

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Beira Mar/Vista da 3ª Ponte

Relatório de Gestão
2015
Nível JJ

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO PQES



Convento da Penha - Vila Velha

Sumário

Sumário



Perfil - 1



Liderança - 8



Estratégias e Planos - 18



Clientes - 23



Sociedade - 30



Informações e Conhecimento - 37



Pessoas - 44



Processos - 53



Resultados - 63



Glossário - 69

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Catedral Metropolitana de Vitória

Perfil

P1 – Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Porte

1) Denominação da Organização: 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.

3) Data de instituição da Organização: foi criada em 8 de fevereiro de 1967 pela Lei nº 2.282/67 com a extinção do Departamento de Água e Esgoto (DAE). Foi modificado por meio das Leis nº 2.295/67 e 6.863/01 e regulamentado pelo Decreto nº 2.575/67. Em 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 (municípios de Vitória, Vila Velha, Cariacica, Viana, Serra, Guarapari e Fundão) e 45 no interior.

5) Informações sobre o porte da Organização:

INDICADORES FINANCEIROS		INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS		QUANTIDADE
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)	618.927	Diretorias		5
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)	298.683	Assessorias / Coordenadorias		11
Lucro Líquido (R\$/mil)	100.734	Gerências / Divisões		72
Ativo Total (R\$/mil)	2.438.718	Pólos / Escritórios de Atendimento		36
Patrimônio Líquido (R\$/mil)	1.919.536	Laboratório Central (água e esgoto)		2
Indicadores Operacionais	<i>Água</i>	<i>Esgoto</i>	Estações de Tratamento de Água – ETAs	88
Número de ligações faturadas (un)	562.138	179.798	Estações de Tratamento de Esgoto – ETES	84
Extensão de rede (Km)	8.108	2.434	Elevatórias de Água	283
Municípios Atendidos	52	25	Elevatórias de Esgoto	289
Localidades Atendidas	337	75	Reservatórios de água	217
População Coberta	2.228.687	1.147.859	Frota de Veículos	465

B) Produtos e Processos

1) Principais 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) e de esgotamento sanitário, por meio dos processos de coleta, tratamento e disposição final.

2) Processos principais do negócio e de apoio: descritos na tabela abaixo, conforme **Critério 7**.

TIPO DE PROCESSO	PROCESSO	ATIVIDADES
Principal	Produção de Água	Operação e 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 e Atendimento
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos e Recursos Hídricos, Licenciamento, Educação Ambiental e Relações com a Comunidade
	Desenvolvimento Operacional	Controle de Perdas, Cadastro, Análise Operacional, Automação e Controle Operacional, Serviços Operacionais e Projetos e Obras Operacionais
	Controle da Qualidade	Controle de Água e Esgoto
	Expansão	Projetos, Orçamento e Custo de Obras
Apoio de Gestão	Administração Geral	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento

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

EQUIPAMENTOS

Conjuntos moto bombas, 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 hidrojetador), caminhonetes, equipamentos de informática, equipamentos de laboratório, etc.

INSTALAÇÕES

Região Metropolitana

Centro Administrativo e Operacional de Carapina (Gerências): Recursos Humanos, Logística, Operacional Sul, Operacional Norte, Expansão, Engenharia de Serviços do Interior, Oficina Eletromecânica, Pitometria, Centro de Controle Operacional).

Laranjeiras: (Gerência de Relação com o Cliente).

Edifício Comercial Limoeiro (Gerências: Produção de Água, Distribuição de Água, Projetos e Obras Operacionais, e Engenharia de Serviços).

Vitória: Ed. Rui Barbosa (Gerências: Tecnologia da Informação; e Comercial).

Ed. BEMGE (Gerências: Financeira e Contábil; e Meio Ambiente – Coordenadorias: Planejamento Estratégico, Controle Transparência e Ouvidoria, Comunicação Empresarial, Assuntos Jurídicos, e Relações Institucionais – Assessoria de Captação de Recursos, e Diretorias).

Escritórios de Atendimento Presenciais (Vitória, Laranjeiras, Campo Grande, Vila Velha, Guarapari e Fundão).

Cobi (Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade) - Laboratório Central.

INSTALAÇÕES

Região Metropolitana

Araçás – Laboratório de Esgoto.

Estações de Tratamento de Água (ETAs) e Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs).

Outros endereços: Alberto Torres (Ilha de Santa Maria); Barra do Jucu; Belvedere; Boa Vista; Caçaroca; 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).

Interior

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, São Gabriel da Palha e Água Doce do Norte.

Divisão Litorânea: Guarapari (Polo de Água, Polo de Esgoto e Escritório de Atendimento) e Piúma.

Divisão Serrana: Afonso Cláudio, Fundão, Marechal Floriano, Santa Maria de Jetibá, Santa Teresa e Venda Nova do Imigrante.

Divisão Sul: Bom Jesus do Norte, Castelo, Ibatiba, Iúna, Muqui, Rio Novo do Sul e São José do Calçado.

Estações de Tratamento de Água, Reservatórios de Água, Elevatórias de Água e Esgoto e Redes de Água e Esgoto.

Estações de Tratamento de Esgoto, Unidades Administrativas, Escritórios de Atendimento Presencial.

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 à gestão comercial e de atendimento ao cliente. Possui módulos integrados de Cadastro, Hidrometria, Faturamento, Cobrança, Arrecadação, Atendimento, Serviços e Segurança.

GIS Corporativo – Sistema Corporativo de Geoprocessamento.

Portal de Compras - Disponibilizar editais e informações sobre licitações em diversas modalidades, requisitos para participação, além de acompanhamento online 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.

OnBase – 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) - Centraliza informações operacionais estratégicas da empresa.

Portal Corporativo - Ambiente integrado para colaboração, gerenciamento de aplicações corporativas / departamentos e gerenciamento de arquivos, notícias e link, em rede intranet

Sistema de Indicadores e Grandezas Empresariais - Sistema que realiza a gestão dos indicadores do Banco Mundial.

Unilims - Sistema de controle de análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída e esgoto coletado.

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.

SIGA – Sistema de Monitoramento e Rastreamento dos veículos da Cesan.

SAM – Sistema de Acompanhamento de Metas que possibilita aos gestores o estabelecimento de metas para os empregados, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, e o acompanhamento da execução das atividades planejadas.

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 99,74% das ações, com 0,26% 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 e o Conselho Fiscal.

3) Principais necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores: manter a universalização de água; ampliar cobertura de esgoto; reduzir índice de evasão de receita; melhorar satisfação dos clientes; reduzir perdas; manter a qualidade da água e reduzir a poluição ambiental, com nível de desempenho pactuado no Termo de Compromisso de Gestão Cesan/Governo ES.

D) Força de Trabalho

1) Denominação genérica da força de trabalho: empregados

2, 3 e 6) Composição da força de trabalho: 1.529 empregados efetivos, regidos pela CLT e 208 adolescentes aprendizes/estagiários, totalizando **1.737**.

PERFIL POR ESCOLARIDADE	QUANT.	%	PERFIL POR FUNÇÃO	QUANT.	%	FUNÇÃO	QUANT.
Fundamental	106	7%	Gerencial	17	1,11%	Estagiários	164
Técnico	483	32%	Assessoria	13	0,85%	Adolescentes Aprendizes	44
Superior	503	33%	Administrativo/ Operac.	1.402	91,69%		
Ensino Médio	437	29%	Gestor	92	6,02%		
			Diretor	5	0,33%		
Total	1.529	100%	Total	1.529	100,00%	Total	208

4) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho: oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional, 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. Os itens foram identificados por meio das pesquisas mensais de satisfação dos clientes realizadas pela R-DMS, da pesquisa bienal de Clima Organizacional, do Diagnóstico Saúde e Estilo de Vida dos Empregados e Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho.

5) Quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da organização candidata, e as principais atividades executadas por eles quando essas atividades estiverem associadas aos processos principais do negócio: A Cesan não possui empregados terceiros, com coordenação direta. A tabela abaixo demonstra a quantidade de terceiros, sem coordenação direta e respectivas atividades.

PROCESSO	ATIVIDADES	TERCEIROS	PROCESSO	ATIVIDADES	TERCEIROS
Produção de Água	Operação e Manutenção dos Sistemas	64	Coleta e Tratamento de Esgoto	Operação e Manutenção dos Sistemas	337
Distribuição de Água	Operação e Manutenção dos Sistemas	102	Comercialização	Substituição e instalação de padrões, e hidrômetros (medidores), leitura, emissão e entrega da conta. Call Center. Cobrança.	323

E) Clientes e Mercados

1) Principais mercados-alvo, nos ramos de atuação da Organização: a Cesan atua em 52 municípios do estado do Espírito Santo, representando 72% da população do Estado. Atende a 2,1 milhões de habitantes com abastecimento de água e 909 mil com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,6 milhão de habitantes, cerca de 80% do mercado da Cesan. Para garantir o atendimento a Empresa conta com 562 mil ligações de água e 180 mil ligações de esgoto.

2) Principais clientes e clientes-alvos: os principais clientes são divididos de acordo com as ligações e/ou imóveis e são classificados de acordo com o seu status em relação aos sistemas de água e esgotamento sanitário, sendo: Ativas, Factiveis, Potenciais e Inativas, quanto aos clientes alvos, são: Clientes Especiais, Cliente Potencial de Tarifa Social, Clientes com ligação irregular (clandestino), Inativos, Factiveis de Esgoto, Municípios não atendidos pela CESAN e Veranistas.

3) Citar as organizações que se encontram atuando entre a organização e seus clientes: Não existem distribuidores ou revendedores que atuam entre a Cesan e seus clientes. O poder concedente e a Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo (ARSI) desempenham o papel de representantes das necessidades dos clientes e sociedade, atuando como contratantes e fiscalizadores, respectivamente, dos serviços prestados pela Cesan.

4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de cliente e de cada organização citada em 3: água distribuída com qualidade; continuidade no abastecimento, tarifas justas, serviços de coleta e tratamento de esgoto com qualidade; qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados.

F) Fornecedores e Insumos

1) Citar os principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos da Organização:

RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES	RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES
Produto Químico	Beraca, Brascal, Bauminas, Suall e Reluz	Prestador de Serviço	Acta, Andares Engesolo, Engesan, Sanevix, SER, Contractor, Engevix, Ganem, T&T Engenharia, Darwin, Esac, Rodaeng, Politec, Tubonews, DNS, Sermavil e Usiplan
Tubos, Conexões e Hidrômetros	Saint Gobain, Mexichem, Tigre, Sulzer, Inapi, Bombas Leão, Angolini & Angolini e Asperbras	Segurança Patrimonial	SEI- Vigilância e segurança
		Telefonia Energia Elétrica	Embratel / Oi / Vivo EDP Energias do Brasil

2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores: Os fornecedores de materiais e serviços são selecionados e qualificados por meio de Editais Públicos de Licitação, com base nas Leis Federais 8.666/93 10.520/02. Ao contrário dos outros insumos, o fornecimento de energia elétrica é feito por uma concessionária e regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Resolução 456/00, que estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Na Cesan, é gerido pela Gerência de Engenharia de Serviços (O-GES), responsável por repassar demandas das unidades, analisar e definir a melhor opção de tarifa, avaliar contratos e o reajuste anual da tarifa da energia elétrica, entre outras atribuições.

3) Principais necessidades e expectativas dos fornecedores: participação nos processos licitatórios, transparência nas licitações, cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos, ambiente seguro e compromisso com a qualidade.

G) Sociedade

1) Principais comunidades: A comunidade com a qual a Cesan mantém relacionamento é composta principalmente pela população vizinha às unidades dos sistemas de água e esgoto, órgãos públicos municipais, estaduais e federais, especialmente órgãos gestores de meio ambiente e recursos hídricos, Ministério Público e Promotorias Municipais, Comitês de Bacias Hidrográficas (CBHs), Conselho Estadual de Recursos Hídricos e Conselhos Municipais de Meio

Ambiente (Vitória, Vila Velha, Serra e outros), ONGs, associações de moradores, associações de irrigantes, comunidades e assentamentos rurais, imprensa, comunidades escolares, comércio e indústria.

2) Principais impactos negativos: Os principais impactos sociais e ambientais potenciais negativos associados aos produtos, processos e instalações da Cesan estão relacionados a obras: interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e empregados, emissão de poeira, ruído e odor, incômodo à população, supressão de vegetação, intervenção em Áreas de Preservação Permanente (APP), e impactos advindos da operação e manutenção dos sistemas: prejuízos financeiros provenientes de sinistros, interrupções no abastecimento de água, captação de água dos corpos hídricos, lançamento de esgoto tratado, geração de resíduos e extravasamento de esgoto. Também estão descritos no **Critério 4, marcador a**.

3) Passivos ambientais: Considerando que a legislação ambiental se deu após a implantação de muitos sistemas já existentes, os principais passivos ambientais da Cesan são: necessidade de regularização das outorgas de direito de uso dos recursos hídricos, tanto de captação como também de lançamento; necessidade de regularização das licenças ambientais; atraso na realização de compensações ambientais e lançamento dos resíduos operacionais da ETAS nos mananciais de captação. A Cesan fomentou a criação do Decreto Estadual 3212-R de 19/01/2013, através da elaboração do Plano de Regularização Ambiental, entregue ao órgão gestor ambiental, com o objetivo de traçar metas e um cronograma de investimentos para redução e eliminação dos passivos, como também a construção da Resolução CERH 031, de 29/02/12, que estabelece critérios gerais complementares referentes à Outorga de Direito de Uso de Recursos Hídricos para lançamento de efluentes provenientes dos sistemas de tratamento de esgoto sanitário, bem como a Instrução Normativa de Outorga 02 de 12/04/2012, que estabelece procedimentos administrativos complementares referentes à Outorga de Direito de Uso de Recursos Hídricos para lançamento de efluentes provenientes dos sistemas de tratamento de esgoto sanitário. O Decreto Estadual 3212-R permite a apresentação de um Plano de Regularização Ambiental (PARAS) com prazo de até 10 anos para dirimir os passivos das ETAs e ETES ainda não licenciadas. Para os novos empreendimentos, o requerimento e concessão das licenças e outorgas segue o padrão normal.

4) Principais necessidades e expectativas da comunidade e sociedade: redução de tarifas, abastecimento de água sem intermitência e com padrão de potabilidade, despoluição de rios, lagoas e mar (praias), implantação e extensão dos serviços de esgotamento sanitário (qualidade na execução, finalização das obras e como solicitar a implantação do serviço em seu bairro), implantação de unidades de tratamento de água e esgoto em pequenas comunidades rurais, preservação do meio ambiente, conhecimento das práticas e intervenções da Empresa, qualidade nos serviços de pavimentação após as obras, comunicação sobre a realização de serviços e obras de água e esgoto nas comunidades, apoio na realização de cursos, palestras, visitas técnicas e patrocínio de eventos.

H) Outras Partes Interessadas

1 e 2) Denominação de outras partes interessadas e principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas:

OUTRAS PARTES INTERESSADAS	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Poder Concedente	Qualidade de vida e saúde da população
Agência Reguladora (ARSI)	Qualidade nos serviços prestados
IEMA, Comitês de Bacias Hidrográficas, CONDEMA, Ministério da Saúde, Órgãos Municipais e Estaduais de Saúde	Preservação ambiental e cumprimento da Legislação Ambiental e de Saúde

P2 – Concorrência e Ambiente Competitivo

A) Ambiente Competitivo

1) Concorrência e 2) Parcela de mercado: Os principais concorrentes são os Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), concessionárias privadas e empresas particulares com abastecimento de água e serviços de manutenção na rede de esgoto das residências, além das fontes alternativas (poços artesianos). A Cesan detém a concessão de 52 municípios com serviços de água e 23 com serviços de esgoto dos 78 municípios capixabas, abrangendo 72% da população urbana do ES.

3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes: economia de escala, qualidade nos serviços prestados, relacionamento com a comunidade, atendimento às comunidades rurais através do programa Pró-Rural, participação contínua em Prêmios da Qualidade, solidez financeira possibilitando acesso às fontes de financiamentos para implementação de suas estratégias de crescimento, investimentos em serviços de esgotamento sanitário, são os principais fatores que garantem à Cesan vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

4) 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 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 9098, foi criada a Política Estadual de Saneamento, através da Lei Estadual Complementar 477, foi criada a ARSI, que tem como finalidade regular, controlar e fiscalizar, no âmbito do Estado, os serviços de saneamento básico, bem como determinar as tarifas a serem cobradas pela Cesan. Em 2010, foi instituída pela ARSI a Resolução 008, que estabelece as condições gerais para prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Além desses fatores, vale destacar a degradação, a poluição e a escassez dos mananciais, bem como a ocupação irregular das suas margens.

B) Desafios Estratégicos

1) Principais Desafios ou Barreiras: Os principais desafios são: alcançar 70% de cobertura na coleta e tratamento de esgoto, até 2018; 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: alteração na qualidade dos mananciais, legislação ambiental restritiva, lei de licitações antiquada, não captar recursos suficientes para viabilidade dos investimentos e resistência da sociedade ao pagamento da tarifa de esgoto.

2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas: Desde 2003, diante da necessidade de investir em saneamento básico, foram mobilizadas diversas esferas do Governo Estadual, para firmar parcerias com o Governo Federal e as Prefeituras. A Cesan preparou-se 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 a continuidade dos investimentos, a Cesan e o Governo do Estado trabalharam, paralelamente, em duas frentes. Uma delas foi a consolidação de uma legislação para o setor e inclusão de investimentos no Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2030, bem como a elaboração do Plano Diretor de Esgoto da Grande Vitória, que aponta os investimentos necessários para a universalização do serviço. A outra frente foi à construção de parcerias com as prefeituras e organismos financiadores para captação de recursos para esses investimentos, como exemplo podemos citar a Parceria Público Privada (PPP), para manutenção, operação e expansão do serviços de esgotamento sanitário no município de Serra, cuja meta é a universalização em 8 anos.

3) Novas tecnologias, incluindo as da gestão: para alcançar o objetivo estratégico de “**Aprimorar a Gestão Corporativa**”, a Cesan melhora a gestão dos seus serviços e amplia o uso da tecnologia nos processos de controle, planejamento, execução orçamentária, adotando sistemas e tecnologias, como: implantação do ERP/SAP, Sistema de Informações Geográficas corporativas (GIS), Portal Corporativo, TRM (Módulo SAP Treasury and Risk Management – descrito em 7.3.a) entre outros, além da construção do Data Center e sala cofre (conforme descritos em **5.1.b** e **5.1.c**). O Encontro de Inovação promovido, anualmente, na empresa é uma das estratégias de incentivo à melhoria e eficiência dos processos. Para Promover a Cultura de Excelência Empresarial, adotamos o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em 2011 de forma corporativa, incorporando ao modelo de gestão da empresa, os oito critérios de excelência.

P3 – Aspectos Relevantes

1) Requisitos Legais e Regulamentares: a Cesan está sujeita aos requisitos legais específicos que impactam no negócio, tais como: Lei 11.445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário como essenciais, a Lei Estadual 9.098/08 que criou a Política Estadual de Saneamento e a Lei Estadual Complementar nº 477/08 que estabeleceu a criação da ARSI; Leis Federal 8.666/93 e 10.520/2002 relativos aos processos de Licitação; Legislação Ambiental 9.605/98; Decreto Estadual 3212-R; Saúde Portaria Federal nº 2.914/11; Lei das Sociedades Anônimas 6.404/76; Lei Tributária nº 12.973/2014 e Lei 8.213/91 – Readaptação funcional.

2) Sanções ou conflitos de qualquer natureza: Considerando a abrangência de atuação da Cesan e as necessidades das partes interessadas quanto à sua conduta, possui ações, sanções e outras demandas judiciais em trâmite, devidamente tratadas pela Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (P-CAJ), com o apoio das Unidades para o fornecimento de dados e informações, também descrito em **4.1.c**.

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.

4) Outros Aspectos: a aprovação da Lei nº 9772/11 pela Assembleia Legislativa do ES (ALES), modificou a Lei de Criação da Cesan, permitindo a mesma 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.

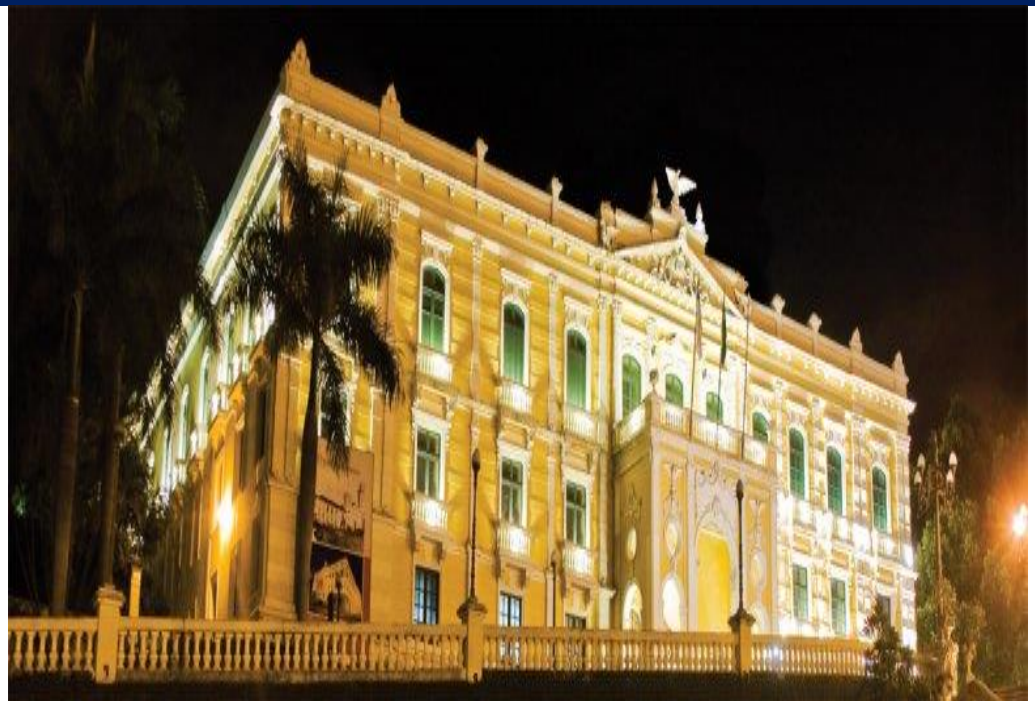
P4 - Histórico da Excelência

ADOÇÃO DO MODELO EM EXCELÊNCIA DA GESTÃO	
ANO	AÇÃO
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 e PQES no Nível I. Pólo de Montanha - Premiada no PQES Nível I.
2009	Curso Modelo de Excelência da Gestão – MEG na Prática – 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.
2011	Sensibilização para implantação do MEG Corporativo. Workshop dos Critérios do MEG - Corporativo.
	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível I e NÍVEL II – ABES.
	Gerência de Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiada no PQES – Nível II.
	Cesan (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.
2012	Palestra Sensibilização MEG Corporativo (Cesan).
	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II e MEG Executivo - ABES
	Gerência de Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiada no PQES – Nível II.
	Gerência de Distribuição de Água – Premiada no PNQS – Nível II (Troféu Prata)
2013	Palestra Sensibilização MEG Corporativo (Cesan)
	Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II - ABES
	Curso de Interpretação dos Critérios do MEG – Rumo a Excelência e Formação de Examinadores – COMPETE-ES.
	Seminário Gotas do MEG (Disseminação das Práticas do Relatório de Gestão) – Cesan.
	Gerência de Distribuição de Água - Premiada no PNQS Nível II (Troféu Ouro)
2014	Cesan – Recebeu Placa de Distinção da Banca de Juizes do PNQS - Nível II.
2014	Cesan - Premiada no PQES Nível II (Troféu Ouro) e no PNQS Nível II (Troféu Prata)
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.
2014/ 2015	Certificação alcançada pelas unidades M-GPC, R-GRC/Escritórios de Atendimento, O-GES/CCO. 2014 - Estas três Unidades conquistaram a recertificação, sendo que a R-GRC ampliou seu escopo, incluindo o Atendimento Eletrônico (Canal Fale Conosco) e o Atendimento de Demandas dos Órgãos de Defesa do Consumidor. Também em 2014, as Gerências de Recursos Humanos e de Logística (Divisões de Licitação e Transporte) foram certificadas. 2015 - Gerência de Controle da Qualidade conquistou a Acreditação na Norma ISO/IEC 17025:2005.
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 a Gerência de Engenharia de Serviços e Troféu Prata para a Gerência de Gestão e Controle da Qualidade.
	Unidades Certificadas: 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.
2014	Unidades Recertificadas: Premiação Troféu Ouro para a Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto; e a Divisão Serrana.
	Unidades Certificadas: Premiação Troféu Ouro para a Gerência de Distribuição de Água; e a Divisão Sul. Premiação Troféu Prata: Divisão Centro Norte, Divisão Noroeste, Gerência de Engenharia de Serviços do Interior e Gerência de Meio Ambiente.
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 - PSQT	
2010	Premiado Etapa Estadual– Gestão Empresarial por Resultados (GER); Programa Águas Limpas e Portal de Compras.
2012	Premiado Etapa Estadual e Nacional – Gestão Empresarial por Resultados (GER).
	Premiado Etapa Estadual – Programa Águas Limpas e Centro de Controle Operacional
OUTRAS AÇÕES	
2006	Implantação da Gestão Empresarial por Resultados – GER.
2010	Implantação do ERP – SAP - integração dos sistemas da Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos.

