e Remuneração
P-CRI	Coordenadoria de Relações Institucionais
P-DGC	Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Plano Estruturado do Projeto
PET	Politereftalato de etileno
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PV	Ponto de Verificação
PIADV	Programa de Incentivo a Aposentadoria Voluntária
PISG	Plano de Implantação do Sistema Gerencial
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
PLASS	Plano de Assistência à Saúde da FAECES
PMSG	Plano de melhoria do sistema Gerencial
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
POP	Procedimento Operacional Padrão
PO	Procedimento Operacional
PP	Processo protocolado
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PQES	Prêmio Qualidade Espírito Santo
PROCON-ES	Instituto Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor do Espírito Santo
PRODFOR	Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores

R	
RA	Relatório de Avaliação
R-DCT	Divisão de Cadastro e Arquivo Técnico
R-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
R-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
R-DGC	Divisão de Gestão Corporativa
R-DGP	Divisão de Gestão e Pesquisa
R-DLI	Divisão de Licitação
R-DMS	Divisão de Medicina e de Segurança do Trabalho
R-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
R-DSG	Divisão de Serviços Gerais
R-DSI	Divisão de Suporte e Infra-Estrutura
R-DSU	Divisão de Suprimentos
R-DTR	Divisão de Transportes
R-ECC	Call Center
RG	Relatório de Gestão
R-GCO	Gerência Comercial
R-GFC	Gerência Financeira Contábil
R-GLG	Gerência de Logística
R-GRC	Gerência de Relações com o Cliente
R-GRH	Gerência de Recursos Humanos
R-GTI	Gerência de Tecnologia da Informação
RGV	Região da Grande Vitória
RMGV	Região Metropolitana da Grande Vitória
S	
SAA	Sistemas de Abastecimento de Água
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABESP MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Oeste
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná – Unidade Regional de Francisco Beltrão
FB	Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano
SEDURB	Secretaria de Estado de Gestão de Rec. Humanos
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão de Rec. Humanos
Serasa	Centralização dos Serviços Bancários
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SESI	Serviço Social da Indústria
SICAT	Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento
SIGA-O	Sistema Integrado de Gestão Ambiental e Operacional
SIGBEN	Sistema Integrado de Gestão de Benefícios
SINCOP	Sistema de Informações de Controle Operacional
SINDAEMA	Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo
SIOI	Sistema de Informações Operacionais do Interior
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SISCOP	Sistema de Controle de Processos Protocolados
SLIDE	“sem tradução”
SNIS	Sistema Nacional de Informações de Saneamento
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SS	Solicitação de Serviço
Stakeholders	Partes interessadas
T	
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
U	
UGR	Unidade Gerenciadora de Resíduos
UGL	Unidade Gerenciadora de Lodo
V	
VD	Volume Disponibilizado
VPN	Rede Virtual Privada
W	
Website	Endereço da empresa na internet