P5 – ORGANOGRAMA

SIGLA	UNIDADE	SIGLA	UNIDADE
AG	Assembléia Geral	M-DRH	Divisão de Gestão de Resíduos e dos Recursos Hídricos
CF	Conselho Fiscal	M-DEA	Divisão de Educação Ambiental
CA	Conselho de Administração	M-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
DR	Diretoria	M-GPC	GERÊNCIA DE PESQUISA E CONTROLE DA QUALIDADE
PR	PRESIDÊNCIA	M-DCA	Divisão de Controle da Qualidade da Água
P-GAB	Gabinete da Presidência	M-DCE	Divisão de Controle da Qualidade do Esgoto
P-ACR	Assessoria de Captação de Recursos	M-DGP	Divisão de Gestão e Pesquisa
P-CTO	Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria	M-GCT	GERÊNCIA DE COLETA E TRATAMENTO DE ESGOTO
P-CAJ	Coordenadoria de Assuntos Jurídicos	M-DOE	Divisão de Operação de Esgoto
P-CPE	Coordenadoria de Planejamento Estratégico	M-DME	Divisão de Manutenção de Esgoto
P-CRI	Coordenadoria de Relações Institucionais	M-DSE	Divisão de Suporte dos Serviços de Esgoto
P-CCE	Coordenadoria de Comunicação Empresarial	M-DPE	Divisão de Parcerias de Esgoto
D-RC	DIRETORIA DE RELAÇÕES COM O CLIENTE	D-OM	DIRETORIA DE OPERAÇÃO METROPOLITANA
R-ARC	Assessoria da Diretoria de Relações com o Cliente	O-AOM	Assessoria da Diretoria de Operação Metropolitana
R-GRC	GERÊNCIA COM RELAÇÕES COM O CLIENTE	O-GPA	GERÊNCIA DE PRODUÇÃO DE ÁGUA
R-DAC	Divisão de Atendimento ao Cliente	O-DOP	Divisão de Operação de Produção
R-EVT	Escritório de Atendimento de Vitória	O-DMP	Divisão da Manutenção da Produção
R-ESE	Escritório de Atendimento de Serra	O-GDA	GERÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA
R-EVV	Escritório de Atendimento de Vila Velha	O-DON	Divisão da Operação da Distribuição Norte
R-ECV	Escritório de Atendimento de Cariacica/Viana	O-DOS	Divisão da Operação da Distribuição Sul
R-DGC	Divisão de Gestão Corporativa	O-DMN	Divisão da Manutenção da Distribuição Norte
R-DGD	Divisão de Gestão de Demandas de Clientes	O-DMS	Divisão da Manutenção da Distribuição Sul
R-GCO	GERÊNCIA COMERCIAL	O-GPO	GERÊNCIA DE PROJETOS E OBRAS OPERACIONAIS
R-DGE	Divisão de Gestão de Estratégia Comercial	O-DPJ	Divisão de Projetos Operacionais
R-DCB	Divisão de Cobrança	O-DOB	Divisão de Obras Operacionais
R-ECN	Escritório de Cobrança Norte	O-GES	GERÊNCIA DE ENGENHARIA DE SERVIÇOS
R-ECS	Escritório de Cobrança Sul	O-DSO	Divisão de Serviços Operacionais
R-DSC	Divisão de Serviços Comerciais	O-DST	Divisão de Suporte Técnico Operacional
R-GTI	GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	O-DCT	Divisão de Cadastro e Arquivo Técnico
R-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas	D-OI	DIRETORIA DE OPERAÇÃO DO INTERIOR
R-DSI	Divisão de Suporte e Infra-Estrutura	I-AOI	Assessoria da Diretoria de Operação do Interior
R-DGI	Divisão de Gestão de Integração	I-GON	GERÊNCIA DE OPERACIONAL NORTE
R-GFC	GERÊNCIA FINANCEIRA E CONTÁBIL	I-DCN	Divisão Centro Norte
R-DCO	Divisão de Contabilidade e Custos	I-DNO	Divisão Noroeste
R-DCC	Divisão de Contratos e Convênios	I-DAN	Divisão de Apoio Administrativo Norte
R-DPT	Divisão de Patrimônio	I-GOS	GERÊNCIA OPERACIONAL SUL
R-DFI	Divisão de Finanças	I-DSE	Divisão Serrana
R-GRH	GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	I-DSU	Divisão Sul
R-DAP	Divisão de Administração de Pessoal	I-DLT	Divisão Litorânea
R-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal	I-DAS	Divisão de Apoio Administrativo Sul
R-DMS	Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho	I-GES	GERÊNCIA DE ENGENHARIA DE SERVIÇOS DO INTERIOR
R-GLG	GERÊNCIA DE LOGÍSTICA	I-DDG	Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Perdas
R-DSU	Divisão de Suprimentos	I-DSR	Divisão de Saneamento Rural
R-DLI	Divisão de Licitação	I-GEP	GERÊNCIA DE EXPANSÃO
R-DSG	Divisão de Serviços Gerais	I-DPJ	Divisão de Projetos
R-DTR	Divisão de Transportes	I-DOC	Divisão de Orçamento e Custo
D-MA	DIRETORIA DE MEIO AMBIENTE	I-DON	Divisão de Obras Norte
M-AMA	Assessoria da Diretoria de Meio Ambiente	I-DOS	Divisão de Obras Sul
M-GMA	GERÊNCIA DE MEIO AMBIENTE		
M-DLA	Divisão de Licenciamento Ambiental		

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Palácio Anchieta - Vitória

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?

Os princípios e valores e o mapa estratégico da Cesan foram definidos em 2002, com base na metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*. Sua atualização é realizada bienalmente, desde 2009, no processo de Revisão Estratégica que ocorre em 3 etapas: um Workshop de Reflexão Estratégica, com participação de empregados de todas as unidades, seguido da aplicação de um questionário de reflexão estratégica e de um Workshop de Alinhamento Estratégico, composto pela alta direção, assessores, coordenadores e gerentes. Esse processo é conduzido e controlado pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE), por meio do Cronograma de Revisão Estratégica. Ao término da Revisão, há uma avaliação da equipe da P-CPE, com base nos resultados dos eventos, para melhoria do ciclo seguinte.

Em 2013, visando atender a uma demanda interna pela participação de um maior número de empregados e à melhoria da prática de análise dos ambientes interno e externo, com base nos Relatórios de Avaliação dos examinadores do PNQS, foram criadas mais duas etapas no processo de Revisão Estratégica: Workshops por Diretoria para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Cesan, e um questionário online disponibilizado para todos os empregados para validação dos resultados dos Workshops das Diretorias e uma análise do planejamento estratégico (ver detalhamento em **1.1.c**, **2.1.a** e **2.1.b**). Além disso, foi revisado o questionário de reflexão estratégica para uma avaliação aprofundada dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos e o mapeamento dos requisitos das principais partes interessadas de cada gerência e coordenadoria.

Conforme **Figura 1.a**, após o preenchimento dos questionários de reflexão estratégica, as informações foram reunidas pela P-CPE para identificar as principais oportunidades de melhoria, bem como formular propostas de princípios e valores e objetivos estratégicos a serem debatidos e consolidados no Workshop de Alinhamento Estratégico. Posteriormente, os princípios e valores e os objetivos estratégicos atualizados foram aprovados pela Diretoria e pelo Conselho de Administração. Na **Tabela 1.1**, estão descritos os princípios e valores organizacionais atualizados para 2014.

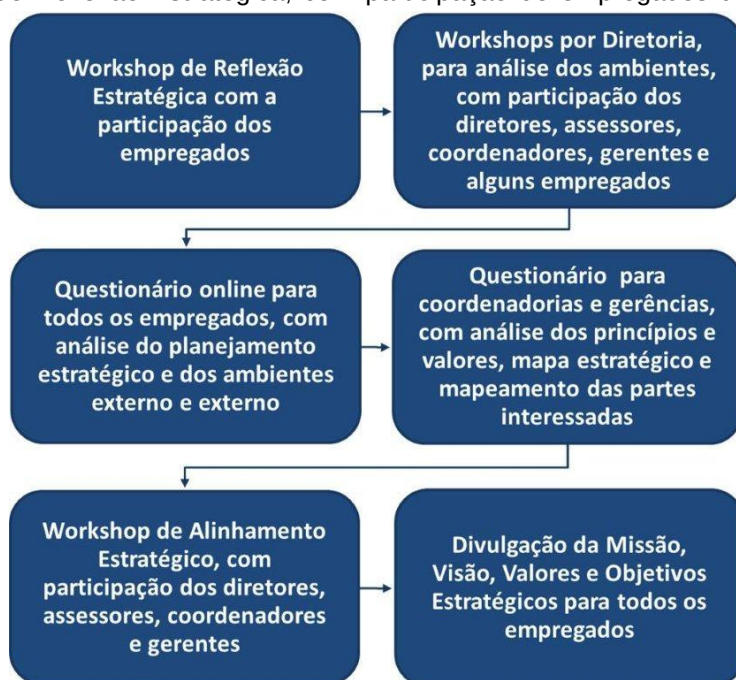


Figura 1.a - Etapas de atualização dos valores e princípios organizacionais



Figura 1.b – Cesan recebe dirigentes do IDAAN

Alcantarillados Nacionales do Panamá (IDAAN), **Figura 1.b**, e apresentar seus processos de planejamento estratégico, de monitoramento de indicadores, entre outros, devido ao porte da empresa e aos avanços e modernizações conquistadas no setor de saneamento.

Vale ressaltar que a prática de Revisão Estratégica da Cesan, foi objeto de *benchmarking* de outras organizações do Espírito Santo, tais como o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), SAMU 192, Assembleia Legislativa do ES (ALES), Instituto Estadual de Meio Ambiente (IEMA), Departamento de Trânsito do ES (DETRAN-ES), Secretaria de Transportes e Obras Públicas (SETOP), Companhia de Transportes Urbanos (CETURB), que visitaram a P-CPE entre 2012 e 2015 para conhecer o processo. A Cesan também foi escolhida pelo Banco Mundial (BIRD), em 2015, para receber alguns dirigentes do Instituto de Acueductos

Missão

Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de forma sustentável, buscando a satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas, empregados e fornecedores.

Visão

Ser excelência no setor de saneamento do Brasil.

Valores

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

Tabela 1.1 – Princípios e Valores

b) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos? Destacar a forma de prevenção de desvios de conduta envolvendo a organização.

Instituído em 2005, o Código de Ética da Cesan, **Figura 1.c**, foi elaborado pelos empregados e aprovado pelo Conselho de Administração, conforme Deliberação 3081/2005. O Código é um instrumento de conduta que trata das relações com clientes, sociedade, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, acionistas e órgãos governamentais, acessível ao público interno e externo, através do *website* e do Portal Corporativo da empresa.



**Figura 1.c – Capa
Código de Ética**

O acompanhamento do cumprimento do Código se dá através do Conselho de Ética e de todas as pessoas envolvidas com a empresa. O Conselho é formado por seis pessoas, sendo três indicadas pela Diretoria, duas eleitas pelos empregados e uma indicada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo (SINDAEMA). As reuniões ordinárias são realizadas mensalmente e registradas em atas. Desde 2010, os representantes dos empregados são eleitos em eleições bienais, através de *hotsite* do Portal Corporativo. 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 ou por correio eletrônico para o e-mail próprio do Conselho ou de um de seus integrantes.

As denúncias recebidas são analisadas nas reuniões e tratadas com extremo sigilo, sendo apenas de conhecimento das partes envolvidas. Antes de qualquer parecer, o Conselho ouve as partes do processo, para averiguar a veracidade dos fatos, e emite seu parecer para

apreciação e decisão da Diretoria.

Como forma de prevenção de desvio de condutas, são realizadas palestras de conscientização e disseminação dos comportamentos considerados inaceitáveis dentro da empresa descritos no Código. Aos novos empregados são repassadas informações sobre o Código no Programa de Integração, descrito em **6.1.b**.

Além do Código de Ética, a empresa possui Normas Internas disciplinares que contêm regras de conduta para a força de trabalho, conforme **Tabela 1.2**.

NORMA INTERNA	UNID.	APLICAÇÃO
Regime Disciplinar (desde 2005)	R-GRH	Define procedimentos quando à aplicação de medidas disciplinares, fixando responsabilidades, deveres, proibições e penalidades.
Controle de Frequência (mais de 10 anos, atualizada em 2008)	R-GRH	Estabelece critérios para controle e apuração de frequência ordinária e extraordinária dos empregados.
Utilização dos Recursos de Tecnologia da Informação (desde 2006)	R-GTI	Estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição de hardware e software e a utilização da rede corporativa de dados e multimídia.
Telefonia Interna (desde 2009, atualizada em 2013)	R-GTI	Estabelece os critérios e disciplina a utilização da comunicação telefônica móvel e fixa.
Serviços de Transporte (mais de 10 anos, atualizada em 2015)	R-GLG	Estabelece os procedimentos, responsabilidades e competências para utilização de veículos de propriedade da Cesan e daqueles locados de terceiros.

Tabela 1.2 – Normas Internas Disciplinares

Externamente, a Cesan recebe denúncias, reclamações e sugestões por canais de atendimento como Call Center (1985), Escritórios de Atendimento ao Cliente (1970), Fale Conosco (2003), Portal da Transparência do Governo do Estado (2009) e da Cesan (2013), através do e-mail e no *website* da Ouvidoria (2013); além do 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 às Unidades internas para tratamento, de acordo com suas respectivas atribuições e, quando pertinente, enviadas à Diretoria e ao Conselho de Ética para avaliação. O tratamento em cada um destes canais está descrito em **3.2.b**. Em 2011, como melhoria, iniciou-se o monitoramento das mídias e redes sociais, por uma empresa contratada que, mensalmente, envia um relatório com os resultados para a P-CCE.

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

Desde 2009, os riscos empresariais são identificados no processo de Revisão Estratégica, bianualmente. Até 2011, os riscos eram identificados por meio de um questionário de reflexão estratégica que contemplava as principais preocupações e incômodos dos empregados, além da visão de futuro da empresa. A P-CPE, responsável pelo controle dessa prática, ao receber os questionários compilados de cada gerência, identificava os riscos empresariais apontados, classificando-os de acordo com as perspectivas do BSC.

Em 2013, após a participação do Coordenador da P-CPE em um evento do Governo do Espírito Santo, foi trazida a metodologia “Café Mundial”, uma dinâmica de construção de ideias em grupo, e criada uma nova etapa, Workshops por Diretoria, no processo de Revisão Estratégica, conforme **1.1a**.

O resultado dos workshops foi compilado pela P-CPE e utilizado na formulação do questionário online, disponibilizado aos empregados para validação e priorização das forças, fraquezas oportunidades e ameaças a serem tratadas nos anos seguintes, como forma de oportunizar a todos a participação na revisão das estratégias da empresa.

Os resultados dos eventos foram apresentados no Workshop de Alinhamento Estratégico para análise e formulação das estratégias empresariais. Após a revisão dos objetivos estratégicos, as principais fraquezas e ameaças identificadas foram avaliadas como riscos empresariais e traduzidas em iniciativas estratégicas, a serem desdobradas em atividades, para tratamento nos planos de trabalho das gerências.

A **Tabela 1.3** traz os principais riscos empresariais identificados.

PERSPECTIVA	OE*	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Financeira e Resultado	OE01	Baixa adesão aos sistemas de esgotamento sanitário e Descumprimento do Plano de Investimentos	- Gerir demandas por abastecimento de água e coleta e tratamento esgoto - Absorver os sistemas de esgoto não operados pela Cesan em sua área de atuação
	OE02	Alto índice de inadimplência, Perdas de água (financeiras – evasão de receita) e Baixa adesão aos sistemas de esgotamento sanitário	- Gerir orçamento (custeio, investimento e ativos) - Reduzir o índice de inadimplência - Implementar e manter o Plano Diretor de Perdas (combater fraudes e clandestinos; ampliar o índice de hidrometração para 100%) - Ações para fomentar a adesão ao esgotamento sanitário - Sensibilizar a população para a utilização dos sistemas de esgoto sanitário
	OE03		
	OE04		
Mercado e Clientes	OE05	Não renovação das concessões e Perdas de concessões	- Renovar as concessões de acordo com a Lei 11.445/07 - Buscar parcerias para novas concessões
	OE06	Deficiência no atendimento aos clientes (tempo elevado, etc.) e Insatisfação de clientes	- Aprimorar a comunicação com os clientes e demais partes interessadas - Reduzir o tempo de atendimento Call Center e Escritórios de Atendimento - Reduzir o tempo de resposta às demandas de usuários de água e esgoto - Aplicar pesquisa anual de satisfação do cliente, fornecedores e lideranças
Processos Internos	OE07	Perdas de água (físicas), Falta renovação de redes água / esgoto (infraestrutura obsoleta) e Carência de mão de obra especializada (terceiros)	- Implementar e manter o Programa de Redução de Perdas - Garantir a qualidade e eficiência dos produtos e serviços - Melhorar o gerenciamento dos contratos de terceiros
	OE08	Falha na comunicação entre as áreas e falta de integração entre as unidades	- Implementar ações para integração dos processos corporativos - Melhorar a satisfação dos usuários dos produtos e serviços internos da Empresa
	OE09	Degradação dos mananciais (escassez e poluição) e Falta de política de preservação de mananciais	- Implementar a Política de Preservação, Recuperação e Conservação dos Mananciais - Implementar Ações e Programas de Gestão e Regularização Ambiental
Aprendizado e Crescimento	OE10 e OE11	Dificuldade na retenção de talentos e conhecimento	- Melhorar e evidenciar os benefícios oferecidos pela empresa - Aprimorar os programas de saúde e qualidade de vida - Aprimorar o Plano de Carreiras e Remuneração - Manter e aprimorar a Gestão Empresarial por Resultados

* Objetivos Estratégicos: Verificar os códigos na Tabela 2.1 – Principais estratégias e objetivos da organização

Tabela 1.3 - Riscos Empresariais

d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

Desde 1990, todas as demandas recebidas para análise e tomada de decisão das práticas relacionadas na **Tabela 1.4**, seguem os critérios e procedimentos para a sistematização de recebimento, registro, tramitação e controle de documentos internos, estabelecidos na Norma Interna (NI) ADM.005.02.2013, atualizada em 2013. Os Diretores analisam os processos para tomada de decisão na reunião de Diretoria e, quando envolvem questões financeiras, as decisões são tomadas nas reuniões do Conselho de Administração, conforme NI INS.002.01.2012. Todas as decisões são tomadas por maioria simples, buscando o consenso, e fiscalizadas pelo Conselho Fiscal. As pautas e os calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria são elaborados e controlados pela Secretária de Diretoria. Os assuntos estratégicos que necessitam de ações mais específicas são tratados nos Comitês Permanentes, **Tabela 6.2**, instituídos por meio de Resolução. As principais decisões também são tomadas em reuniões gerenciais, conforme descrito em **1.3.b**.

A implementação das decisões é feita pelos gestores, conforme as atribuições das Unidades, descritas no Manual de Organização, e os limites e competências para assinatura de documentos contratuais, estabelecidos na Resolução 5035/2009. As principais decisões são tomadas e implementadas, conforme **Tabela 1.4**.

FORUM	FREQUÊNCIA/ CONTINUIDADE	RESPONSÁVEL	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO
Assembleia Geral de Acionistas	Anual, no primeiro quadrimestre, desde a criação da Cesan	Presidente da Empresa	Reunião para decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções que julgar conveniente à sua defesa e desenvolvimento.	Atas de reunião e ofícios
Reunião do Conselho de Administração	Mensal, desde a criação da Cesan	Presidente do Conselho	Reunião para deliberar, estabelecer e aprovar a política da Cesan.	Atas de reunião e ofícios Deliberações divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo

FORUM	FREQUÊNCIA/ CONTINUIDADE	RESPONSÁVEL	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO
Reunião do Conselho Fiscal	Mensal, desde a criação da Cesan	Membros	Reunião para fiscalizar os atos da Cesan em relação aos negócios e operações sociais do exercício, tomando por base o Inventário, o Balanço Patrimonial e as contas dos Diretores, conforme Manual de Organização e Lei das Sociedades Anônimas 6404/76	Atas de reunião e ofícios
Reunião de Diretoria	Semanal, desde a criação da Cesan	Presidente da Empresa	Reunião para tomada de decisões relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, aplicações financeiras, orçamento empresarial entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Resoluções divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.
Reunião dos Diretores com Assessores, Coordenadores e/ou Gerentes	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan	Diretor da área	Reunião para tomada de decisões na sua área de abrangência, relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento da unidade entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Instruções de Serviço da Diretoria específica, divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.
Reunião dos Gestores com seus subordinados	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan	Gestores das unidades	Reunião para tomada de decisões na sua área de abrangência, conforme estabelecido no Manual de Organização, relativas a pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento e monitoramento dos resultados dos indicadores do Plano de Trabalho, descrito em 2.2.d .	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios.
Comitês Permanentes	Conforme calendário de reuniões e data de criação do Comitê	Coordenador do Comitê	Reunião para tomada de decisões, conforme atribuições definidas nas respectivas resoluções que os instituíram.	Atas de reunião e demais documentos publicados no Portal Corporativo.
Comitê MEG/GRI	Bimestral, desde 2013	Coordenadores dos Critérios	Tomada de decisões conforme atribuições definidas na respectiva Resolução para gerir o MEG e o Relatório de Sustentabilidade na empresa.	Atas de reunião e demais documentos publicados no Portal Corporativo.

Tabela 1.4 – Metodologia de Tomada de Decisões

As decisões são comunicadas pela Diretoria por meio de processo aos gestores das Unidades, bem como em reuniões gerenciais e operacionais, visando garantir seu entendimento e desenvolvimento de ações para o seu cumprimento nos diversos níveis da organização. A comunicação das decisões corporativas também é feita via e-mail, encaminhado à força de trabalho, pela P-CCE. Além disso, os instrumentos normativos são disponibilizados no Portal Corporativo, para garantir a transparência e o acesso a todos os empregados.

Em 2011, com a implantação do novo Portal Corporativo, descrito na **Tabela 5.2**, 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, melhorando assim o fluxo interno de comunicação.

No que tange às decisões que afetam as demais partes interessadas, as informações são publicadas no *Website* e demais veículos de comunicação, descritos na **Tabela 1.5**.

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO / DATA DE INÍCIO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
Website – Internet (1995, reformulado em 2011)	Site institucional para disponibilização de notícias e informações para clientes, fornecedores e empregados.	Todas
Portal Corporativo – 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. Reformulado em 2001 para garantir melhoria no fluxo das informações.	Empregados
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004)	Portal que disponibiliza informações de E-business para seus fornecedores, tais como: consulta e impressão de títulos liquidados ou a liquidar; consulta a dados cadastrais etc.	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 Empregados
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 Presencial (Década de 1970)	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
Informativo Cesan Notícias (1991)	Jornal institucional de circulação mensal, criado em 1991, com o nome de Cesan Serviço com informações relevantes sobre a empresa para empregados e públicos com os quais se relaciona. Em 2000 passou a se chamar Cesan Notícias, por meio de votação dos empregados. Era entregue para o público interno via malote. De 2011 até 2014, passou a ser entregue pelos Correios nas residências dos empregados e também para outras partes interessadas. Em maio de 2015, visando adequação ao cenário nacional e reequilíbrio financeiro, o Cesan Notícias passou a ser disponibilizado para download no site da Companhia.	Empregados, Sociedade e Governo do ES

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO / DATA DE INÍCIO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
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, iniciou-se a aplicação da Pesquisa de Opinião com Fornecedores.	Fornecedores
Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com líderes comunitários, onde são abordados assuntos relativos aos serviços da Empresa. Desde 2011, é aplicada a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários.	Clientes 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.	Clientes 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 (2011)	Divulgação de informações corporativas relativas aos princípios e valores, bem como aos principais indicadores de desempenho.	Empregados
Descanso de tela (2011)	Divulgação de campanhas e informações corporativas a toda força de trabalho.	Empregados

Tabela 1.5 - Principais Veículos de Comunicação da Cesan

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

A Diretoria é indicada pelo Governo do Estado, acionista majoritário, e aprovada pelo Conselho de Administração. A prestação de contas é realizada, desde a criação da empresa, em 1967, por meio de reuniões das Assembleias de Acionistas e dos Conselhos de Administração e Fiscal, para divulgação dos relatórios consolidados com informações e resultados da empresa, do Balanço Patrimonial e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da Diretoria. A **Tabela 1.6** apresenta os fóruns de prestação de contas da Diretoria.

PARTE INTERESSADA / FÓRUM / INFORMAÇÕES APRESENTADAS	PARTICIPANTES	PERIODICIDADE/ CONTINUIDADE
Acionistas / Assembleia Geral Ordinária: Apresentação do Relatório da Diretoria, Balanço Geral, demonstrações financeiras relativas ao exercício anterior, pareceres dos Conselhos Fiscal e de Administração e do Auditor Independente.	Presidente e acionistas (Governo e minoritários)	Anual, no primeiro quadrimestre, desde 1967.
Acionistas / Conselho de Administração e Fiscal: Planos e programas de trabalho, orçamento de despesas e o de investimento. Contratação de empréstimo, aprovação de convênios, acordos, contratos e outras que resultem em endividamento. Alterações no modelo organizacional. Propostas de Tarifas, inclusive seus reajustes relativos aos serviços prestados. Desapropriação e normas que disciplinem a aquisição, alienação, distribuição e controle de bens móveis e imóveis, bem como a execução de obras e a realização de seguros em geral.	Presidente, representante dos trabalhadores e acionistas (Governo e minoritários)	Mensal, desde a criação da Cesan.
Acionistas / Relatório Anual e de Sustentabilidade: Avaliação da sustentabilidade da Cesan nos pilares econômico, social e ambiental.	Acionistas, Secretários e Diretoria.	Anual, desde a instituição da Lei 6.404/76.
Acionista Majoritário / Reunião de Projetos Prioritários do Governo do Estado: Reunião com o Governador e secretários de estado ligados ao eixo de infraestrutura urbana, para avaliação da carteira de projetos estruturantes.	Presidente, Governador e Secretários.	Mensal, desde 2004

Tabela 1.6 - Fóruns de prestação de contas da Diretoria

O controle das práticas citadas é feito através de pautas e calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria, pelos respectivos secretários de cada fórum. Outras formas de prestação de contas são o Relatório de Planejamento e Gestão, elaborado pela P-CPE desde 2007, descrito em **1.3.b**, bem como o Relatório Empresarial, elaborado pela P-CCE desde 1976, que foi ampliado e, em 2012, passou a contemplar as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), transformando-se no Relatório Anual e de Sustentabilidade da Cesan. Essa mudança visou sistematizar a entrega de informações para as partes interessadas, conferir mais credibilidade às informações, aprimorar a governança por meio de transparência nas informações divulgadas e inserir de forma mais estruturada, o tema sustentabilidade nas estratégias de negócios. Em 2014, em decorrência do período eleitoral o Relatório de Sustentabilidade não pode ser produzido e divulgado. Para dar continuidade à prática, as informações foram resumidas e inseridas no Relatório da Administração publicado juntamente ao Balanço Patrimonial de 2013 e 2014.

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, fornecedores e empregados, conforme determina sua missão. Para tanto, realiza ações para o alcance dos objetivos estratégicos, que são compartilhados com todas as Unidades, balizadas pelo Manual de Organização, Estrutura Orgânica e o Plano de Carreiras e Remuneração (PCR), conforme descrito em **6.1.a**, bem como práticas que propiciam a uniformidade do gerenciamento para tomada de decisões. As principais formas de interação que contribuem para um maior comprometimento e compreensão das partes interessadas quanto ao seu papel para o êxito dos objetivos estratégicos da Cesan e para o alinhamento de interesses estão na **Tabela 1.7**. As práticas descritas são controladas por meio de cronograma, registro de frequência e atas de reunião, pelas Unidades responsáveis.

PARTE INTERESSADA	FORMA DE INTERAÇÃO
Acionistas	• Assembleias ordinárias e extraordinárias. • Reuniões mensais do Conselho de Administração. • Reuniões mensais do Conselho Fiscal. • Reuniões com Governo do Estado (acionista majoritário). • Termo de Compromisso de Gestão.
Empregados	• Eventos realizados pela P-CPE, no mínimo uma vez por ano, para apresentação dos princípios e valores, resultados da empresa e grandes projetos (desde 2004). • Mensagens da Diretoria: comunicados enviados a todos os integrantes da força de trabalho. • Notícias veiculadas no Portal Corporativo e demais canais de comunicação da empresa. • Pronunciamento e participação em treinamentos e eventos realizados ao longo do ano, bem como em ocasiões especiais, como reconhecimento/destaques de empregados (desde 2007). • Reuniões dos Gestores com seus empregados. • Pesquisa de Clima, descrito em 6.3.c (desde 2011). • Eventos promovidos pelo Comitê Gestor do Clima Organizacional (2013).
Clientes	• Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, descrita em 3.1.b e 3.1.d (desde 2003). • Pesquisas de Satisfação listadas em 3.1.b. • Encontro anual com Lideranças Comunitárias da Região Metropolitana que apresenta para os líderes de associações de moradores os princípios e valores da empresa, resultados, principais obras e benefícios implantados nas comunidades e recebe demandas da população, descrito em 4.2.a (desde 2010). • Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas das Comunidades, descrita em 4.2.a (desde 2011). • Solenidades abertas ao público e à imprensa para inauguração de obras, assinatura de convênios, contratos e ordens de início de serviços de grandes projetos. • Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e promover a adesão aos sistemas de saneamento.
Sociedade e Poder Concedente	• Distribuição do Relatório Anual e de Sustentabilidade para autoridades, empresários e lideranças comunitárias. • Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e buscar aumento da adesão aos sistemas de saneamento. • Audiências públicas realizadas a pedido dos poderes públicos para debater com a sociedade os grandes projetos e outros assuntos relacionados à empresa. • Entrevistas concedidas a rádios, jornais e TVs, sobre assuntos ligados à atuação da Cesan. • Participação em feiras, seminários e eventos ligados aos negócios da empresa. • Reuniões com o poder concedente para apresentação de planos de investimento e de obras.
Fornecedores	• Prodfor (Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores), descrito em 7.2.a. • Avaliação de desempenho dos fornecedores (desde 2005). • Encontro Anual com Fornecedores, promovido pela Gerência de Logística (R-GLG), descrito em 7.2.c (desde 2010). • Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas dos Fornecedores, descrita em 7.2.c (desde 2011). • Participação de fornecedores como expositores no Encontro de Inovação Tecnológica da Cesan, possibilitada pela Diretoria (desde 2010).

Tabela 1.7 - Interação com as partes interessadas

Entre práticas descritas para a identificação das principais necessidades e expectativas das partes interessadas, vale destacar as seguintes práticas realizadas pela empresa:

- Acionista - Termo de Compromisso de Gestão, assinado em 2013 (**2.2.a**);
- Força de trabalho - Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicado bianualmente a partir de 2011 (**6.3.c**);
- Clientes - Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, aplicada desde 2003 (**3.1.b** e **3.1.d**);
- Comunidades - Pesquisa Anual das Principais Necessidades e Expectativas, aplicada desde 2011 (**4.2.a**);
- Fornecedores - Pesquisa Anual das Principais Necessidades e Expectativas, aplicada desde 2011 (**7.2.c**).

Por fim, para mobilização da força de trabalho na busca do êxito das estratégias, podemos destacar: avaliação anual de desempenho, descrita em **6.1.c**; cumprimento das metas da GER, descrita em **1.3.b** e **2.2.a**; e o incentivo à participação nos treinamentos do MEG e eventos que divulgam as estratégias da empresa. Além disso, em 2013, como forma de ampliar a interação da empresa com os empregados e aumentar a transparência na divulgação de informações e ações corporativas, foi criado o Comitê Gestor de Clima Organizacional, por meio da Resolução 5489/2013, composto por empregados de todas as Diretorias da empresa para definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para melhoria do clima organizacional.

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

Desde 2007, a P-CPE realiza encontros anuais para divulgação dos princípios e valores, apresentação dos resultados do Planejamento Estratégico e avaliação do Orçamento Empresarial, para empregados da Grande Vitória e do Interior. Os princípios e valores também são divulgados no *Website*, no Portal Corporativo, nos Quadros de Gestão à Vista, **Figura 1.d**, em apresentações institucionais e nos treinamentos de integração para novos empregados, como descrito em **6.1.b**. Além disso, em consonância com os valores organizacionais, o Código de Ética, descrito em **1.1.b**, estabelece os princípios gerais que devem reger as relações internas e externas na empresa (respeito às leis, às pessoas e ao meio ambiente) e como deve ser a conduta das ações dos diretores, acionistas, empregados, prestadores de serviços e fornecedores.

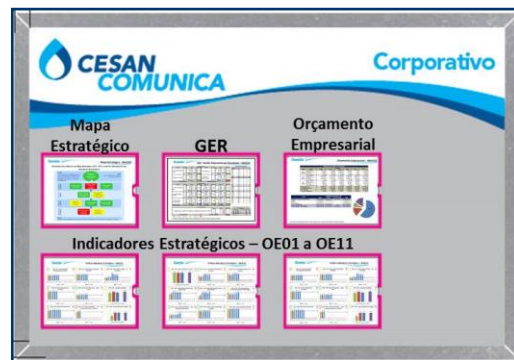


Figura 1.d - Quadro de Gestão à Vista

Desde 2003, a Diretoria da Cesan promove, anualmente, encontros específicos com as partes interessadas, com o objetivo de apresentar os resultados da companhia, o balanço patrimonial, quando pertinente, 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 Grande Vitória e, também, o Encontro Anual de Fornecedores, descrito em **7.2.c**.

O entendimento da força de trabalho é assegurado na execução e verificação dos Planos de Trabalho das Unidades, nos Planos de Acompanhamento de Metas da Avaliação de Desempenho, descrita em **6.1.c**, e da Pesquisa de Clima Organizacional, descrita em **6.3.c**. Além disso, em 2013, no questionário *online* de Revisão Estratégica, foi feita uma análise a fim de verificar o percentual de empregados que conhecem o planejamento estratégico da Cesan, que o consideram adequado à realidade da empresa e que se sentem inseridos nesse contexto. Os resultados do questionário estão no item **8.5 Resultados relativos a processos**, com o código CESAN/PE.

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

A Avaliação de Desempenho por Competências, aplicada desde 2006, é o instrumento utilizado pela Cesan para avaliar as competências e identificar necessidade de desenvolvimento de todos os empregados, incluindo os líderes, conforme descrito em **6.1.c**. As competências são características definidas no PCR como necessárias para o desenvolvimento das atividades da função, alinhadas com as estratégias e os resultados empresariais, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, que são observados no dia a dia dos empregados. Os formulários da Avaliação de Desempenho são diferentes, de acordo com as competências definidas para os gestores e demais empregados. As competências gerenciais são capacidades necessárias para a função de gestor, demonstradas por meio de suas ações, atitudes, decisões e liderança com o intuito de promover o envolvimento dos profissionais e gerar resultados. A **Tabela 1.8** apresenta as principais competências para os líderes.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS
- Visão sistêmica - Foco em resultado - Conhecimento e prática de gestão/ processos - Produtividade - Análise crítica - Tomada de decisão	- Liderança - Flexibilidade e criatividade - Comunicação - Postura ética - Lidar com situações sob pressão - Relacionamento interpessoal - Solução de conflitos

Tabela 1.8 - Competências da carreira de gestor

As competências para o exercício da liderança são desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan (PDGC), palestras e oficinas relacionadas à liderança, descrito em **6.2.a**. Para identificação dos sucessores e novas designações para cargos de gestão, são utilizadas análise de perfil psicológico, dinâmicas e entrevistas, como forma de

do desempenho do empregado nas compatibilizar as expectativas individuais e organizacionais, e análise das competências exigidas para a carreira de gestor.

d) Como são estabelecidos os principais padrões gerenciais para os processos gerenciais e verificado o cumprimento deles?

Desde a criação da Cesan, o estabelecimento de políticas e diretrizes para elaboração de padrões, normas e manuais para os principais processos gerenciais da empresa, é realizado conforme práticas descritas abaixo:

Manual de Organização - Descreve as atribuições das Unidades. Está na 19ª edição e é atualizado, pela P-CPE, anualmente, ou quando ocorrem mudanças na Estrutura Organizacional, com aprovação da Diretoria. O seu cumprimento é verificado através das ações executadas pelas Unidades e respectivos resultados alcançados.

Comitês Estratégicos - As principais atribuições das unidades também são verificadas por meio do acompanhamento de Comitês Estratégicos, descritos em **6.1.a**, nas reuniões periódicas controladas por atas de reunião.

Normas Internas - São elaboradas ou modificadas pelas Unidades, de acordo com a Norma de Padronização INS.001.02.2012, atualizada em 2012 para adequação às Normas Técnicas da ABNT. As normas são atualizadas por determinação dos gestores, Diretoria ou por exigências legais. As normas internas, elaboradas pelas Unidades, são enviadas à P-CPE, para verificação da sua adequação aos critérios da Norma de Padronização, e homologadas pela Diretoria. As normas aprovadas são disponibilizadas no Portal Corporativo para toda a força de trabalho pela P-CPE, e comunicadas através de *e-mail* pela P-CCE. O controle da atualização das normas é feito por meio de planilha pela P-CPE que, de maneira proativa, após a conclusão do processo de Revisão Estratégica, encaminha processo às Unidades com relação das normas sob sua responsabilidade para verificação da necessidade de atualização e definição de prazo. O cumprimento das normas é acompanhado pelos gestores e discutido em reuniões com a força de trabalho. Quando identificadas não conformidades, ações corretivas são tomadas pela Unidade responsável. Após análise da área responsável, caso necessário, são realizadas alterações por meio de Resoluções ou Deliberações.

Manual do Programa 10 Sensos – Elaborado pela P-CPE e aplicado às Unidades candidatas ao Programa 10 S. É revisado a cada ciclo e submetido à aprovação da Diretoria. Após aprovação, é feita sua publicação no Portal Corporativo e enviado comunicado a todos os integrantes da força de trabalho, pela P-CCE, através de *e-mail*. Seu cumprimento é verificado pela P-CPE, nas visitas técnicas e avaliações internas nas Unidades, e pelas próprias candidatas.

Padrões Gerenciais – Os padrões da ISO são estabelecidos por meio de procedimentos descritos de acordo com os critérios do PQ-PCPE-GQ/001 – Elaboração, Revisão, Cancelamento e Controle de Documentos e Registros, e disponibilizados no Portal Corporativo para todos os empregados. Nas Unidades certificadas com a ISO 9001, são realizadas, ainda, auditorias periódicas com o objetivo de verificar conformidade, cumprimento e adequação dos padrões.

Além disso, a análise de todo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o controle e ações corretivas são realizadas nas reuniões de análise crítica, pelos Comitês da Qualidade. Os demais padrões gerenciais das Unidades operacionais são estabelecidos de acordo com suas especificidades.

Formulários – Os formulários que acompanham as NIs são elaborados ou modificados pelas Unidades, de acordo com a NI INS. 001.02.2012. O trâmite para aprovação, divulgação e verificação do cumprimento segue os mesmos procedimentos das Normas. Já os formulários que fazem parte dos SGQs, certificados na Norma ISO 9001, seguem os padrões e trâmites estabelecidos no PQ-PCPE-GQ/001.

Comitê do MEG - Criado em 2012, com a finalidade de elaborar o Relatório de Gestão da Cesan, baseado no MEG, com participação de gerentes responsáveis pela coordenação de critérios do modelo e da Diretoria. Em 2013, foi reestruturado incorporando a avaliação de ações implementadas, instituição e manutenção de práticas e melhorias de gestão e disseminação do modelo na corporação. Em 2014, o Comitê foi novamente reestruturado passando a ser integrado por todos os gerentes, coordenadores e assessores da empresa, responsável pela implementação do Plano de Melhoria Gerencial e Relatório de Sustentabilidade, passando a ser Comitê MEG/GRI. Em 2015, conforme descrito em **6.1.a**, o Comitê sofreu alterações.

Por fim, outras formas de controle adotadas para verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho são: cronograma de atividades, formulário de registro de frequência, formulários de avaliação de reação de eventos, palestras e treinamentos e planos de trabalho e de ação.

e) Como os processos gerenciais são melhorados, por meio do aprendizado?

Com adoção do MEG em toda a empresa, em 2010, iniciou-se a prática de melhoria dos processos gerenciais através da análise do Relatório de Avaliação (RA), que evidencia as necessidades de melhoria das práticas e de implementação de novas ações. A partir do recebimento do RA, a P-CPE elabora os Planos de Melhoria por critério que são repassados para o Comitê MEG/GRI na primeira reunião do ciclo, sendo de responsabilidade dos coordenadores dos critérios a verificação e gerenciamento das ações a serem executadas. Como evolução para o ciclo de 2014, os próprios coordenadores dos critérios, juntamente com seus grupos de trabalho, elaboraram os Planos de Melhoria, apontando evoluções e novas práticas, a partir de um modelo elaborado pela P-CPE. Além disso, visando uma melhor análise e disseminação das práticas do modelo, as reuniões também passaram a contemplar todos os gestores, coordenadores e assessores da empresa. O Comitê se reúne a cada dois meses com registro de atas disponibilizadas no Portal Corporativo.

Visando uma gestão corporativa integrada, em 2014, ampliou-se a denominação do Comitê para Comitê MEG/GRI que passou a cuidar adicionalmente do Relatório de Sustentabilidade. Essa alteração foi realizada a partir de uma reflexão da P-CCE que, analisando os Relatórios de Gestão do MEG e de Sustentabilidade, observou que era possível aproveitar o aparato de coleta e análise de informações, instituído a partir da criação do Comitê MEG, bem como aprimorar uma prática apontada como ponto forte no RA do PNQS/2013.

Ainda com relação ao MEG, a análise dos Relatórios de Gestão (RGs) de companhias de saneamento reconhecidas no prêmio e a participação no Seminário de Benchmarking e na Missão de Estudo ao Exterior, promovidos pelo Comitê Nacional da Qualidade ABES (CNQA), permitem conhecer práticas exemplares e selecionar empresas para realizar visitas técnicas.

A cultura de inovação e a disseminação de boas práticas também são estimuladas pelo Encontro Anual de Inovação da Cesan, que ocorre desde 2007, descrito em **7.1.d**. Os principais objetivos do Encontro são divulgar a produção técnico-científica e estimular as atividades inovadoras dentro da empresa, pelo reconhecimento dos empregados através da premiação das melhores pesquisas e práticas. Além do evento corporativo, desde 2008, é realizado o Encontro Técnico da Diretoria de Operação Metropolitana, que premia o primeiro colocado com uma visita técnica a uma empresa de referência. Como evolução dessa prática, em 2013, os encontros foram expandidos para as demais Diretorias. O objetivo foi oportunizar a apresentação dos resultados dos principais projetos desenvolvidos pelos empregados de cada Diretoria. Cada projeto passa pela avaliação de uma banca examinadora.

Além disso, a Cesan também integra a Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe), a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) que, entre outras atividades, promovem encontros, câmaras temáticas e visitas técnicas, congressos, seminários e cursos que permitem a disseminação de conhecimento e a troca de informações entre empresas do setor.

Por fim, outras práticas de aprendizado aplicadas na empresa, são a análise dos resultados das pesquisas de reação aplicadas ao final dos eventos e treinamentos realizados na organização, desde 2012, e do *feedback* espontâneo dos próprios empregados, bem como a troca de ideias nas reuniões gerenciais com a força de trabalho.

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?

Desde 1996, foi identificada a necessidade de comparação dos resultados da empresa, bem como seu posicionamento no mercado e no setor, utilizando os resultados do Relatório do Sistema Nacional de Informações (SNIS). Em 2010, com a adoção do MEG corporativo, identificou-se a necessidade, no processo de Revisão do Planejamento Estratégico, descrito em **1.1.a**, de comparar indicadores operacionais e estratégicos com empresas reconhecidas pela excelência na sua gestão, visando ao alcance da visão de futuro da Cesan: “Ser excelência no setor de saneamento do Brasil”.

No que tange à definição dos resultados a serem comparados, definiu-se como critério, a comparação dos indicadores acompanhados corporativamente que abrangem os indicadores do Guia de Referência para Medição de Desempenho (GRMD) e do SNIS. Essa definição visou garantir a pertinência da comparação dos indicadores com empresas de referência no setor, que divulgam seus resultados apurados a partir da mesma base de cálculo.

Logo, os resultados de indicadores acompanhados internamente e que são específicos da Cesan, não são comparáveis com os de outras empresas, conforme apresentado no **Critério 8**. Essa prática é controlada pela P-CPE, por meio de planilha eletrônica, que acompanha e divulga mensalmente os resultados e redefine os referenciais comparativos a serem adotados, seguindo os critérios de pertinência, após o fechamento do ano. As fontes para a coleta de referenciais utilizadas pela Cesan, estão descritas na **Tabela 1.9**.

FONTES DE COLETA DE REFERENCIAIS	
RGs de empresas de saneamento vencedoras no PNQS	Informações utilizadas por serem específicas do setor de saneamento e pela facilidade de avaliação de vários aspectos descritos no perfil. Utilizou-se como referencial comparativo a média truncada dos resultados das empresas para os indicadores constantes no GRMD. A comparação dos demais resultados foi feita com base na pertinência e divulgação dos indicadores no RG. Fonte de coleta de resultados/indicadores desde 2010.
Relatório do SNIS	Dados fornecidos por prestadores de serviços de água e esgoto em todo o país. As informações do SNIS são importantes para análises preliminares de desempenho das entidades prestadoras dos serviços, fundamentadas nas informações coletadas, possibilitando uma comparação mais refinada. Fonte de coleta de resultados/indicadores desde 1996.
Ranking da AESBE	Entidade representativa das Companhias Estaduais de Saneamento Básico, com o objetivo de promover o contínuo aperfeiçoamento técnico mediante o intercâmbio de ideias e experiências e que reúne e divulga os resultados de indicadores de desempenho das organizações do setor. Adotada como fonte de coleta de resultados/indicadores a partir de 2013, por divulgar as informações com uma defasagem menor que o SNIS.

Tabela 1.9 – Fontes de Coletas de Referenciais

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 quadrimestrais de avaliação do planejamento estratégico e de orçamento empresarial. Após a Revisão Estratégica de 2011, atendendo às sugestões dos empregados, a partir de 2012, o acompanhamento do desempenho pela Diretoria passou a ser feito nas reuniões quadrimestrais do Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE) e nas reuniões trimestrais dos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, descrito em **2.2.d**. Nas reuniões, são apresentados e discutidos os resultados dos indicadores estratégicos, comparados aos respectivos referenciais e requisitos das partes interessadas, bem como os principais resultados do orçamento empresarial, dos investimentos e outros assuntos relevantes. Ao final das reuniões, são estabelecidas ações a serem executadas para melhoria do desempenho dos resultados.

Mensalmente, o acompanhamento do desempenho operacional e estratégico, é feito por meio do Relatório de Planejamento e Gestão, elaborado e controlado pela P-CPE desde 2007, com informações sobre os principais resultados e indicadores empresariais, bem como das atividades desenvolvidas pela Coordenadoria no período. O Relatório é encaminhado ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à Alta Direção, e disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados.

Os gestores, por sua vez, acompanham o desempenho operacional de suas Unidades em reuniões periódicas com a força de trabalho, onde são avaliados indicadores operacionais e estratégicos e definidas ações de melhoria. As informações são passadas para a Diretoria, através de processos, reuniões e relatórios mensais, para a tomada de decisão.

O desempenho operacional também é acompanhado diariamente, através dos sistemas informatizados. O ERP/SAP integra os processos das áreas administrativas; o Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) registra e controla informações sobre as demandas dos clientes e atendimentos efetuados e o Sistema de Informações de Controle Operacional (SINCOP) compõe a base de dados para alimentar os indicadores, além de outros, descritos em **5.1.b**.

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. Já para o âmbito interno, destaca-se o Diagnóstico de Clima Organizacional, descrito em **6.3.c.**, utilizado como subsídio para análise e definição de ações para melhoria na gestão de pessoas.

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. Conforme descrito em **2.2.a**, os indicadores e critérios da GER são revisados anualmente para acompanhamento das tendências e adequação às necessidades de desenvolvimento dos processos da empresa, visando ao atendimento dos requisitos do Governo do Estado, dos clientes e da força de trabalho. Como forma de disseminar a cultura e aumentar o comprometimento com a gestão e análise de resultados estratégicos e operacionais, em 2013, a Comissão da GER definiu um novo indicador que mede o desempenho individual de todas as gerências e coordenadorias: “Avaliação de Desempenho dos Resultados”. Seu cumprimento é verificado pela definição de três indicadores e metas, acompanhados em reuniões trimestrais. As atas das reuniões e planos de ação decorrentes são publicadas no Portal Corporativo, seguindo um cronograma controlado pela P-CPE.

c) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas a força de trabalho, em todos os níveis da organização e a outras partes interessadas, quando pertinente?

O principal fórum de análise do desempenho da organização pela Alta Direção é o CPGE, descrito em **1.3b** e **2.2d**. A divulgação das decisões decorrentes das reuniões do CPGE é feita por meio da publicação da Ata de Reunião no Portal Corporativo, bem como do envio de correio eletrônico e de Comunicação Interna (CI) aos principais envolvidos nas decisões.

No que tange à análise do desempenho da organização no nível gerencial, as principais decisões são tomadas em reuniões operacionais com a força de trabalho, que também são registradas em atas disponibilizadas aos empregados e comunicadas por meio de correio eletrônico e processos protocolados.

Essas práticas e os demais processos de gestão utilizados para análise do desempenho da Organização, bem como o meio de comunicação das decisões, tanto para a força de trabalho quanto para as demais partes interessadas estão descritas nas **Tabelas 1.4, 1.7 e 2.3**.

d) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

Desde 2003, as decisões decorrentes da análise do desempenho da Organização são repassadas aos 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**. As ações e decisões, bem como seu monitoramento e controle, são realizados em reuniões específicas e repassados às diversas Unidades para implementação, por meio de planos de trabalho, processos protocolados, ofícios, correio eletrônico, Portal Corporativo e website.

O acompanhamento da implementação das ações, no nível estratégico, tomadas no CPGE, descrito em **1.3b** e **2.2.d**, é realizado nas reuniões subsequentes.

No que tange à análise do desempenho da organização no nível gerencial, as principais decisões são tomadas em reuniões operacionais com a força de trabalho, que também são registradas em atas disponibilizadas aos empregados, comunicadas por meio de correio eletrônico e processos protocolados, e acompanhadas por meio dos planos de ação nas reuniões subsequentes.

Essas práticas e os demais processos de gestão utilizados para análise do desempenho da organização, bem como o meio de comunicação das decisões, tanto para a força de trabalho quanto para as demais partes interessadas estão descritas nas **Tabelas 1.4, 1.7 e 2.3**.

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO PQES



Procissão Marítima de São Pedro

Estratégias e Planos

2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Como é realizada a análise do ambiente externo?

b) Como é realizada a análise do ambiente interno?

Desde 2009, a análise dos ambientes externo e interno é realizada bienalmente no processo de Revisão Estratégica que, conforme descrito em **1.1.a**, passou por uma reformulação em 2013. Até 2011, as características dos ambientes eram identificadas nos questionários de reflexão estratégica respondidos pelos empregados e analisadas no Workshop de Alinhamento Estratégico, na definição das estratégias para os cinco anos seguintes.

Em 2013, visando ampliar a participação dos empregados e consolidar o processo de construção da Matriz SWOT da Cesan, foram incluídas mais duas etapas no processo de Revisão Estratégica. Primeiro, após a realização do Workshop de Revisão Estratégica, descrito em **1.1.a**, foi realizado um Workshop por Diretoria para identificação das características dos ambientes, utilizando a metodologia “Café Mundial”, uma dinâmica de debate e construção de ideias em grupo, trazida do Governo do Estado do Espírito Santo pelo Coordenador de Planejamento Estratégico, **Figura 2.a**. Os participantes foram divididos em quatro grupos, observados por um empregado da P-CPE, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes. Foi feito um rodízio até que todos tivessem contribuído com a análise das quatro características: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao final, foi feito um debate com todo o grupo, considerando os conhecimentos dos participantes acerca dos temas levantados, que selecionaram as características dos ambientes mais representativas da empresa.

Em seguida, foi feita uma priorização e validação das características dos ambientes externo e interno, identificadas nos Workshops, em um questionário online, enviado por e-mail e disponibilizado no Portal Corporativo para que todos os empregados da Cesan tivessem a oportunidade de participar do processo de Revisão Estratégica. No questionário, os empregados também avaliaram a disseminação e adequação do planejamento estratégico da Cesan e das Unidades, para subsidiar a revisão das estratégias da empresa. Os resultados dessa avaliação estão apresentados em **8.5 Resultados relativos a processos**, com o código CESAN/PE. Todo esse processo foi conduzido e controlado pela P-CPE, por meio do Cronograma de Revisão Estratégica. Ao término de cada etapa do processo, os participantes responderam a uma avaliação de reação para melhoria do ciclo seguinte.

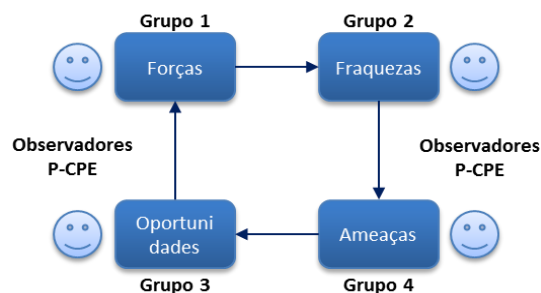


Figura 2.a - Dinâmica Café Mundial

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

Desde 2009, as alternativas decorrentes das análises dos ambientes são avaliadas no Workshop de Alinhamento Estratégico, composto pela alta direção, assessores, coordenadores e gerentes, que é o evento final de consolidação das estratégias para os próximos cinco anos da Cesan, finalizando o processo de Revisão Estratégica. Conforme descrito em **1.1.a**, após as etapas de análise dos ambientes externo e interno, relatadas em **2.1.a** e **2.1.b**, e da compilação dos resultados do questionário online e de reflexão estratégica, a P-CPE, baseada no resultado do diagnóstico dos ambientes formula propostas de princípios e valores e de objetivos estratégicos, a serem debatidas e consolidadas no Workshop de Alinhamento Estratégico. No evento, primeiramente são

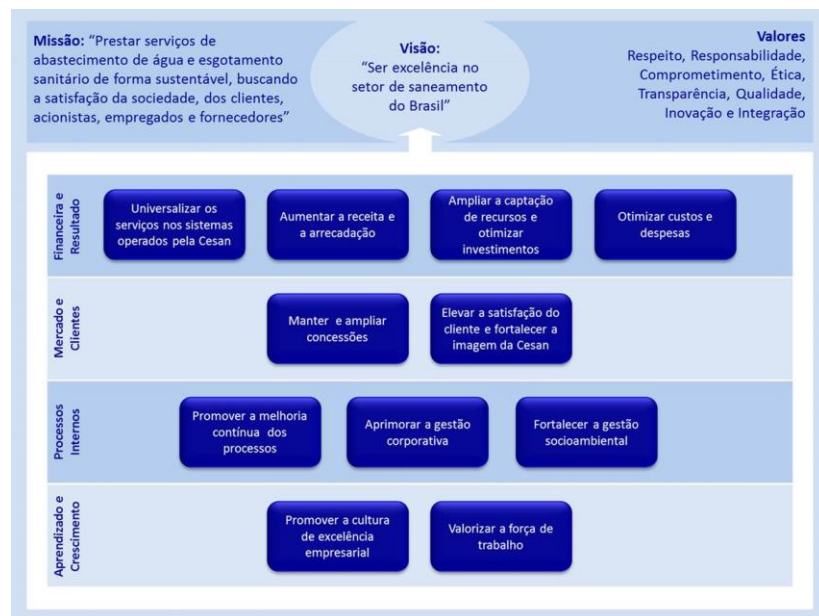


Figura 2.b - Mapa Estratégico 2014-2018

debatidos e atualizados os princípios e valores da organização.

Em seguida, os participantes são divididos em quatro grupos conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* (1 - Financeira e Resultado, 2 - Mercado e Clientes, 3 - Processos Internos e 4 - Aprendizado e Crescimento) para revisão do mapa estratégico e das iniciativas estratégicas, utilizando como base a Matriz SWOT consolidada da Cesan, incluindo os riscos empresariais identificados, o modelo de negócio da organização e os principais requisitos das partes interessadas, levantados no questionário de reflexão estratégica, respondido pelos gerentes e coordenadores em conjunto com sua equipe, conforme descrito em **1.1.a** e **1.1.c**.

Os objetivos e as iniciativas estratégicas atualizadas no Workshop representam o curso de ação para o cumprimento da missão e alcance da visão organizacional, **Tabela 2.1**, conforme Mapa Estratégico, **Figura 2.b**, aprovado na Revisão Estratégica de 2013 e vigente até o final de 2018.

Vale destacar que, em 2013, a aplicação do questionário online com a análise da percepção do planejamento estratégico da organização e de suas unidades, bem como a revisão do questionário de reflexão estratégica, permitiu uma avaliação mais aprofundada acerca das necessidades de mudança dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos da Cesan, a fim de que os empregados se sentissem inseridos e conseguissem visualizar o seu papel nas estratégias organizacionais.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAIS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
OE01 - Universalizar os serviços nos sistemas operados pela Cesan	1.1 Gerir demandas por abastecimento de água na RMGV 1.9 Gerir demandas de coleta e tratamento de esgoto na RMGV 1.5 Ampliar e melhorar os sistemas de produção/ distribuição (ações do Plano Diretor de Água) 1.6 Ampliar e melhorar os sistemas de coleta e tratamento (ações do Plano Diretor de Esgoto)
OE02 - Aumentar a receita e a arrecadação	2.1 Elevar o faturamento de água 2.2 Elevar o faturamento de esgoto 2.3 Reduzir o índice de inadimplência 2.4 Elevar arrecadação 2.8 Desenvolver ações para fomentar a adesão aos serviços de esgotamento sanitário
OE03 - Ampliar a captação de recursos e otimizar investimentos	3.1 Melhorar o controle/desempenho da gestão econômica e financeira 3.2 Melhorar o gerenciamento dos contratos de financiamento 3.3 Buscar fontes alternativas de recursos para cumprir a programação de investimentos da Cesan 3.4 Estudar a capacidade de endividamento/pagamento da empresa
OE04 - Otimizar custos e despesas	4.1 Gerir orçamento (custeio, investimento e ativos)
OE05 - Manter e ampliar concessões	5.1 Manter e ampliar concessões 5.3 Buscar parcerias para novos negócios 5.4 Estudar e implementar novos negócios (Reuso, Biossólido entre outros)
OE06 - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan	6.1 Aprimorar a comunicação direta com as partes interessadas 6.2 Reduzir o número de reclamações sobre a Cesan na imprensa e o tempo de resposta 6.3 Aumentar o volume de matérias positivas em comparação às negativas publicadas pela imprensa 6.4 Reduzir o tempo médio de atendimento do Call Center e Escritórios de Atendimento Personalizado 6.8 Sensibilizar a população para a utilização dos sistemas de esgoto sanitário 6.10 Reduzir o tempo médio de resposta às demandas de usuários de água e esgoto
OE07 – Promover a melhoria contínua dos processos	7.3 Efetuar padronização de processos 7.4 Garantir a qualidade de água produzida e distribuída de acordo com a Portaria do Min. da Saúde 7.5 Garantir a qualidade do esgoto tratado e lançado no meio ambiente 7.9 Reduzir tempo médio de atendimento/execução dos processos principais e de apoio 7.12 Implementar ações de eficiência energética
OE08 - Aprimorar a gestão corporativa	8.1 Implantar sistemas corporativos de informações 8.2 Automatizar os sistemas operacionais 8.3 Diagnosticar necessidade e implementar novas tecnologias 8.6 Otimizar processo de contratação e avaliação de fornecedores
OE09 - Fortalecer a gestão socioambiental	9.3 Reduzir passivos ambientais dos sistemas operados pela Cesan 9.9 Regularizar ambientalmente todos os sistemas operados pela Cesan - água e esgoto 9.10 Desenvolver e implementar política de subsídio para baixa renda 9.11 Ampliar abastecimento para população de baixa renda 9.13 Estimular e promover ações de responsabilidade socioambiental
OE10 - Promover a cultura de excelência empresarial	10.3 Investir na capacitação dos empregados 10.6 Ampliar o programa de Gestão pela Qualidade 10.8 Implementar Modelo de Excelência em Gestão
OE11 – Valorizar a força de trabalho	11.3 Aprimorar os programas de saúde e qualidade de vida 11.4 Melhorar e evidenciar os benefícios oferecidos pela empresa 11.5 Aprimorar o Plano de Carreiras e Remuneração 11.11 Aplicar pesquisa de clima organizacional

Tabela 2.1 – Principais estratégias e objetivos da organização

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 pelos gestores da Cesan com auxílio de consultorias externas, em 2002, e aprovados pelo Comitê Executivo da Revitalização, hoje denominado CPGE. A cada revisão bienal do Planejamento Estratégico, descrita em **1.1.a**, são definidos os indicadores estratégicos a serem acompanhados para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos, **Tabela 2.2**. Entre os indicadores estratégicos monitorados estão os constantes do GRMD, de processos internos, de exigências legais, de agentes financiadores e demais partes interessadas.

As metas dos indicadores são definidas pelos respectivos responsáveis e aprovadas pela Diretoria nas reuniões do CPGE, considerando o histórico dos resultados da empresa, os requisitos das partes interessadas, descritos em **1.3.b**, e o resultado de outras organizações do setor de saneamento, como referenciais comparativos. Além disso, algumas metas são definidas por legislações específicas, como Portarias do Ministério da Saúde, do Meio Ambiente, de Regulação, e também por pesquisas, como as de Satisfação do Cliente, Clima Organizacional, Fornecedores, Lideranças Comunitárias etc.

Entre os indicadores definidos internamente, destacam-se os que estão ligados a GER, descrita em **1.3.b**, programa de remuneração variável, implantado em 2006 e revisado anualmente, por uma comissão paritária constituída por empregados, membros do sindicato e representantes da empresa.

O valor repassado depende diretamente do desempenho dos indicadores, para os quais são definidos pesos e metas, que determinam o valor a ser pago aos empregados. Dessa forma, tem-se o engajamento e comprometimento de todos com o cumprimento das metas da GER que são alinhadas com as estratégias.

Os indicadores monitorados por agentes financiadores, como a 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 estratégicos e seus respectivos indicadores e metas, são elaborados os planos de trabalho das gerências e coordenadorias pelos gestores das Unidades, com orientação da P-CPE. Os planos de trabalho contemplam as perspectivas do *Balanced Scorecard*, os objetivos e iniciativas estratégicas e as atividades gerenciais a serem executadas ao longo do ano para o cumprimento das estratégias organizacionais. Para cada atividade, são definidos indicadores de desempenho e metas, que possibilitam o acompanhamento do seu cumprimento pelos gestores e suas respectivas Diretorias. Dessa forma, tem-se o desdobramento do planejamento estratégico em nível tático e operacional. Os modelos dos Planos de Trabalho são revisados bianualmente pela P-CPE, baseados no *feedback* das Unidades e na evolução do monitoramento do planejamento estratégico na empresa. Em 2013, o plano foi revisado para incluir um acompanhamento mensal dos indicadores, a fim de que as Unidades ampliassem o controle dos seus resultados.

Como forma de aprimorar o monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos, em 2012, criou-se uma metodologia para avaliar a consecução dos objetivos estratégicos, com base no estabelecimento de uma escala de desempenho e um balanceamento dos resultados dos indicadores estratégicos, que determinam o cumprimento dos objetivos estratégicos. Além disso, em 2013, a Cesan firmou o Termo de Compromisso de Gestão com o Governo do Estado, com objetivo de estabelecer acordos entre as partes, cabendo à Cesan atingir metas estabelecidas em consonância com as diretrizes estratégicas do Estado e ao Governo alocar recursos financeiros para apoiar a execução do Plano de Investimento da Companhia. O Termo de Compromisso teve vigência até o final de 2014.

OE*	INDICADOR	UNID.	META			PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO
			2014	2015	2018	
OE01	IC017 - Índice de Cobertura Urbano de Água	%	100	100	100	Plano de Investimentos
	IC018 - Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	70	70	80	
OE02	IFn02 - Águas não Faturadas por Volume	%	25	25	23	Comitês de Perdas
	IFn15 - Índice de Evasão de Receita	%	6,5	7,9	5	Políticas de cobrança e corte / Controle do faturamento e da arrecadação
	IC002 - Evolução da receita	%	13,5	10	10	
OE03	IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos	-	1	1	1	Plano de Investimentos
	IC007 - Grau de endividamento	%	60	60	60	
OE04	IFn01 - Índice de Desempenho Financeiro	%	120	120	120	Controle do Fluxo de Caixa e Orçamento
	IC004 - Margem EBITDA	%	27	27	27	
OE05	IC019 - Manutenção das Concessões	%	100	100	100	Plano de Renovação das Concessões
OE06	ICm02 - Índice de Satisfação dos Clientes	%	75	75	75	Programa da ISO 9001 e MEG
	IC015 - Tempo de Atendimento a clientes no Call Center	min	4,5	4,5	4	Programa da ISO 9001 e MEG
	IC016 - Tempo de Atendimento a clientes nos Escritórios (GV)	min	18	18	17	Programa da ISO 9001 e MEG
OE07	ISp04 - Tempo Médio Atendimento para Ligação de Água	Horas/ S.S.	360	360	360	Práticas do MEG
	ISp06 - Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Esgoto	Horas/ S.S.	450	450	450	Práticas do MEG
	ISp10 - Tempo Total Atendimento para Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	Horas/ S.S.	18	16	10	Práticas do MEG
	ISp10 - Tempo Total Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	Horas/ S.S.	26	24	15	Práticas do MEG
	ISp14 - Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação	L /Lig /dia	410	410	400	Comitês de Perdas
	IC026 - Índice de Qualidade da Água (IQA)	%	97	97	97	Programas da ISO 9001 e ISO 17025
OE08	IFr01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores	%	8	8	5	Avaliação de Desempenho de Fornecedores
	IFr07 - Índice de Desempenho de Fornecedores	%	90	90	90	Avaliação de Desempenho de Fornecedores
	IPe02 - Índice de criatividade do pessoal	%	0,06	0,07	0,1	Encontros Técnicos das Diretorias e da Cesan
OE09	ISc09 - Índice de Tratamento do Esgoto Gerado	%	45	45	50	Programa Se liga na rede
	ISp03 - Eficiência de Remoção de DBO	%	82	88	90	Práticas do MEG
	IC012 - Índice de Lançamentos Outorgados nos Sistemas em Operação	%	40	50	55	Plano de Regularização de Outorgas
OE10	IPe03 - Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrs trein/ empreg	55	55	55	Educar para Excelência e PDGC

OE*	INDICADOR	UNID.	META			PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO
			2014	2015	2018	
	IPe11 - Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	Lig./empreg.	253	253	253	Revisão da Estrutura Organizacional
OE11	IPe04 - Índice de Satisfação dos Empregados	Nota	75	75	80	Comitê de Gestão do Clima
	IPe05 - Índice de frequência de acidentes	Acid x milh_h	19,5	13,5	10	Comissões Internas de Prevenção de Acidentes
	IC024 - Concessão de benefícios por empregado ativo	R\$ mil/empreg	21,3	21,9	23	Acordo Coletivo de Trabalho
* Objetivos Estratégicos: Verificar os códigos na Tabela 2.1 – Principais estratégias e objetivos da organização						

Tabela 2.2 – Indicadores Estratégicos

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

Desde a década de 1980, os recursos financeiros para assegurar a implementação das estratégias definidas nos planos de ação das Unidades, conforme **2.2.a**, são alocados anualmente com a participação de todas as Unidades, no Orçamento Empresarial, composto pelos orçamentos de vendas, de outras receitas, de financiamentos, de despesas de pessoal, de custeio, de investimentos e do serviço da dívida, conforme descrito em **7.3.d**, com coordenação da P-CPE.

Em 2010, com a implantação do sistema ERP/SAP, as despesas passaram a ser registradas em seus respectivos centros de custo, enquanto os investimentos passaram a ser registrados nas ordens internas e nos Planos Estruturados do Projeto (PEP), permitindo o acompanhamento diário da execução por parte das Gerências e Diretoria. 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.

Como melhoria, em 2012, foram estabelecidos critérios para priorização da Programação de Investimentos do ano seguinte, desenvolvidos com base em uma metodologia aplicada pelo Governo do Estado, conforme descrito em **7.3.c**.

Os recursos humanos são alocados pela Gerência de Recursos Humanos que define o Quadro de Dimensionamento de Pessoal e monitora os postos de trabalho por cargos e funções necessários ao funcionamento de cada Unidade, com base na Estrutura Organizacional e no PCR, conforme descrito em **6.1.a**.

A alocação dos recursos de tecnologia é realizado pela Gerência de Tecnologia da Informação (R-GTI), que identifica as necessidades de desenvolvimento de novos sistemas ou de melhoria dos sistemas existentes na empresa, conforme descrito em **5.1.a**.

Por fim, a alocação de equipamentos é controlada pela Divisão de Suprimentos (R-DSU), por meio do ERP/SAP, responsável pelo gerenciamento e acompanhamento dos contratos de compras de materiais do estoque de manutenção, expediente, equipamentos de proteção individual/coletiva, uniformes, ativo fixo, hidrometria, crescimento vegetativo e obras, que podem ser reservados e retirados pelas unidades conforme a necessidade para o desenvolvimento das suas atividades.

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 2.3**.

PARTE INTERESSADA	FORMA DE COMUNICAÇÃO
Todas as partes interessadas	- Website da Cesan (1995). - Relatório Anual e de Sustentabilidade (2012): Entregue a toda força de trabalho, bem como a empresários, fornecedores e lideranças políticas em evento direcionado à sociedade. - Relatório de Gestão do MEG (2009): Elaborado anualmente para concorrer a prêmios de gestão em saneamento de âmbitos estadual e nacional.
Força de trabalho	- Portal Corporativo (2002): 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 (2004): Divulgação das metas traçadas, resultados e melhorias alcançadas através dos investimentos. - Reuniões Gerenciais entre gestores e colaboradores (1967): 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 (2011).
Clientes e Sociedade	Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010).
Fornecedores	Encontro Anual com Fornecedores (2010).
Acionistas	- Reunião mensal dos Conselhos de Administração e Fiscal (1967). - Reunião semanal da Diretoria (1967).

Tabela 2.3 - Forma de comunicação com partes interessadas

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

Desde 2004, o monitoramento dos planos de trabalho, no nível estratégico, é realizado nas reuniões quadrimestrais do CPGE, criado pela Resolução nº 4382 e modificado pelas Resoluções 4462/04, 4617/05, 4817/07, 4922/08, 5343/12 e 5538/13. 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, conforme descrito em **2.2a**.

Em 2011, implantou-se uma melhoria advinda de sugestões de empregados apontadas no questionário durante o processo de Revisão Estratégica. Definiu-se, no Workshop de Alinhamento Estratégico, que o monitoramento dos planos de ação seria realizado, formalmente, por meio de comitês em três níveis: corporativo, Diretorias e Gerências

Figura 2.c. O monitoramento corporativo é realizado pelo CPGE, com participação dos diretores e assessores; o das Diretorias pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos respectivos diretores, assessores e gerentes sob sua coordenação; e o das Gerências pelos Comitês Estratégicos das respectivas Gerências, formados pelos gerentes e seus subordinados. As reuniões dos comitês têm periodicidade quadrimestral, trimestral e bimestral, respectivamente, e têm como objetivo avaliar 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 planejamento estratégico, por proporcionar maior engajamento e comprometimento em todos os níveis gerenciais, além de aproximar a alta direção das suas gerências. Além disso, a periodicidade menor permite que os desvios observados sejam corrigidos mais rapidamente. O controle das práticas é feito por cada Comitê, que divulgam as atas de reuniões dos comitês de planejamento, as apresentações e os planos de trabalho no Portal Corporativo, a fim de que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades.

Uma nova prática para estimular o monitoramento dos planos de trabalho e suas metas, foi pactuada em 2013 no programa de remuneração variável de 2014, a GER, descrita em **1.3.b**. Cada gerência e coordenadoria selecionou, no mínimo, três indicadores para monitoramento em reuniões periódicas conforme calendário estipulado, que possibilitará uma maior participação de empregados na análise dos resultados de sua Unidade.

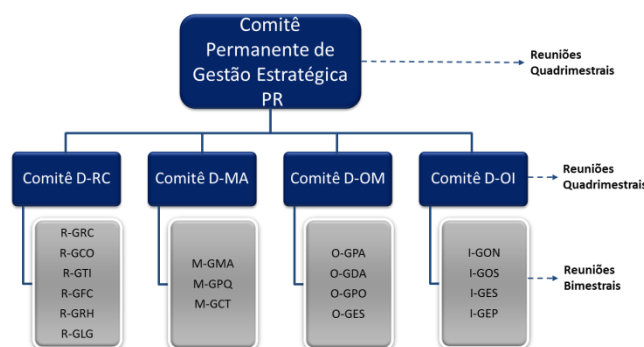


Figura 2.c - Comitês Estratégicos

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Teatro Carlos Gomes - Vitória

Clientes

3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

a) Como o mercado é segmentado

Desde 1978 a segmentação era alinhada ao Plano Nacional de Saneamento – PLANASA e, a partir de 1996, teve como base o Regulamento dos Serviços de Água e Esgoto, com segmentação de mercado seguindo a classificação imobiliária do imóvel, dividido em **Residencial** (Social, Popular, Padrão e Padrão Superior) e **Não Residencial** (Comercial Pequeno, Comercial/Outros, Industrial e Pública). A partir de 2010, a Cesan, passou a segmentar o mercado em **Residencial, Comercial, Industrial e Público**, seguindo as alterações das condições gerais, através da Resolução ARSI 008/2010, na qual os imóveis passaram a ser classificados de acordo com as atividades neles exercidas. Visando uniformização desta segmentação e compatibilização com a estrutura tarifária, detalhada na **Tabela 3.1**, a Cesan adotou em 2011 as mesmas diretrizes para os municípios não regulados pela ARSI, através da Deliberação 3753/2011, da NI Sistema Tarifário COM.004.05.2012 e do Manual de Diretrizes Comerciais - Resolução nº 5381/2012.

CATEGORIA/SEGMENTO	DESCRIÇÃO
Residencial	Utilizado para fins exclusivamente de moradia.
Comercial e Serviços	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.
Industrial	Utilizado para exercício de atividade classificada como Industrial pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).
Pública	Utilizado para o exercício das atividades finalísticas dos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, e, Autarquias e Fundações, vinculadas aos Poderes Públicos.

Tabela 3.1 – Estrutura Tarifária

Além da segmentação descrita, a empresa utiliza a regionalização do mercado entre Região Metropolitana e Interior, para aplicação da pesquisa de satisfação de clientes, tratamento de indicadores comerciais e operacionais, entre outros. A Unidade responsável pelo acompanhamento e gerenciamento da segmentação é a Gerência Comercial (R-GCO), através do SICAT, mediante ingresso de novos clientes e manutenção cadastral, realizado pelos Escritórios de Atendimento, conforme Manual de Diretrizes Comerciais.

Dentro das categorias apresentadas na **Tabela 3.1**, as ligações são classificadas de acordo com o seu status em relação aos sistemas de água e esgotamento sanitário:

Ativas: recebem os serviços de água e/ou esgoto.

Factíveis: têm plena condição de atendimento ao serviço de água e/ou esgoto.

Potenciais: necessitam de expansão do sistema para serem atendidos com serviço de água e/ou esgoto.

Inativas: tiveram o fornecimento de água suprimido (a pedido ou por inadimplência).

A Cesan, alinhada aos seus Objetivos Estratégicos (OE), define como clientes alvo: os especiais, potencial de tarifa social, com ligação irregular (clandestinos), inativos, factíveis de água e esgoto, regiões com sazonalidade populacional e comum, descritos na **Tabela 3.2**.

CLIENTE ALVO	DESCRIÇÃO
Especiais OE02/OE06	1) Grandes Consumidores: Classificação criada em 2007 e revisada em 2012. Fazem parte dessa categoria, os clientes que tem consumo médio de água, em 12 meses, igual ou superior a 270 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 270 m³/mês; 2) Com tarifa subvencionada: Fazem parte dessa categoria, as instituições filantrópicas e estabelecimentos hospitalares conforme Norma Interna COM.006.04.2013, aprovada pela deliberação 4051/2013; 3) Cadastrados na categoria pública; 4) Com contrato de demanda para água; 5) Principais empresas de comunicação da Grande Vitória; 6) Os que por sua característica mereçam um tratamento especial (creches e escolas, dentre outros).
Potenciais OE01	1) Empreendedores: Solicitam viabilidade de fornecimento dos serviços de água e esgoto para implementação de projetos de loteamentos, conjuntos habitacionais, condomínios e demais agrupamentos na área da Cesan. 2) Tarifa Social: Clientes que podem usufruir de tarifa diferenciada se atender as regras estabelecidas pela Resolução ARSI 12 de 2011 e atualizada, por solicitação da Cesan, pela Resolução nº 29 de 25/02/14.
Ligação Irregular (Clandestino) OE02	Utilizam o serviço de abastecimento de água e/ou esgotamento sanitário sem conhecimento ou autorização da Cesan.
Ligação Inativa OE02	Utilizam fonte alternativa de abastecimento de água ou tiveram o fornecimento de água suprimido (a pedido ou por inadimplência).
Ligação Factível de Água e Esgoto OE02	Estão situados em logradouro provido de rede de distribuição de água e/ou de coleta/tratamento de esgoto sanitários e não utilizam esses serviços.
Regiões com sazonalidade OE06	Utilizam o serviço de abastecimento de água e/ou esgotamento sanitário em período sazonal nas regiões de balneários e períodos de eventos festivos.
Comum OE06	Consumo abaixo de 270 m³/mês em uma matrícula.

Tabela 3.2 – Clientes Alvos

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

A principal prática utilizada para identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo é a Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, aplicada desde 2003 por instituto de pesquisa contratado pela P-CCE, na Região Metropolitana da Grande Vitória e principais regiões do Interior. Até 2010, a pesquisa era segmentada por regiões geográficas, visando, principalmente, avaliar a satisfação com os serviços prestados e a implantação do sistema de esgoto. A partir de 2011, a pesquisa foi refinada, incluindo a segmentação por categoria, conforme **Tabela 3.1.**, e seus objetivos foram ampliados para avaliar os serviços prestados pela empresa e sua imagem junto aos clientes, os produtos oferecidos, o sistema de tratamento e coleta de esgoto e a execução de obras. O resultado da pesquisa é apresentado pela P-CCE para os gestores e as necessidades de melhoria diagnosticadas são analisadas pelas Unidades responsáveis, que implementam as ações de melhoria, visando ao atendimento do Objetivo Estratégico de “Elevar a satisfação do cliente e Fortalecer a imagem da Cesan”, conforme **Tabela 3.3.**

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS
Água Distribuída com Qualidade	Comitê Permanente de Gestão da Qualidade da Água, instituído por meio da resolução 5088/2009; formação de grupos para implementar melhorias nos SAAs e adequação as novas exigências da Portaria MS 2914/11 e divulgação de informações para a sociedade, pela Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC).
Continuidade no Abastecimento	As principais ações realizadas para a continuidade no abastecimento são: monitoramento dos sistemas de distribuição de água e estudos para melhorias operacionais; Pesquisa e detecção de vazamentos não visíveis; Gestão de perdas físicas (descrita em 7.1.d); Controle de falta d'água; Controle de vazamentos e Controle da qualidade da água.
Tarifas Justas	As principais ações realizadas para garantir tarifas justas são: Parcelamentos de débitos; Tarifa Social; Atendimento Socioeconômico para pessoas de baixa renda; Desconto para novas ligações; Subvenção de Tarifa para entidades filantrópicas e hospitais conveniados ao SUS e Gratuidade nas extensões de redes de água (24m de rede em área urbana e 36m em área rural) e de redes de esgoto (até 80m).
Serviços de Coleta e Tratamento de Esgoto com Qualidade	Implantação, em 2012, do Programa Se Liga na Rede que promove, desde a sensibilização do cliente, até a interligação do imóvel à rede. Implantação, em 2014, de Parceria Público Privada (PPP) para operação, manutenção e expansão do sistema de esgotamento sanitário do município de Serra.
Qualidade e Agilidade no Atendimento dos Serviços Prestados	Treinamento das equipes de Manutenção e Atendentes nos padrões de trabalho específicos; Reuniões gerenciais para repasse de informações e resultados de indicadores, utilizando os relatórios corporativos; Revisão e atualização do cadastro comercial a partir de 2012; Controle dos prazos de execução e baixas das solicitações de serviços, através da utilização do SICAT e seus relatórios; Renovação e adequação da frota de veículos desde 2006; Aquisição e disponibilização de celulares e outros aparelhos de comunicação para as equipes operacionais; Transferência de know-how para equipes de serviços contratados.

Tabela 3.3 – Necessidades e Expectativas e Ações Implementadas

Além da Pesquisa de Satisfação, outras práticas utilizadas para identificar, analisar e tratar as necessidades e expectativas específicas para cada cliente-alvo ocorrem conforme descrito abaixo:

Clientes especiais: Desde 2007, a Divisão de Gestão Corporativa (R-DGC) é responsável pela gestão destes clientes, cujas demandas são analisadas e encaminhadas para tratamento às respectivas Unidades responsáveis. Como melhoria, em 2011, iniciou-se a realização das campanhas Programa Águas Limpas e Se Liga na Rede, visando atingir clientes de grande potencial como órgãos públicos, indústrias, escolas e condomínios, além do acompanhamento do processo de adesão nas regiões atendidas, tendo em vista a ampliação da rede de esgoto.

Clientes potenciais: Desde 2008, são realizadas as análises de viabilidade técnica das solicitações de ligação de água e esgoto, conforme NI ENG/COM/053/02/2008, com o objetivo de definir em quais pontos da rede de distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto devem ser ligados, prevenindo as ocorrências de reclamação de deficiência na prestação dos serviços. Como melhoria, a partir de 2012, através do Projeto Água + Social, a Cesan busca ampliar o número de clientes inscritos na **Tarifa Social**, levando informação sobre os critérios de inclusão para o Público Alvo em seus respectivos bairros. Este projeto tem interface com os Centros de Referências de Assistência Social e Secretarias Municipais de Assistência Social/Saúde. Em 2014, por solicitação da Cesan a Agência Reguladora (ARSI) definiu novas regras que flexibilizaram a forma de atuação da Cesan juntos aos clientes alvo da Tarifa Social.

Clientes factíveis de água e esgoto: Desde 2004, para a Região Metropolitana as demandas referentes aos clientes factíveis de água são tratadas pelas Gerências de Distribuição de Água (O-GDA), e de Coleta e Tratamento de Esgoto (M-GCT). No Interior, são tratadas pelas gerências I-GON e I-GOS, de acordo com as especificidades e a região.

Clandestinos: Desde 2008, a Cesan realiza levantamentos para identificar ligações clandestinas, buscando informações junto aos municípios, ministério público e lideranças comunitárias sobre a situação das áreas, para análise e definição das ações necessárias para regularizar o fornecimento. O monitoramento desses clientes afeta diretamente o controle das perdas água, visto que o consumo destes clientes é 3 vezes maior que um cliente regular. Pro ativamente a companhia realiza o cadastramento *in loco* dos moradores da área a ser contemplada com a rede de abastecimento público de água.

Inativos: Desde 2008, a R-GCO, visando identificar ligações inativas, mantém uma sistemática de monitoramento, através de visitas semestrais, para análise da situação da ligação, atualização das informações no SICAT e o adequado tratamento.

Regiões com sazonalidade populacional: Há mais de 10 anos, em regiões com sazonalidade populacional, com objetivo de atender a demanda destes clientes são disponibilizados canais de atendimento ao público e operacional. Em períodos festivos, feriados prolongados, carnaval e verão, a Cesan disponibiliza plantões, aluga geradores e os

posiciona em locais estratégicos para serem acionados em caso de falta de energia, evitando potenciais paralisações no fornecimento de água.

Além das práticas específicas, citadas acima, a identificação e tratamento das necessidades e expectativas também são desenvolvidas nos Escritórios de Atendimento e Call Center, na Unidade Móvel, mídias sociais, “Fale Conosco”, ouvidorias do Portal da Transparência do Governo do Estado, da ARSI e do Portal da Transparência da Cesan, descritos na **Tabela 3.6**. Outras demandas advindas das fontes citadas abaixo, também são utilizadas como meios de identificação e tratamento das necessidades dos clientes.

Legislação específica: Atendimento ao Código de Defesa do Consumidor, Portaria do Ministério da Saúde nº2914/2011, Lei 11.445/2007 e a partir de 2010 a Resolução nº 008 da ARSI;

Imprensa, colunas e editoriais de reclamação: As demandas recebidas são encaminhadas pela P-CCE, de forma contínua para análise das Unidades. A resposta à solução das demandas é redigida e enviada para a imprensa, evitando incidência de reclamações;

Reuniões com Administradoras de Condomínios e Empreendedores: Em 2012 e 2013, aconteceu o Encontro das Administradoras de Condomínios, que reuniu seus representantes para levantamento de suas necessidades e expectativas. A partir de 2014 observou-se a necessidade de rever esta prática, pois foi identificada a necessidade de redefinir a periodicidade de encontros em função de mudanças nos processos que impactam este grupo. Eventuais demandas provenientes das reuniões são analisadas pela R-DGC e encaminhadas, quando necessário, às Unidades responsáveis para as providências ou informações sobre a solicitação, assim como atuar na melhoria dos processos;

Associações de moradores e organizações não governamentais: As demandas protocoladas ou provenientes das reuniões das comunidades são analisadas pela Divisão de Relações com a Comunidade (M-DRC), desde 2002. As informações são encaminhadas às Unidades responsáveis para as providências ou informações sobre a solicitação, fortalecendo as parcerias. Desde 2010, acontece o Encontro Anual de Lideranças Comunitárias, descrito em **4.2.a**.

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

A P-CCE, alinhada ao objetivo estratégico “Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan”, coordena há mais de 10 anos a divulgação dos serviços e da marca, reforça a reputação, cria credibilidade e confiança junto aos clientes da empresa, baseada nas Competências do Manual de Organização e premissas específicas para cada canal de comunicação. Todas as informações repassadas para os clientes passam por análise da Diretoria para que nenhum dado comprometa a sua imagem, principalmente com relação às paralisações de emergência e entrevistas aos canais de comunicação. Na **Tabela 3.4**, estão listados os principais meios de divulgação.

CANAL / ANO	DESCRIÇÃO
Campanhas publicitárias (2003)	Divulgação de serviços e produtos via TV, rádio, internet, mídia impressa, outdoor, entre outras ações de propaganda, e campanhas educativas contra o desperdício de água.
Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia (2003)	Comunicação de paralisações programadas e de emergência, divulgação de campanhas publicitárias e obtenção de feedback das demandas dos clientes.
Mídias Sociais (2011)	Permite a interação direta com os clientes. Por meio de relatórios mensais são traçadas estratégias de atuação das mídias sociais, incluindo campanhas específicas, visando criar credibilidade, confiança e fortalecer a imagem da Cesan.
Reclame Aqui (2011)	Permite a interação direta com os clientes por meio do site, identificando, analisando e tratando possíveis inconsistências na prestação do serviço.
Website da Cesan (1995)	Disponibiliza acesso aos serviços comerciais operacionais e funciona como canal de sugestões e críticas de clientes. Em 2014 o website da Cesan foi reformulado com objetivo de facilitar o acesso às informações, bem como a agência virtual (serviços online) pelos clientes.
Publicação de Relatórios Anuais (2005)	Relatório Anual de Qualidade da Água: Informações para a sociedade sobre as análises da água, com demonstrativo de resultado conforme preconiza a Portaria nº 2914/2011. Relatório Anual e de Sustentabilidade: Distribuição externa, anual, contendo informações institucionais e gerenciais da empresa. (Desde 2011)
Patrocínios (2003)	Os temas escolhidos estão relacionados ao uso racional da água, recuperação ambiental, ligação ao sistema de esgotamento sanitário e outros que visam à minimização do consumo de recursos renováveis.
Folders (1998)	Orientações sobre os serviços prestados pela Cesan e dicas de consumo racional da água.
Frota da empresa (1967)	Exposição da logomarca.
Conta d'água (1967)	Exposição da logomarca e informações sobre os canais de relacionamento (115, Ouvidoria da ARSI) e os parâmetros da qualidade da água distribuída.
Laboratório Móvel de controle da qualidade da água (2009)	Atendimento imediato às reclamações, desinfecção e apoio a caça fraudes.
Placas de sinalização de obras (1998)	Utilizadas nas obras de expansão e melhorias, informando a interdição de vias públicas e desvios.
Participação em Prêmios de Qualidade de Gestão (1999)	Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES) e Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) – Desde 1999. Prêmio da Agência Nacional de Águas (ANA), Prêmio SESI e Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves) – Desde 2010.
Figuração no ranking de publicações (2009)	Divulgação da performance da Cesan em 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.
Encontro anual com lideranças comunitárias (2010)	Permite aos líderes comunitários conhecer as diretrizes institucionais e esclarecer dúvidas.

CANAL / ANO	DESCRIÇÃO
Visitas monitoradas, projetos de educação e participação em eventos com temática ambiental (1980)	Estações de tratamento de água e esgoto: Apresentação dos temas como: saneamento e qualidade de vida, meio ambiente, recursos hídricos, uso e conservação de sistemas de água e esgoto. (Desde 1980)
	Projeto de Educação ambiental: Conscientização sobre os benefícios gerados pelos novos empreendimentos para a comunidade do entorno. (Desde 1983)
	Apresentação de stands temáticos como: Feira do Verde, Feira Ambiental de Cariacica e Feira da Terra. (Desde 1990)
	Projeto Cesan na escola: ação educativa que visa atender a diversas instituições através de recursos didáticos e palestras. (Desde 1996)
Coral das Águas da Cesan (1992)	Formados por empregados e ex-empregados da empresa, que se apresentam em eventos internos e externos, especialmente em datas comemorativas e festividades públicas.
Doações de copos de água (2001)	Disponibilizados em eventos de Comunidades e Órgãos Públicos, melhorando as relações com a comunidade e a preservação do meio ambiente, com base nos critérios da Resolução 5285/2011.

Tabela 3.4 – Principais Canais de Comunicação

Além desses canais os escritórios de atendimento, o call center e a central faça fácil também promovem a divulgação da marca Cesan, descritos na tabela 3.6.

d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

Desde 2003, a Cesan avalia de forma sistematizada a imagem, através de Pesquisa de Satisfação de Clientes, sendo que em 2011 a pesquisa foi reformulada, conforme descrito em **3.1.b**, com a revisão da amostragem e do escopo do questionário, 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, sendo divididos os públicos da pesquisa em residenciais e pessoa jurídica, conforme a segmentação de mercado adotada pela Cesan. A imagem também é avaliada através do monitoramento e avaliação da percepção positiva da audiência das principais campanhas publicitárias. Os principais atributos que impactam a imagem perante os clientes estão explicitas na **Tabela 3.5**.

ATRIBUTOS (INDICADORES AVALIADOS)	
Transparência da água distribuída	Investimentos para melhoria do sistema de água
Gosto da água	Investimentos para melhoria em esgotamento sanitário
Pressão com que a água chega à casa	Tratamento da água
Cheiro da água distribuída	Tempo de restabelecimento do fornecimento
Consertos de vazamentos nas redes de água	Constância do fornecimento
Conserto de vazamentos na rede de esgoto	Rapidez de atendimento
Tempo gasto para os consertos de vazamentos nas redes de água	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

Tabela 3.5 – Atributos da Pesquisa de Satisfação

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**.

Desde 2011, a Cesan integra a pesquisa Marcas de Valor, contratada pela Rede Gazeta e aplicada pelo Instituto Futura, que avalia a percepção de valor em diversos segmentos de mercado é a principal ferramenta de aferição da lembrança das marcas no Espírito Santo, contribuindo para a evolução e o desenvolvimento de produtos, serviços e de empresas capixabas. A Cesan foi apontada como a marca mais lembrada no Espírito Santo, com base nos seguintes atributos: desenvolvimento do Espírito Santo; qualidade percebida dos produtos/serviços; inovação; credibilidade; responsabilidade social; responsabilidade ambiental e ética. Os resultados dessa pesquisa estão apresentados no item **8.3 Resultados relativos a clientes e ao mercado**.

As melhorias das práticas descritas são avaliadas, anualmente, pela equipe da P-CCE, em reunião que conta com a participação da Diretoria e dos gestores das Unidades, culminando em repasse das informações por regiões Norte, Sul e Região Metropolitana, a cargo de multiplicadores da própria Cesan.

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento, considerando-se a segmentação do mercado?

Os canais de relacionamento são definidos, conforme **Tabela 3.6**, visando atender as expectativas e necessidades de seus clientes, de acordo com a Iniciativa Estratégica da Organização: “Aprimorar a comunicação com as partes interessadas”.

CANAIS	SEGMENTO	DESCRIÇÃO	DIVULGAÇÃO	ÁREA
Escritório de Atendimento Presencial (1970)	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial.	Atendimento presencial para receber todos os tipos de demandas relacionadas à prestação de serviços de água e esgoto. São disponibilizados formulários da Pesquisa de Satisfação (2011) e Livro de Registro (2012) para manifestação do cliente.	Fatura mensal de apuração de consumo, website da Cesan	R-GRC I-GON I-GOS
Call Center (1985)	Todos	Atendimento telefônico gratuito 24 horas, utilizado para atender os clientes pelo telefone 115, fornecendo informações e orientações de natureza operacional, comercial e institucional e registro de demanda. Após o atendimento é disponibilizada Pesquisa de Satisfação para manifestação do cliente (2012).	Fatura mensal de apuração de consumo, folhetos, website e veículos da Cesan	R-GRC

CANAIS	SEGMENTO	DESCRIÇÃO	DIVULGAÇÃO	ÁREA
Telefone dos Escritórios do Interior (1970)	Todos	Atendimento telefônico utilizado para permitir o contato de clientes relacionados à prestação de serviços de água e esgoto nos municípios do interior do Estado.	Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da Cesan.	I-GON I-GOS
Escritório Móvel de Atendimento (1998)	Residencial, Comercial e Serviços e Industrial.	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.	<i>Website</i> da Cesan, rádios comunitárias e carro de som	R-GRC
Canal Eletrônico Fale Conosco (2003)	Todos	As demandas são avaliadas e encaminhadas às unidades responsáveis para análise e providências, registradas no SICAT para acompanhamento de todos os envolvidos no processo. Como melhoria, a partir de 2013, os contatos dos clientes originados pelo "Fale Conosco" passaram a ser acompanhados por solicitações de serviços com número de protocolo, facilitando a rastreabilidade do andamento do processo e, em 2014, foi implantada a Pesquisa de Pós Atendimento deste serviço.	<i>Website</i>	R-GRC
<i>Website/Atenção ao Cliente Serviços Online (2003)</i>	Todos	Proporcionar comodidade aos clientes por meio de informações e serviços <i>online</i> . Em 2014 a Cesan disponibilizou para seus clientes a opção de atualização cadastral via <i>site</i> , anteriormente este serviço só era realizado nos Escritórios de Atendimento. Presencial, ou seja, mais agilidade e comodidade para o cliente.	Fatura Mensal e anúncios institucionais	P-CCE R-GTI R-GRC R-GCO
Telefone para clientes não residentes no ES (2008)	Todos	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 do Call Center.	<i>Website</i>	R-GRC
Conta de Água (1967)	Todos	Descrição na tabela de canais de divulgação.	Entrega nos domicílios	R-GCO
Mídias Sociais (2011)	Todos	Monitoramento das necessidades dos clientes é analisado o tipo de público que interage, índice e percentual de viralidade negativa e positiva, de percentual de alcance, picos de ocorrência, ocorrência por mídia, por período e por hora, índice percentual de usuários e de sentimento. Através das informações levantadas é realizada a interação com as Unidades da empresa, visando a melhoria dos processos e resposta de forma rápida e precisa ao cliente. Por muitas vezes, se consegue influenciar a percepção por meio destas interatividades.	Campanhas institucionais e peças publicitárias	P-CCE
Ouvidoria (2013)	Todos	Atendimento às reclamações, insatisfações e denúncias dos clientes que não foram atendidos satisfatoriamente pelos canais habituais de atendimento. Estes registros são realizados no Portal da Transparência da Cesan. Em 2014 o canal passou a divulgar o relatório de atendimento prestado, com número de demandas atendidas, quantidade por município e segmentadas (esgoto e água).	<i>Website</i>	P-CTO

Tabela 3.6 – Divulgação dos Canais de Relacionamento

Os clientes denominados especiais, descritos na **Tabela 3.2**, desde 2007, possuem atendimento personalizado por e-mail, telefone e visitas agendadas, objetivando estreitar o relacionamento, identificar necessidades e dificuldades, pendências comerciais, administrativas e operacionais, sendo estas demandas tratadas pela R-DGC. Além dos canais de relacionamento por segmentação, são disponibilizados canais específicos para determinados clientes alvo, como e-mails corporativos, *hotsite* e reuniões nos Conselhos de Assistência Social (CRAS), Prefeituras e Comunidades.

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

Alinhado às estratégias corporativas, o tratamento das solicitações, reclamações e sugestões formais e informais ocorrem, conforme explicitado a seguir:

- As reclamações e sugestões registradas diretamente nos Escritórios de Atendimento, Call Center e Escritório Móvel são formalizadas através de Solicitações de Serviços (SS), via SICAT, ou através de processos protocolados e são repassadas, simultaneamente, para a Unidade executora do serviço. Os clientes podem se informar sobre o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o número da SS. Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no processo de atendimento a clientes, desde 2010, foram elaborados Procedimentos Operacionais (POs) que determinam a forma de atendimento das demandas e o grupo de apoio específico que irá atendê-las.
- As reclamações e sugestões advindas dos Clientes Especiais Públicos ou Privados são tratadas de forma diferenciada, no SICAT, com sinalizadores que permitem a priorização das SSs e a comunicação com antecedência, sobre possíveis paralisações de abastecimento de água.
- As reclamações e sugestões que apresentam características que não se enquadram dentro das regras e regulamentos comerciais são avaliadas pelas Unidades competentes e encaminhadas para parecer do Comitê do Comercial, instituído pela Resolução 4295/2003, atualizado pela Resolução 5073/2009.

- Há mais de 10 anos, as reclamações e sugestões oriundas do “Fale Conosco” no website, são avaliadas e encaminhadas às Unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento, e caso seja necessária priorização, é feito contato telefônico com a Unidade responsável pela execução dos serviços.
A partir de 2010, as reclamações e sugestões recebidas pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado, passaram a ter o mesmo tratamento citado anteriormente. Em 2013, foi criada a Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO) que passou a atuar como mais um canal de recepção de demandas, oriundas de clientes.
- Desde 2011, as reclamações e sugestões de clientes registradas na Ouvidoria da ARSI são recebidas e monitoradas pelo Gabinete da Presidência. A partir de 2013 as demandas passaram a ser tratadas pela P-CTO.
- Há mais de 10 anos, o atendimento às demandas de imprensa (rádio, jornal, TV e portais de notícias) é realizado pela P-CCE, onde é verificada se a reclamação já foi registrada nos canais formais de relacionamento com o cliente. Caso o processo de atendimento já tenha sido iniciado, a P-CCE envia a resposta com o status de atendimento à demanda aos veículos de imprensa, se não, a demanda é repassada para a Unidade responsável para atendimento prioritário.
- No Interior, para atendimento às reclamações e sugestões, além dos Escritórios de Atendimento, a Cesan disponibiliza telefone para atendimento, inclusive nos finais de semana e feriados, informados na conta de água da localidade, no website e no catálogo telefônico.
- Há 3 anos, a Cesan monitora e recebe manifestações das partes interessadas através das Redes Sociais e Mídias. As solicitações são encaminhadas para as Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente, conforme descrito na Tabela 3.6.
- Há mais de 10 anos, o tratamento das solicitações provenientes das Associações de Moradores e Organizações não Governamentais, tanto as formais registradas nos processos protocolados na Cesan, quanto as informais apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades, é feito pela M-DRC, que presta atendimento em conjunto com as Unidades responsáveis.
- As demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor são recebidas e analisadas de forma centralizada, desde 2010, na R-GRC. Como refinamento da prática, a partir de 2012 a Cesan iniciou a adesão às Cartas de Investigação Preliminar (CIPs) eletrônicas junto aos PROCONs, otimizando a análise e tratamento das demandas dos clientes.
- Desde 2011, a Cesan recebe, analisa e trata as demandas oriundas do site Reclame Aqui. As solicitações e reclamações são encaminhadas para as respectivas Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente.
- As solicitações informais recebidas durante a realização de um serviço de manutenção de redes de água ou esgoto podem ser formalizadas pela equipe executora junto ao programador de serviços responsável.
- As solicitações informais de lideranças políticas, de empresas públicas e privadas, recebidas pelos Diretores e demais Gestores da Empresa são repassadas às unidades executoras e registradas nos canais formais para tratamento.



Figura 3.a – Website da Cesan

amostragem, na Região Metropolitana, através do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). Em 2014 esta prática foi estendida para o Interior.

As solicitações dos grandes consumidores que desejam se ligar ao sistema de distribuição de água e esgotamento sanitário são recebidas e registradas no SISCOP. Desde 2008, as Unidades operacionais realizam a análise de viabilidade técnica de empreendimento, conforme NI ENG.006.03.2015, atualizada em 2015, para garantir o atendimento e acompanhamento desse novo cliente até sua interligação. Em 2011, como forma de melhorar o monitoramento dos novos empreendimentos, a O-GDA iniciou a vistoria na Grande Vitória para identificar o status das obras com viabilidades concedidas e daquelas sem viabilidade. A partir de 2014 esta atividade passou a ser executada pela R-DGC, com intuito de verificar também o status da ligação.

Os clientes podem acompanhar o andamento das solicitações e reclamações no website da Cesan, através do número de registro dos processos protocolados e das SSs. Para os que não têm acesso ao website, **Figura 3.a**, o acompanhamento pode ser feito nos Escritórios de Atendimento e no Call Center.

c) Como é realizado o acompanhamento das transações com novos clientes e novos produtos entregues?

As demandas recebidas são registradas e acompanhadas no SICAT, através de abertura de SSs que são programadas para atendimento. As novas ligações de água e/ou esgoto são tratadas conforme PO R-GRC/AC-028 e, anualmente, desde 2009, é monitorada a qualidade do serviço por

Desde 2007, o acompanhamento das transações com os Clientes Especiais, descrito em **3.1.b**, na Região Metropolitana e no Interior é feito pela R-DGC, que realiza visitas com o objetivo de identificar pendências comerciais, administrativas ou operacionais.

Nos casos das novas ligações de esgoto, tanto na Grande Vitória quanto no Interior, 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 M-DRC. Quando são feitas interligações de imóveis em função de campanha de adesão, a Cesan parabeniza os novos clientes e informa as regras de tarifação.

d) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria.

Alinhada com o objetivo estratégico OE06 - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan, a principal ferramenta para **avaliar** a satisfação dos clientes é a pesquisa realizada, anualmente, desde 2003, por instituto de pesquisa independente, conforme descrito em **3.1.d**. A pesquisa tem como objetivo geral, avaliar o grau de satisfação com os serviços prestados pela Cesan. A coleta de dados é realizada através de entrevistas com os responsáveis pelo pagamento da conta de água e abrange os domicílios e empresas atendidos pelos serviços de distribuição de água e esgoto, nos municípios mais representativos da Grande Vitória e do Interior: Barra de São Francisco, Cariacica, Castelo, Domingos Martins, Fundão, Guarapari, Nova Venécia, Santa Teresa, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória, os quais abrangem 84,11% da população atendida pela Cesan.

O índice de Satisfação do Cliente (ISC) é obtido por meio de pesquisa qualitativa que avalia 16 indicadores, ponderados pelo nível de importância que o cliente confere a cada indicador, conforme atributos de pesquisa de satisfação, descritos na **Tabela 3.5**,

Em 2011, foi criado o serviço do Vistoriante Motoqueiro, com o objetivo de vistoriar todas as ligações de água executadas e identificar as falhas, além de avaliar a satisfação do cliente logo após a execução do serviço, visando à melhoria do serviço prestado. Em 2013, o acompanhamento da execução do serviço foi aprimorado com a inclusão de profissionais para monitoramento das informações de campo, gerando melhoria na gestão dos serviços junto aos prestadores de serviço.

Os Escritórios de Atendimento ao Cliente da Região Metropolitana e Call Center avaliam a satisfação por meio de urnas e pesquisa pós-atendimento telefônico, respectivamente, que possibilitam aos clientes opinarem sobre a qualidade do atendimento prestado. Em 2014, foi implantada a pesquisa de satisfação de clientes do Canal de Atendimento Fale Conosco. As sugestões são analisadas e, caso sejam pertinentes, são implementadas. Com a implantação do SGQ, em 2010, visando melhoria contínua dos processos relativos ao atendimento, passaram a ser realizadas reuniões trimestrais de análise crítica e, a partir de 2011, reuniões mensais dos Chefes de Escritórios de Atendimento. Com a ampliação do escopo do SGQ do Atendimento, a partir de 2013, foram iniciadas as reuniões bimestrais dos Técnicos de Cadastros e Vistoriantes.

Em 2012, com a contratação da empresa especializada em Call Center, a avaliação do nível de satisfação do cliente, medido após cada atendimento, possibilitou monitorar a satisfação e insatisfação do cliente quanto as suas solicitações e ao atendimento recebido. Através de um supervisor da qualidade é realizada uma avaliação por amostragem e gerados relatórios, destacando a pontuação de cada operador.

Em 2013, visando centralizar o tratamento das demandas dos Clientes, foi criada a Divisão de Gestão de Demandas de Clientes (R-DGD), para gestão das atividades do atendimento telefônico, via Call Center, das demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor, do Fale Conosco, do site Reclame Aqui e da divulgação e ampliação do benefício da tarifa social. Essa centralização possibilitou a melhoria do tratamento das reclamações e sugestões dos clientes bem como a retroalimentação para melhoria dos processos.

Para avaliação da insatisfação dos clientes, a Cesan utiliza as práticas para tratamento das solicitações, sugestões e reclamações apresentadas em **3.2.b**.

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Descida do Rio Juca

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?

A identificação e tratamento dos impactos ambientais e sociais iniciou-se partir da publicação da Resolução CONAMA nº 237/1997, visando à necessidade de regularizar, ambientalmente, os sistemas de abastecimentos de Água e Esgotamento Sanitário.

Na Cesan, a Gerência de Meio Ambiente (M-GMA) é responsável por coordenar o diagnóstico e o tratamento dos impactos provenientes das atividades, processos e instalações da empresa. Em 2002, com a criação da Diretoria de Meio Ambiente, a Cesan estabeleceu uma Política Ambiental, atualizada em 2011.

Em 2010, foi lançado o Manual Ambiental de Projetos e Obras, que contém as diretrizes a serem seguidas pela Cesan e demais prestadores de serviço no desenvolvimento de projetos, na execução de obras e operação dos sistemas de água e esgoto, com o objetivo de minimizar os impactos negativos socioambientais. No mesmo ano, foi instituído Grupo de Trabalho pela Resolução 5117/2010, coordenado pela M-GMA, para elaboração de um Plano de Regularização Ambiental para todas as ETAs e ETEs em operação, com planejamento de investimentos, a médio e longo prazos, para adequação dessas Unidades à legislação ambiental. Diante da ausência de legislação específica para o setor de saneamento no Espírito Santo, como resultado das iniciativas da Cesan, o Governo do Estado instituiu, em 2013, o Decreto Estadual 3212-R, instituindo a LARS (Licença Ambiental de Regularização de Saneamento) instrumento que determina a mitigação e/ou eliminação dos passivos ambientais em um período de 4 a 10 anos.

No que tange ao monitoramento dos recursos hídricos, desde 2005, com a regulamentação da outorga de direito de uso dos recursos hídricos, a empresa está regularizando a atividade de captação superficial de água para abastecimento e de lançamento de efluentes tratados das ETEs. Em 2014, foram adquiridas e instaladas estações fluviométricas para acompanhamento do nível e vazão dos principais mananciais que abastecem a região metropolitana de Vitória.

Desde 2007, em parceria com o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER), foi realizada uma pesquisa que resultou na transformação de um passivo ambiental, o lodo de esgoto, em uma oportunidade através da produção de insumo agrícola, definindo critérios para sua utilização. Em 2014, iniciou-se a operação da primeira Unidade de Gerenciamento de Lodo – UGL, que obteve repercussão na mídia estadual, beneficiando, gratuitamente, agricultores locais.

Em 2014 foi desenvolvido o Projeto Biogás, com a utilização energética do biogás gerado no tratamento do esgoto como fonte de calor para desidratar o lodo de ETEs de pequeno porte. O estudo foi desenvolvido na ETE Piaçu, distrito de Muniz Freire, estima-se uma redução anual de cerca de 80% dos custos com disposição adequada do lodo desta ETE.

Os impactos sociais são identificados através da relação direta com as lideranças comunitárias, e das ações realizadas nos territórios de atuação da Empresa: Programas de Comunicação Social das Obras, de adesão aos sistemas de esgoto “Se Liga na Rede”, e no atendimento das demandas espontâneas das comunidades atendidas, que expõem suas demandas relacionadas à operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto.

Os aspectos identificados nos principais produtos, processos e instalações da empresa e os seus respectivos impactos e formas de tratamento estão listados na **Tabela 4.1**. Esses impactos são classificados em função da sua probabilidade de ocorrência, abrangência e severidade.

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL / SOCIAL	AÇÕES / TRATAMENTO / CANAL DE COMUNICAÇÃO
Captação	Captação de água do corpo hídrico	Redução da vazão do manancial	Obtenção de outorgas; Monitoramento quantitativo e Controle de perdas.
		Conflito de uso com os demais usuários de recursos hídricos, em anos secos	Reuniões com usuários e partes interessadas.
		Acidente com produtos químicos à montante da captação	Plano de Comunicação de Acidentes.
Produção e Distribuição de Água	Risco de acidentes com produtos químicos	Contaminação da água e do solo.	Identificação de produtos químicos; Procedimentos Operacionais e treinamento; Plano de Emergência e Contingência; Plano de Comunicação de Acidentes.
		Desabastecimento	Procedimentos e treinamentos.
		Contaminação de pessoas	Plano de Comunicação de Acidentes; Divulgação nos veículos de comunicação; Atendimento a sinistro relacionado à saúde.
	Lançamento de resíduos de ETA em manancial ou solo	Risco de poluição da água e do solo; Incômodo visual; Comprometimento do corpo hídrico, em trecho a jusante do lançamento, para outros fins	Tratamento do lodo e disposição final adequada em algumas ETAs; Pesquisa de alternativas para tratamento e destinação final todos os tipos de sistemas.

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL / SOCIAL	AÇÕES / TRATAMENTO / CANAL DE COMUNICAÇÃO
Produção e Distribuição de Água	Perda de água	Desperdício de recurso natural; Aumento da vazão captada; Desabastecimento; Comprometimento da imagem da Cesan	Comitê de Perdas; Pesquisa de Ligações Clandestinas; Análises de macro e micromedidas; Projeto de mobilização da força de trabalho com o MASPP; Comunicação social das obras de redução de perdas de água.
	Suspensão Programada no abastecimento de água	Comprometimento das necessidades básicas da população; Prejuízos econômicos	Diagnósticos para correção de intermitência; Manobras Operacionais; Carro Pipa; Divulgação nos meios de comunicação; Comunicação à ARSI; Comunicação antecipada às lideranças comunitárias. Canal de comunicação - A mídia utilizada para interrupções com mais de 6 horas é determinada pela P-CCE, de acordo com a população afetada, conforme abrangência e audiência nos limites geográficos onde ocorrerão tais paralisações. Envio de e-mails e SMS para as lideranças das comunidades afetadas.
	Suspensão não programada no abastecimento de água	Comprometimento das necessidades básicas da população; Prejuízos econômicos.	Relatório de motivos de falta d'água e comunicação à ARSI. Canal de comunicação - Divulgação interna pelo CCO às Unidades que têm relação com o ocorrido. A divulgação em mídia irá depender do tempo de paralisação e da população atingida.
Coleta e Tratamento de Esgoto	Localização das Elevatórias de Esgoto	Impacto visual	Nos novos empreendimentos, as estações elevatórias são concebidas de acordo com sua localização e são construídas com estrutura arquitetônica de forma a se integrar à paisagem local; Manual Ambiental; Realização de trabalho educativo junto à comunidade do entorno.
		Odor e poluição sonora	Nos novos empreendimentos, as estações elevatórias são concebidas de forma a emitir a menor quantidade possível de ruídos; Algumas elevatórias possuem biofiltro e estrutura para dispersão de gases; Manual Ambiental; Visitas técnicas sociais com representantes locais.
	Extravasamento com lançamento in natura de esgoto no solo ou na água	Contaminação dos solos e/ou de corpos hídricos; Contaminação e odor desagradável; Comprometimento do corpo hídrico para outros fins	Vários sistemas de esgotamento sanitário possuem sistema de telemetria para monitoramento da continuidade da operação, agilizando as ações de manutenção corretiva; Vários contratos de manutenção são de <i>performance</i> , com objetivo de reduzir o tempo de atendimento às solicitações.
	Destinação dos resíduos sólidos do processo	Contaminação da água e do solo; Contaminação de pessoas e odor desagradável; Proliferação de vetores	Disposição temporária em leitos de secagem de ETES; Unidade de gerenciamento de resíduos na região metropolitana; Destinação final em aterros sanitários licenciados; Inauguração da primeira UGL; Projeto piloto de biogás; Visitas e reuniões comunitárias; Plano de Gerenciamento de Resíduos.
	Lançamento de efluente tratado em corpos d'água	Poluição da água; Contaminação de pessoas e recursos pesqueiros	Outorga de Lançamento; Acompanhamento da eficiência das ETES e do impacto no corpo receptor por meio de análises de pontos a montante e jusante do lançamento.
Obras	Implantação ou expansão de empreendimentos	Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e funcionários; Desapropriação de imóveis; Comprometimento do meio ambiente	Projeto de Comunicação Social nas obras; Manual Ambiental de Projetos e Obras; obtenção de licenças; placas de sinalização e pagamento de indenizações. Canal de comunicação - Programa de Comunicação Social e de Educação Ambiental para informação sobre o empreendimento e os benefícios do sistema. Divulgação nos veículos de comunicação e Call Center.
	Destinação dos resíduos de obra	Poluição do meio ambiente; Incômodo à população; Proliferação de vetores	Disposição dos resíduos em áreas licenciadas ou autorizadas; Fiscalização de Obras.
	Ocupação de área de vegetação nativa ou de proteção permanente	Incômodo à população. Comprometimento de ativo ambiental para usufruto da sociedade	Solicitação de autorização ao órgão ambiental; Compensação Ambiental.
Operação, Expansão e Manutenção dos Sistemas	Sinistro	Incômodo à população e danos à saúde e prejuízos financeiros	Ressarcimento de danos; Acompanhamento Técnico Social; Assistência com serviços de saúde. Canal de comunicação – Atendimento direto ao cliente, conforme NI Atendimento a Sinistro - COM.005.00.2013.

Tabela 4.1 - Impactos socioambientais e sociais, ações de tratamento e canais de comunicação

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 potencialmente impactadas?

Os impactos sociais e ambientais são comunicados a sociedade e demais partes interessadas por meio dos seguintes canais: *website*, mídia impressa e televisiva, sonorizações volante, abordagens domiciliares, torpedos SMS, *e-mail*, rádio, contatos telefônicos com grandes clientes, redes sociais, folheteria, Call Center, eventos ambientais e comunitários, descritos em **3.1.c** e **4.1.d**, além do trabalho de assessoria de comunicação para se obter mídia espontânea por meio de envio de releases às redações de jornais.

Para comunicar paralisações programadas e de emergência, a P-CCE utiliza os critérios técnicos, que vão desde um aviso no website e divulgação de releases à utilização de mecanismos de comunicação, descritos no procedimento **“Critérios Técnicos para Divulgação de Paralisações Programadas no Abastecimento de Água da Cesan”**. A empresa mantém contínuo relacionamento com os veículos de comunicação do Estado, visando diversificar as mídias utilizadas para a divulgação, com base na abrangência territorial, no tempo da paralisação, no número de habitantes afetados e na audiência dos veículos de comunicação, além dos requisitos estabelecidos pela ARSI.

A Cesan, desde 1983, desenvolve o Projeto Comunicação Social, objetivando informar à sociedade sobre a necessidade de 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 realizadas atividades informativas e educativas, junto a diversas Instituições públicas e privadas tais como Secretarias Municipais de Saúde, de Educação e de Meio Ambiente, escolas e comunidades. Nestas ações, são trabalhados o entendimento sobre os serviços prestados; a busca de apoio para a ligação dos imóveis aos sistemas de esgoto; uso correto e conservação dos sistemas e minimização dos conflitos dos clientes com a empresa. Nos últimos três anos, ocorreram três melhorias neste Projeto. Em 2010, foi contratada uma empresa especializada em serviços socioambientais, visando estreitar a comunicação com a sociedade. Em 2012, ampliou o escopo de atuação do Projeto, abrangendo mais obras em andamento. Em 2013, foi implantada a comunicação às lideranças comunitárias de paralisação programada para expansão e melhorias nos sistemas de abastecimento de água, através de SMS e e-mail. Anteriormente, os avisos eram feitos aos líderes por meio de ligações telefônicas, demandando muito tempo e não obtendo êxito em todas as chamadas. Com esse novo sistema, é possível abranger maior número de líderes comunitários e o aumento da satisfação das comunidades vizinhas.

A forma como os impactos e outras informações são divulgados, bem como o público alvo e os canais utilizados, estão descritos nas **Tabelas 4.1 e 4.2**.

CANAL	CONTEÚDO	PÚBLICO ALVO	PADRÃO
Feiras e Eventos Ambientais (1990)	Preservação de recursos hídricos, combate ao desperdício de água, bom uso dos sistemas de esgotamento sanitário.	Comunidades escolares e sociedade em geral	Conforme evento
Reuniões (2004)	Informações sobre os SAA/SES/Programas Ambientais.	Associações de Moradores e Ministério Público	Conforme evento Programas de Comunicação Social de Obras
Abordagens domiciliares (2012)	Informações e ofertas de serviços prestados pela Empresa	Clientes	Programa Se Liga na Rede
Relatório SISÁGUA, mensal (2000)	Informações sobre a qualidade da água.	FUNASA, Órgãos Municipais e Estaduais de Saúde.	Portaria 2914/2011 do Ministério da Saúde
Conta de água e esgoto, mensal (2005)	Informações sobre a qualidade da água.	Cliente	Portaria 2914/2011, do Ministério da Saúde; Decreto Federal 5.440/05.
Palestras, semanal, (1983)	Preservação de recursos hídricos, bom uso dos sistemas de esgoto, destinação correta do óleo de fritura e apresentação dos nossos processos e serviços.	Comunidades escolares e vizinhas, entidades de classe e sociedade	Cesan na Escola; Programa de Visitas às ETAS e ETES; Programa Gordura Zero; Visitas Técnicas com lideranças formais e informais
Relatório Anual e de Sustentabilidade (2012)	Indicadores sociais internos e externos, ambientais e do corpo funcional, além de informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.	Força de trabalho, acionistas e demais partes interessadas	GRI Global Reporting Initiative.
Relatório Anual de Análises de mananciais de captação (2002)	Resultados das análises realizadas nos mananciais de captação de água.	IEMA	Legislação ambiental e requisitos do licenciamento no IEMA
Relatório Semestral de Análises de ETes e Corpos Receptores (2002)	Resultados das análises feitas nos afluentes e efluentes das ETes e corpos receptores dos efluentes	IEMA, Secretarias Municipais de Meio Ambiente	Legislação ambiental e requisitos do licenciamento no IEMA

Tabela 4.2 - Exemplos de comunicação de informações relativas à Responsabilidade Socioambiental

c) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização e implementadas ações de melhoria visando ao seu pleno atendimento?

Os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização são identificados pelas respectivas Unidades responsáveis, de acordo com suas competências e objetivos operacionais, conforme descrito no Manual de Organização, citado em **1.2.d** e **6.1.a**. A Unidade responsável por dar suporte jurídico e analisar os processos legais é a Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (P-CAJ), que apoia as demais áreas da empresa nas análises dos casos apresentados, buscando na legislação, doutrina e jurisprudência ao posicionamento mais adequado à fundamentação, propositura, contestação e acompanhamento de ações judiciais.

A Cesan está em constante diálogo com órgãos, associações de empresas de saneamento através de câmaras técnicas específicas, agências reguladoras, conselhos, fóruns e comissões nacionais, estaduais e municipais. Além disso, auxilia sempre que possível nos processos de elaboração e alteração de legislações e planos municipais de saneamento, trazendo para a empresa informações importantes em relação aos requisitos legais, promovendo discussões internas e tratando possíveis pendências. Conforme citado em **4.1.a**, exemplo de resultado dessas iniciativas, foi a instituição pelo Governo do Estado, do Decreto Estadual 3212-R, em 2013, instituindo a LARS.

Em 2007, a Cesan acentuou suas iniciativas para melhor capacitar e treinar os seus empregados, visando a ampliação de conhecimento geral sobre legislação ambiental, de forma a capacitá-los na identificação e tratamento dos impactos ambientais relacionados às suas atividades. Em 2012, foi realizado o Programa de Capacitação Ambiental da Cesan (PACTO) para aproximadamente 1.000 (mil) empregados de diversas Unidades, trabalhando com cursos em módulos, adaptados à função de cada área.

O planejamento das concessões cabe à Coordenadoria de Relações Institucionais (P-CRI) que, sob a orientação da P-CAJ, elabora desde 2010, as minutas dos contratos de concessão, onde constam as diretrizes e orientações para o equacionamento das condicionantes de natureza político institucional, legal, jurídico, econômico financeiro, administrativa, cultural e tecnológica, com impactos na consecução das metas e objetivos estabelecidos nos Planos Municipais de Saneamento e integrantes dos contratos de programa firmados com a Cesan, sob a regulação e fiscalização da ARSI.

No caso da legislação trabalhista, a Cesan cumpre rigorosamente as disposições contidas na legislação vigente, bem como os normativos decorrentes de pactuações 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 empregados, a Cesan atua dentro dos critérios legais e regulamentares, contidos nas normas específicas, descritos em **6.3.a**.

As demonstrações financeiras são elaboradas e apresentadas em conformidade com as Leis 6.404/76, 11.638/07 e 11.941/09 e de acordo com Práticas Contábeis adotadas no Brasil, as quais abrangem a legislação societária brasileira, pronunciamentos, orientações e as Interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC. A empresa adota também as Legislações Tributárias, em vigor no país, para apuração de seus tributos. Além disso, não foram identificados inicialmente riscos de contingência relacionados à alteração na legislação tributária procedida pela Medida Provisória 627/13, convertida na Lei nº 12.973/2014.

No que tange aos requisitos da legislação específica relativos ao consumidor, a identificação e tratamento são realizados conforme descrito em **3.1.b**.

Os demais contratos de prestação de serviço e fornecimento de materiais são controlados pelas Unidades gestoras dos contratos, seguindo as determinações do edital e as legislações pertinentes de acordo com a natureza da contratação e sob a orientação da P-CAJ, conforme descrito em **7.2.a**. Como melhoria, em 2014, implementou-se um alerta automático, comunicando o término de contrato com antecedência de 120 dias, replicado a cada 30 dias, no sistema ERP/SAP, facilitando o controle dos contratos, pelos gestores, visando um melhor e mais adequado planejamento para a renovação dos contratos ou programação de novas licitações.

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

A seleção e implantação dos projetos voltados para o desenvolvimento sustentável acontecem com base nas necessidades internas identificadas pelas diversas áreas, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, em especial “Fortalecer a gestão socioambiental”. As solicitações de apoio externo e patrocínio são protocoladas na empresa e encaminhadas à P-CCE, que são submetidas à análise das áreas técnicas e aprovação da Diretoria. Os temas escolhidos estão relacionados ao uso racional de água, recuperação ambiental, ligação ao sistema de esgotamento sanitário e outros que visam minimização do consumo de recursos renováveis, conservação dos recursos não renováveis e melhoria da qualidade ambiental. São priorizados, para patrocínio e apoio os projetos ou eventos que estão relacionados à gestão pública, apoiados pelo Governo do Estado.

Em 2013, foram iniciadas algumas ações do Projeto Mangaraí, **Figura 4.a**, como parte do Programa de Gestão das Águas e Paisagem. É uma iniciativa piloto na qual a concessionária investe na bacia de contribuição, criando-se um modelo de “Bacia de Tratamento de Água”, com o objetivo de melhoria da sua disponibilidade, especialmente a redução de sedimentos. Em 2014, foi realizado curso de Saneamento Rural, empregando tecnologias sociais para comunidades vizinhas.

De forma a quantificar as emissões de gases do efeito estufa proveniente das principais fontes de emissão identificadas para a Cesan, no ano de 2014, foram elaborados dois inventários de gases do efeito estufa, um tendo como base os anos de 2012 e 2013. Outros projetos que visam ao desenvolvimento sustentável são o Biogás e UGL, citados em **4.1.a**.

Em 2015, a Cesan, em parceria com o Corpo de Bombeiros e IEMA, atuou no combate ao incêndio na área de turfa no Mestre Álvaro, na Serra, com água de reuso das ETEs. Além disso, o reuso de efluentes das ETEs também está sendo utilizado pelas Prefeituras de Vila Velha e Vitória na desobstrução de redes pluviais, rega de canteiros e lavagem de vias públicas.

Um dos programas que conscientiza e envolve a força de trabalho, de forma voluntária, na implementação das ações relativas ao desenvolvimento de ações socioambientais é o Programa 10 Sentidos, descrito em **6.3.d**.

Os principais projetos promovidos, visando ações de desenvolvimento socioambiental e preservação ou recuperação dos ecossistemas estão descritos na **Tabela 4.3**.



Figura 4.a – Mangaraí - Piloto de Fossa Biodigestora



Figura 4.b – Unidade Móvel de Educação Ambiental

AÇÃO	ANO/DESCRIÇÃO/OBJETIVO
Projeto de Visitas Técnicas às Estações	2006 - Visitas monitoradas de estudantes e membros da comunidade a ETAs e ETES.
	2012 - Ampliação do atendimento às comunidades diretamente envolvidas no Programa Se Liga na Rede para visitação às estações de tratamento de esgoto do próprio bairro.
Campanha de Educação Ambiental para reduzir desperdício de água	2011 - Campanha anual Poupe Água e distribuição de brindes nas praias, criação dos personagens David Gota e MC H ₂ O e campanhas nas redes sociais.
	2012 - Inclusão de tenda itinerante com jogos interativos.
	2013 - Inclusão de trabalho Cine Cesan nas praias.
	2014 - Inclusão de gincanas e outras brincadeiras de interação.
Unidade móvel de Educação Ambiental	2011 - Reformulação interna e externa, incluindo elevador para cadeirantes, novos recursos didáticos, possibilitando a interação com os visitantes.
	2014 – Modernização dos equipamentos e plataforma interativa para o público com jogos e vídeos, Figura 4.b .
Cesan na Escola	2010 - O projeto atende as crianças da educação infantil com recursos didáticos.
Participação em Comitês de Bacias Hidrográficas	2013 - Representação em todos os Comitês de Bacia em atividade no ES. Participação na elaboração do Plano de Bacia e Enquadramento das Bacias dos rios Santa Maria da Vitória e Jucu, mananciais responsáveis pelo abastecimento da população da Grande Vitória.
Projeto “Critérios de Uso e Manejo Agrícola e Florestal do Lodo de ETE”	2011 - Divulgação do resultado final das pesquisas, publicação do Manual de Uso Agrícola do Lodo e início dos estudos para implantação da Unidade de Gerenciamento de Lodo (UGL).
	2014 – Início da operação da UGL e destinação do primeiro lote de biossólidos para os agricultores aptos.
Projeto Gordura Zero	2009 - 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. Abordagem em estabelecimentos comerciais.
	2010 - Inclusão das escolas e em alguns condomínios no trabalho de abordagem.
	2012 - Implantação, em 5 municípios da Região Metropolitana (Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica e Viana), do controle de solicitações de serviço para desobstrução de redes e ramais de esgoto, tendo com causa a “placa de gordura”.
	2014 – Expansão para o interior.
Programa Se Liga na Rede	2012 - Sensibilização sobre a importância da ligação ao sistema de esgotamento sanitário. Iniciada a execução das ligações gratuitas de esgoto, para clientes residentes em áreas de ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social, beneficiários inscritos no CADÚNICO cadastro único dos Programas Sociais do Governo Federal e Benefício de Prestação Continuada.
	2013 - Ampliado o critério de execução de ligações gratuitas para clientes com renda per capita até R\$ 1.438, 47 residentes em bairros populares.
	Iniciado o Programa de Monitoramento Ambiental, que tem como objetivo mensurar os impactos positivos das obras de esgotamento sanitário nos recursos hídricos. Em 2014 foi dada continuidade ao Programa com prioridade para visitas aos condomínios e grandes clientes, que são os maiores geradores de esgoto.
Elaboração de Projetos de Sistemas de Água para Assentamentos Rurais (escolas e comunidades)	2013/14 - A Cesan é parceira através da elaboração de projetos de abastecimento de água para as escolas e para os assentamentos rurais selecionados pela SEDU e SEAG, visando melhorias na infraestrutura social básica. São 29 assentamentos, distribuídos em 11 municípios e mais de 500 famílias beneficiadas.
Tabela 4.3 – Principais ações de desenvolvimento socioambiental e preservação ou recuperação dos ecossistemas	

Além desses, também são realizadas as seguintes ações: Feiras e eventos ambientais (1990); Projeto de Comunicação Social (2010), descrito em **4.1.b**; Reciclagem de resíduos sólidos administrativos e de manutenção (2010), Projeto Coleta Seletiva de Papel implantado em algumas unidades da empresa; e Projeto Água Boa Copo Certo (2011), ações educativas internas, quanto à qualidade da água consumida na Cesan, limpeza dos reservatórios internos e redução do consumo de copos descartáveis.

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, através dos resultados da Pesquisa de Satisfação de Clientes, descrita em **3.1.b** e **3.1.d**, Pesquisa de Lideranças Comunitárias, reuniões, de audiências públicas e nos canais de interação, descritos em **1.2.a** e **3.2.a**. A forma de análise e utilização das informações recebidas nos diversos canais está descrita em **3.2.b** e na **Tabela 4.4**.

CLIENTES / PARCEIROS	IDENTIFICAÇÃO / NECESSIDADES	ANÁLISE DAS NECESSIDADES	ATENDIMENTO A DEMANDA	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
Lideranças comunitárias	Ofícios protocolados nos Escritórios de Atendimento, Encontro de Lideranças, pesquisa de necessidade e satisfação.	Visitas técnicas, estudo de viabilidade, intermediação das demandas e reuniões internas.	Atividades técnico-sociais e de educação ambiental, obras e serviços de água e esgoto. Encontro anual com lideranças. Controle de tempo e prazo de atendimento.	Definição de planos de ações com áreas afins (Comunicação, Atendimento ao cliente e operacional) para melhoria dos processos identificados na análise.

CLIENTES / PARCEIROS	IDENTIFICAÇÃO / NECESSIDADES	ANÁLISE DAS NECESSIDADES	ATENDIMENTO A DEMANDA	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
Sociedade	Escritórios de Atendimento, Call Center, prestadores de serviço; notícias veiculadas nos órgãos de imprensa	Reuniões entre as áreas; desenvolvimento de planos de ação conjuntos.	Programas e projetos técnico-sociais e intermediação junto às organizações representativas locais, além de intermediações internas. Tarifas diferenciadas. Participação em audiências públicas. Realização de reuniões comunitárias informativas. Mídias direcionadas	Realização de pesquisa de serviços técnico-sociais junto aos gestores da Cesan, possibilitando análise e planejamento prévio das ações.
Escolas	Ofícios, e-mail institucional.	Reuniões e planejamento interno.	Programas e projetos de educação ambientais, vistas monitoradas às ETes e ETAs.	Programa de Visita Técnica monitorada para alunos com deficiência auditiva
Comunidades vizinhas / Organizações externas	Reuniões internas; Ofício e abaixo assinados protocolados nos Escritórios de Atendimento.	Reuniões internas, construção de planos de ação conjuntos.	Visitas técnicas conjuntas, Programas e projetos Socioambientais; intermediação das demandas e reuniões internas. Convênios. Ações de responsabilidade social	

Tabela 4.4 – Análise e Utilização das Informações

Em 2013, no 4º Encontro de Lideranças Comunitárias, foi aplicada pela M-DRC, pela terceira vez, a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários. Nesse encontro, realizado desde 2010, as lideranças se manifestam diretamente aos dirigentes da Cesan e as respostas aos questionamentos são encaminhadas aos respectivos representantes por meio de ofícios. Da pesquisa, é feito um relatório divulgado às Unidades responsáveis para promoção de ações de melhoria. Em 2013, como melhoria, foi apresentado o resultado da pesquisa do ano anterior.

Em 2014, devido ao período eleitoral, foi realizada somente a pesquisa de satisfação de lideranças por telefone, com o objetivo de analisar o processo de interação entre o líder comunitário e a Cesan como uma prestadora de serviços, além de traçar um perfil e identificar as necessidades das comunidades da Grande Vitória. Foram entrevistadas 183 lideranças, de um total de 500 da Região Metropolitana do Estado.

As necessidades e expectativas das comunidades rurais (pequeno porte, em áreas geograficamente isoladas, com população entre 50 a 1500 habitantes) são identificadas por meio do Programa de Saneamento Rural (Pró-Rural) em reuniões com associações de moradores, lideranças comunitárias e poder público, e-mail e telefone. O programa existe desde 1991 e é realizado por meio de uma parceria entre Cesan, poder concedente, prefeitura municipal e comunidade. O modelo de gestão adotado é o autogerenciamento, onde a operação do sistema é realizada pela própria comunidade e prefeitura. A Cesan oferece suporte técnico/operacional (elaboração de projetos, execução de obras, assistência técnica pós-obra e assistência socioambiental). A partir de 2013, os municípios contemplados passaram a receber visita de técnicos da equipe Pró-Rural, onde é apresentada a necessidade de compromisso do Município com a sustentabilidade dos sistemas, evidenciado pela nomeação de Agente Municipal de Saneamento e de Assistente Social do município.

Entre 2013, foram iniciadas obras de melhoria e ampliação de sistemas de água e esgotamento sanitário, com recursos oriundos da isenção do ICMS da energia, conforme decisão do Governo do ES.

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?

Alinhado com o objetivo estratégico Fortalecer a gestão socioambiental, a Cesan direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, participando de Associações e Conselhos, apoiando e patrocinando pesquisas científicas, projetos sociais, ambientais e culturais e desenvolvendo ações socioambientais. Para o desenvolvimento nacional e setorial, a Cesan tem representatividade na Aesbe, na ABES e nas suas câmaras técnicas e estimula a realização de pesquisas na área de saneamento, com participação em congressos nacionais. Em 2014 foram apresentados trabalhos em eventos externos, baseados nas diretrizes estabelecidas pelo PQ GPC CT-005 - Seleção e Aprovação de Trabalhos para Inscrição em Eventos Externos, sendo eles: IGS, PRÊMIO FINDES MEIO AMBIENTE, INOVES, Congresso Brasileiro de Reflorestamento Ambiental, Prêmio ANA, Prêmio Nacional de Inovação e SILUBESA.

Além disso, a Cesan tem representatividade nos conselhos estaduais e municipais de Meio Ambiente e de Recursos Hídricos e suas Câmaras Técnicas, citados em **4.1.c**, além de participação ativa em todos os Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo e do Comitê de Bacia do Rio Doce (interestadual).

Dentre as demandas externas recebidas pela P-CCE, muitas delas são para apoio a projetos sociais. Para a concessão de patrocínio é realizada uma análise pela P-CCE e áreas técnicas, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria, com base nos seguintes critérios: relação com as atividades institucionais da Cesan; foco nas questões ambientais; relacionado à gestão pública, apoiados pelo Governo do Estado, ou aprovados pelas leis de incentivo à Cultura e Esportes (exemplo: Lei Rouanet); manifestação das áreas afins na empresa; contrapartida para a imagem da Cesan; e responsabilidade social da empresa que solicita. Os pedidos de patrocínio são analisados e aprovados em reunião de Diretoria e/ou Conselho de Administração, dependendo do valor. Os projetos de pesquisa científica apoiados são selecionados conforme interesse da empresa, e desenvolvidos, conforme descrito em **7.1.b**.

Um dos programas que conscientiza e envolve a força de trabalho no desenvolvimento de ações socioambientais é o Programa 10 Sentidos, descrito em **4.1.d** e em **6.3.d**, através do Senso de Responsabilidade Social. As iniciativas vão desde campanhas de arrecadação de roupas e de doativos para instituições de caridade com a visita dos empregados às instituições, até ações voltadas para o meio ambiente e saúde, como trabalhos de combate à dengue. A força de trabalho também é estimulada a participar dos projetos, através das campanhas veiculadas pela P-CCE e, muitas vezes, pelos próprios gestores que incentivam os empregados a participar de eventos voltados para sociedade. Os principais projetos promovidos e apoiados pela Cesan estão listados na **Tabela 4.5**.

	PROJETO	FORMA DE DESENVOLVIMENTO/APOIO
PROMOVIDOS PELA CESAN	Campanhas de uso racional da água	Iniciadas em 2003, conforme descrito em 4.1.d e na Tabela 4.3 .
	Projeto coleta diferenciada de materiais reaproveitáveis	Desde 2012, padronização da coleta seletiva e da doação para Associações de Catadores.
	Nascentes	Iniciado em 2010, com pagamento a pequenos produtores locais para reflorestamento de áreas próximas a nascentes estratégicas para o Espírito Santo. Em 2012, manutenção dos reflorestamentos com continuação de repasse de recursos. Em 2013, inclusão da comunidade rural de Santa Luzia do Norte – Ecoporanga, que possui histórico de escassez hídrica.
	Mangaraí	Iniciado em 2013, conforme descrito em 4.1.d .
	Tarifa Social	Iniciado em 2012, conforme descrito em 3.1.b .
	Coral das Águas	Em 2012, foi feito o lançamento do 2º CD com participação de artistas locais, em comemoração aos 45 anos da Empresa.
	Programa 10 Sentidos	Iniciado em 2009, conforme descrito em 6.3.d .
APOIADOS PELA CESAN	Fornecimento de água potável em copos de 200 ml	Em 2011, publicação da Resolução 5285/2011 que estabelece critérios e procedimentos para doação de copos de água.
	Patrocínio à Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil (ACACCI)	Desde 2004, contribuição mensal com recursos para os projetos sociais desenvolvidos em benefício de mais de 500 crianças com câncer e suas famílias.
	Projeto Coletar	Desde 2009, 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.
	CESAM	Desde 2004, Projeto do Colégio Salesiano que tem como objetivo a Cooperação técnica e financeira para aprendizado de jovens do estado, oferecendo oportunidades a adolescentes de receberem curso de Auxiliar de Serviços Administrativos.
	Projeto Sabão de Óleo	Iniciado em 2011, Projeto da Prefeitura de Afonso Cláudio de coleta de óleo de cozinha usado e destinação para a produção de sabão.
	PRODFOR	Programa Integrado de Desenvolvimento de Fornecedores, iniciado em 1997, conforme descrito em 7.2.a .
	Curso de Instalador de Rede de Esgoto.	Desde 2012, é parte integrante do Programa “Se Liga na Rede” Os alunos são preparados para fazer a obra de ligação intradomiciliar de esgoto, para que esse resíduo seja levado a uma estação de tratamento.
	Cesan Conecta (doação de computadores)	Iniciado em 2011, visa doar computadores seminovos para fortalecer o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias. Em 2012, foi realizada reunião com Comitê para Democratização da Informática para planejar novas parcerias.

Tabela 4.5 – Projetos promovidos e apoiados pela Cesan

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Planetário da UFES - Vitória

**Informações
e Conhecimento**

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

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

A gestão das informações é fundamental para subsidiar a tomada de decisão em todas as Unidades, para promover o inter-relacionamento de processos e elaborar e acompanhar o planejamento estratégico da empresa. A identificação das necessidades de informações advém do processo de formulação das estratégias, dos diversos níveis de reunião, fóruns e comitês, conforme **Tabela 5.1**, e ocorre em todos os níveis da empresa. Estas informações estão relacionadas com as competências de cada Unidade, conforme Manual de Organização, descrito em **1.2.d** e **6.1.a**, bem como o seu inter-relacionamento. As informações de cada um destes meios, além de subsidiarem as decisões, são utilizadas para melhoria dos sistemas informatizados e não informatizados. Os sistemas informatizados estão descritos na **Tabela 5.2** e os não informatizados estão listados na **Tabela 5.3**.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	PERIOD.	RESPONSÁVEL
Revisão Estratégica	Desde 2009, é realizado o processo de revisão estratégica, onde é analisado o ambiente interno e externo, conforme descrito em 2.1.b .	Bienal	P-CPE
Reuniões de Diretoria Conselhos Administrativo e Fiscal	Nas reuniões, descrito em 1.1.d , são analisadas as informações contidas nos processos, encaminhados pelas Unidades da Cesan.	Semanal	DR
Reuniões Gerenciais	São realizadas reuniões para alinhamento de ações, conforme descrito em 1.3.b .	Conforme cronograma	Gerências
Reuniões de Análise Crítica	São realizadas reuniões de análise crítica para assegurar a continuidade do sistema de gestão da qualidade (ISO 9001:2008)	Trimestral ou semestral	Todas as Unidades com ISO
Grupos de Projetos, Comitês e Comissões	São realizadas reuniões de alinhamento de ações e diretrizes dos grupos, comitês e comissões, tais como: GIS, MASPP, CPGE, C-CTC, CTA e PETI.	Cronograma específico	Todas as Unidades
Comitê MEG/GRI	São realizadas reuniões para instituir novas práticas e melhorias de gestão na condução do Modelo de Excelência da Gestão e o Relatório de Sustentabilidade, conforme Tabela 6.2 .	Bimestral	Todas as Unidades
Sistemas de informação	Através da utilização dos sistemas pelos usuários, Tabela 5.2 , são identificadas novas necessidades de informação e oportunidades de melhoria.	Diário	Todas as Unidades
Consultorias, visitas técnicas e participação em encontros e fóruns	Utilização dos serviços de consultoria, visitas técnicas, participação em encontros e fóruns para identificar informações de boas práticas que possam agregar valor à empresa.	Sob demanda	R-GTI
Auditorias	Análise documental e de campo dos contratos, normas e procedimentos para levantamento dos pontos de melhoria. É realizada uma reunião para apresentação desses pontos à Unidade responsável pelos contratos. O relatório de auditoria interna é encaminhado para a Unidade, que realiza as correções ou elabora plano de ação.	Contínua	P-CTO
Pesquisas	São realizadas pesquisas de satisfação junto aos empregados e/ou aos clientes.	Contínua	R-GTI, M-GCT, R-GLG e R-GRH
Revisão do diagnóstico de agregação de valor do ERP/SAP	Realização da revisão do diagnóstico do grau de utilização e do valor agregado pelo ERP/SAP.	A cada 3 anos	R-GTI
Identificação de Novos Projetos de TI	Em 2013, na reunião gerencial, foi definida a prática de identificação de novos projetos. Os gestores de nível gerencial inscrevem as necessidades das unidades que são apreciadas pelo Comitê PETI e Diretoria. Uma vez aprovados, sua execução é planejada e controlada pelo Sistema de Acompanhamento de Metas. Em 2014, na reunião do Comitê PETI, foi alterada a periodicidade para cada dois anos.	Bienal	R-GTI

Tabela 5.1 – Identificação das Necessidades de Informação

As necessidades identificadas, referentes aos sistemas informatizados, são tratadas pela R-GTI, para o desenvolvimento de novos sistemas ou a melhoria de um sistema existente. Até 2011, eram realizadas reuniões trimestrais da R-GTI com Gerências, Coordenadorias e Assessorias, para estruturar a gestão e o planejamento de atendimento por Unidade, através de planilhas, retornando periodicamente o status das ações. Em substituição às reuniões trimestrais, a partir de dezembro de 2011, o *Service Desk* passou a ser o principal canal para registro das necessidades de informação, através da abertura de chamados. Em 2012, foi reestruturado o catálogo de serviços de TI, permitindo maior agilidade no atendimento, e implantado o sistema *Service Desk Online*, que simplificou a abertura de chamados. Atualmente, os chamados são controlados em sistemas internos e são repassados às Unidades da Gerência responsáveis para análise, seguindo os fluxos de atendimento existentes no Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008) da R-GTI. A partir de 2013, o registro de novos projetos passou a ser realizado através da prática “Identificação de Novos Projetos de TI”, descrita na **Tabela 5.1**.

b) Como são definidos os sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas?

Os sistemas não informatizados podem ser definidos pelas próprias Unidades, que ficam responsáveis por sua criação e gerenciamento, obedecendo sempre às Normas e procedimentos da empresa. Já os sistemas informatizados são definidos com base nas necessidades de informações formalizadas à R-GTI, conforme descrito em **5.1.a**, e atendida de acordo com os fluxos definidos no SGQ da Unidade.

As demandas de melhoria e novos sistemas são repassadas à R-GTI e suas Divisões. Quando há necessidade de desenvolvimento de um projeto, é seguido o processo de gerenciamento de projetos, que engloba todos os passos para a definição e a aprovação de novos sistemas, módulos de sistemas e serviços de infraestrutura, assim como para a aquisição de ativos e melhorias evolutivas em sistemas.

Em 2006, foi criado um Comitê, formado pelos titulares do corpo gerencial e alguns assessores, com o objetivo de avaliar, propor, fomentar e acompanhar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e atuar na priorização dos projetos propostos ou já aprovados, de acordo com o Planejamento Estratégico e o Orçamento Empresarial.

Em 2013, foi definida uma prática de identificação de novos projetos. Os Gestores encaminham os projetos de TI, necessários para sua Unidade, que são consolidados em reunião gerencial, seguindo critérios de priorização, e submetidos ao Comitê PETI para validação e aprovação da Diretoria. Os projetos aprovados são planejados e controlados no Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM). Quando necessário, são pesquisadas alternativas para o atendimento da necessidade, junto a fornecedores de soluções, e também realizadas visitas técnicas a empresas que utilizem sistemas afins. De acordo com o resultado da avaliação, define-se pelo atendimento da demanda através da aquisição de sistemas consolidados no mercado, ou do desenvolvimento por empresas especializadas ou pelos profissionais da própria R-GTI. Em 2014 foi alterada a periodicidade de identificação de novos projetos para cada dois anos.

Os sistemas de informação informatizados e não informatizados que dão suporte aos processos administrativos e operacionais da Cesan estão apresentados nas **Tabelas 5.2. e 5.3.**

SISTEMAS INFORMATIZADOS / ANO	DESCRIÇÃO
SICAT (2005)	Abrange as Unidades de Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Hidrometria e a Solicitação de Serviços. Em 2013, foi criado um Comitê, Resolução 5465/13, para estudar a aquisição de um novo sistema no mercado para substituí-lo.
ERP/SAP (2010)	Implantado para substituir de sistemas independentes, visando à integração dos seguintes processos: Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos. Em 2011, foi iniciada a implantação das soluções SRM, BW HR e a análise de viabilidade da implantação do SAP Mobile. A partir de 2013, com a implantação do SRM, a Cesan passou 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.
GIS Corporativo (2014)	Sistema de Geoprocessamento Corporativo da CESAN implementado sobre a plataforma ArcGIS. Os módulos são: Geral, Cadastro Ambiental, Comercial (Comercialização, Faturamento, Cobrança e Relações com o Cliente), Análise Operacional, Cadastro (Redes, Ligações/Clientes e Intervenções), Meio Ambiente, Operacional (Distribuição de Água, Coleta e Tratamento de Esgoto, Controle Operacional e Qualidade de Água) e Empreendimentos.
Portal do Centro de Controle Operacional (2009)	Disponibiliza informações operacionais dos sistemas de abastecimento de água da Grande Vitória, através de telemetria. Permite atuação dos gestores e analistas de forma imediata nas Unidades operacionais, com a avaliação abrangente das situações.
Site Institucional (1995)	Ferramenta essencial para fortalecer a imagem e a marca da empresa perante seus clientes, fornecer informações institucionais e notícias, disponibilizar acesso aos serviços comerciais e funcionar como canal de sugestões/críticas de clientes.
Portal Corporativo – Intranet (2011)	Principal canal de comunicação da empresa com seus empregados, estagiários e menores aprendizes, disponível para acesso às atividades desenvolvidas na empresa, notícias recursos tecnológicos, documentos institucionais, dentre outros itens considerados essenciais para a compreensão e execução do trabalho de cada Unidade.
Pague Fácil (2009)	Sistema on-line de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.
BI CESAN (2011)	Sistema de gestão corporativa de indicadores que utiliza metodologia de <i>Business Intelligence</i> .
Unilims (2005)	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 tratado. Utilizado desde 2005, na Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC) e ampliado para todas as Unidades operacionais em 2008.
Portal de Compras (2004)	Sistema Web que disponibiliza informações sobre editais e 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.
SAM – Sistema de Acompanhamento de Metas (2013)	Sistema que possibilita aos gestores o estabelecimento de metas para os empregados, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, e o acompanhamento da execução das atividades planejadas. Esse sistema está sendo implantado gradativamente nas Unidades.

Tabela 5.2 Principais Sistemas Informatizados

Em 2013, profissionais da EMBASA realizaram visita técnica na Cesan para conhecerem as práticas de gestão de empreendimentos (orçamento, gestão dos investimentos, licitação, obra, medição dos serviços, encerramento dos projetos) que são geridas com o apoio do ERP SAP. Em 2014, profissionais de Furnas Centrais Elétricas S/A vieram conhecer a experiência da Cesan, como única empresa brasileira pública do setor de saneamento que tem conseguido manter e evoluir o ERP SAP, por meio da prestação de serviços remotos e por demanda, sem a alocação dos profissionais em suas instalações. O sistema GIS foi vencedor do prêmio internacional ESRI SAG Award 2014, sendo a primeira empresa de saneamento do Brasil a receber essa honraria.

Além dos sistemas informatizados citados na **Tabela 5.2**, vale destacar: SISCOP (2004), SIGA (2008), SIOI (2008), Portal Saúde (2010), Portal da Transparência (2012), Service Desk Online (2012), Exchange (2012), Agência Virtual (2012) e OnBase (2013).

SISTEMAS NÃO INFORMATIZADOS / ANO	DESCRIÇÃO
Gestão da Qualidade (2008)	Sistema de gestão de documentação para certificações da ISO e prêmios de qualidade como PNQS e PQES e trabalhos produzidos por empregados premiados nos eventos internos de inovação (Encontro de Inovação e Encontros Técnicos das Diretorias)
Plano de Trabalho do PE (2002)	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.
Quadros de Gestão à Vista (2011)	Quadro de avisos com informações estratégicas da empresa, citado em 1.2.b .
Cesan Notícias (1991)	Conforme Tabela 1.5 .
Descanso de Tela (2009)	Utilizado para levar informações importantes a todos os empregados de maneira rápida e eficiente. Ao mesmo tempo, foca na identidade corporativa, fortalece a marca e incentiva a união das equipes quando há mensagens relacionadas à saúde, eventos, premiações, etc.
Boletins Informativos Digitais (2007)	Utilizado para divulgar informações de saúde, segurança, gestão da qualidade, meio ambiente, transporte, etc., a todos os empregados, mensal ou quinzenal, de acordo com a escolha da Unidade que produz o boletim.
Informativos Internos (2010)	Informativos produzidos por diversas Unidades para divulgar notícias sobre gestão, indicadores, atividades internas, aniversariantes do mês e compartilhar informações.
Informativo sobre o Programa 10 Sentos (2010)	Informativo mensal, produzidos pelas Unidades candidatas ao Programa 10 Sentos com as notícias sobre o desenvolvimento dos sentos, destaques do mês, eventos, aniversariantes do mês, calendário de reuniões dos Comitês 10S, de Responsabilidade Social e da CIPA.

Tabela 5.3 Principais Sistemas Não Informatizados

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?

Desde 2007 é atualizado, anualmente, o Plano de Metas de Tecnologia da Informação, que norteou as ações para compatibilização de infraestrutura com o crescimento do negócio, o aumento do quadro de pessoal e a demanda por informações, mantendo alinhamento ao Planejamento Estratégico. Em 2013 foi implantado o SAM, citado em **5.1.b**, visando alinhar as metas do plano de trabalho da TI aos objetivos estratégicos da Cesan, melhorar a comunicação da TI com as demais Unidades e aprimorar a gestão dos projetos e serviços prestados à empresa compatibilizando o crescimento do negócio e da demanda por informações. No SAM são definidos objetivos e prazos a serem alcançados, para a consolidação e a ampliação da infraestrutura de TI, através da aquisição de equipamentos (computadores, servidores, *storage*, smartphones, tablets), capilarização dos circuitos de dados, melhoria da rede estruturada com serviços integrados de voz e dados (VOIP), construção de Data Center, implantação de novas tecnologias como a virtualização de servidores, entre outras iniciativas. Com relação ao Data Center, a Cesan recebeu, em 2012, 2013 e 2014 a visita de técnicos da Arcelor Mittal, Vale e Prefeitura da Serra para conhecerem os sistemas de monitoramento em operação.

Na **Tabela 5.4**, estão listadas as principais ações tomadas nos últimos anos para a compatibilização da infraestrutura de TI com o crescimento do negócio e a demanda por informações para usuários internos e externos.

PROJETO / ANO	BENEFÍCIO	USUÁRIO
Construção de novo Data Center com sala cofre (2010)	Aumento da disponibilidade, continuidade, segurança e modernização do Data Center.	Interno
Implantação dos file servers departamentais (2011)	Padronização de armazenamento de informações com segurança dos dados.	Interno
Tape library e reestruturação da solução de backup (2012)	Aumentar a segurança com relação a recuperação dos dados das aplicações e banco de dados críticos para a Cesan.	Interno
Aquisição de novo storage (2012)	Atualização tecnológica, garantir crescimento do ambiente de TI e possibilitar implantação de novas soluções.	Interno/ Externo
Melhorias de infraestrutura nos Escritórios de Atendimento ao Público (2012)	Entrega de computadores e adequações de rede, telefonia e elétrica nos Escritórios de Atendimento ao Público para atendimento à Resolução 008/2010 da ARSI.	Interno/ Externo
Novos servidores de AD, file server, print server, novos sistemas e virtualização (2012 -2014 - 2015)	Servidores para substituir o que está fora da garantia e ampliação para os novos sites a fim de melhorar o tempo de <i>login</i> dos usuários e facilitar o acesso a <i>file server</i> , impressoras e novos sistemas.	Interno
Aquisição de 562 computadores e 141 notebooks (2013)	Atualização tecnológica do parque de computadores e notebooks.	Interno
Novo contrato de telefonia 0800 (2013)	Atender as demandas de atendimento telefônico do Call Center da Cesan.	Externo
Atualização de versão do servidor de antivírus e anti-spam (2013-2014)	Segurança da rede da Cesan.	Interno
Aquisição do System Center (2014)	Novas ferramentas para melhorar gerenciamento de computadores (SCCM), monitoramento de serviços críticos de TI (SCOM) e gerenciar incidentes, solicitações de serviços, mudanças, liberações, problemas e base de conhecimento de TI (SCSM).	Interno
Novo contrato links WAN (2014)	Ampliação da rede corporativa atendendo mais sites com links WAN	Interno
Nova solução de virtualização (2014)	Ampliar infraestrutura para atendimento de crescimento da demanda por TI.	Interno
Novo contrato de Service Desk (2014)	Melhoria no atendimento dos usuários de TI no tratamento de incidentes e solicitações de serviços.	Interno

Tabela 5.4 – Ações de compatibilização com infraestrutura

A principal ferramenta para avaliar a satisfação dos usuários de informação é o Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicado pela R-GRH para todos os empregados, conforme descrito em **6.3.c**, por meio da média do tema “Comunicação”, composto por perguntas que avaliam a satisfação dos empregados com os meios de comunicação existentes na empresa.

Além da Pesquisa de Clima, a satisfação dos usuários foi avaliada, em 2012, pela P-CCE, que realizou enquetes, via Portal Corporativo, para saber a opinião dos empregados sobre o informativo Cesan Notícias, descrito na **Tabela 1.5**, a fim de identificar melhorias.

Também em 2012, foi implantada uma pesquisa de satisfação com os usuários internos de TI, referente a todos os chamados abertos através do sistema *Service Desk Online*, descrito em **5.1.a**. Os chamados são avaliados pelos usuários quanto à qualidade do atendimento e do serviço prestado. O resultado é apurado, mensalmente, e as reclamações são tratadas de acordo com os processos do SGQ da R-GTI. Em 2014 foi realizada pesquisa de perfil e satisfação pela R-GTI, visando identificar os serviços mais utilizados e sua satisfação. Inicialmente com a participação de todos os gerentes e com previsão de periodicidade anual.

d) Como a segurança das informações é garantida?

Em 2006, foi aprovada a Regulamentação para Utilização dos Recursos de Tecnologia da Informação - NI INS/IF/033/01/06, que estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição, contratação e utilização de equipamentos, *software* e serviços de TI e desde 2009, com atualização em 2013, vigora a NI de Telefonia Interna que estabelece os critérios e disciplina a utilização da comunicação telefônica móvel e fixa. Todos os empregados, ao serem admitidos na empresa, e os menores aprendizes, estagiários e prestadores de serviço que venham a utilizar os recursos de TI assinam um termo de compromisso de utilização dos serviços, conforme previsto na referida Norma, assegurando que qualquer violação de uso será de sua responsabilidade. A unidade responsável pelo controle dessa Norma é a R-GTI, conjuntamente com os gestores das unidades, através de consultas nos sistemas GNet - Gestão de Acesso à Internet e o Sistema de Gestão de Telefonia.

Dentre os principais procedimentos das normas, podemos destacar: conteúdo das mensagens do correio eletrônico; preservação das estações de trabalho; aquisição de equipamentos de informática; utilização de equipamentos portáteis e impressoras; uso da Internet; cadastramento de senhas; uso de telefonia fixa e móvel.

A **tabela 5.5** apresenta os meios utilizados para garantir a segurança das informações e assegurar a confidencialidade (**C**), a integridade (**I**) e a disponibilidade (**D**) das informações.

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
Microsoft Active Directory (AD)	Em 2009, foi implantado na Grande Vitória, permitindo maior segurança à rede da empresa. Para acessar qualquer estação de trabalho é obrigatório o uso de <i>login</i> 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, foi expandido para o Interior, passando a abranger todas as estações de trabalho conectadas à rede corporativa. Em 2012 e 2013 ampliou para o Ed. Comercial Limoeiro, ETE Araçás e Santa Lúcia – novas localidades.	X	X	
VPN (Rede Virtual Privada)	Permite acesso dos usuários à rede interna via internet, com maior segurança dos dados trafegados. Os usuários e seus gestores imediatos assinam um termo de compromisso específico, que é controlado pela R-DSI.	X	X	
Antivírus e anti-spam	Todos os computadores, notebooks e servidores possuem o antivírus <i>Trend Micro Office Scan</i> , que protege os equipamentos contra diversos <i>malwares</i> , como vírus, <i>spywares</i> e <i>trojans</i> . O IMSVA da Trend Micro é uma ferramenta que identifica e remove vírus e spams que chegam via sites e mensagens de correio eletrônico. Além de proteger contra ameaças em tempo real, semanalmente ocorre uma varredura em todos os arquivos e pastas de computadores, notebooks e servidores. Em 2013 foram atualizadas suas versões.	X	X	
Acesso a Sistemas	Cada sistema tem seu conjunto de regras de controle de acesso por meio do perfil do usuário, permissões e senhas.	X	X	
Backup	São realizados backups periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2011, foi implantado a solução de backup (CA ARCserve) que possibilita o <i>backup</i> dos dados do <i>storage</i> e dos servidores para fitas. A guarda do <i>backup</i> é feita em outro local, seguindo práticas de gestão de segurança.			X
Data Center / Sala Cofre	Construído em 2010, 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, magnetita e armas de fogo. Há gerador e nobreaks para suprir quedas e variações de energia elétrica. Existem também equipamentos e câmeras de vídeo para controle de acesso de pessoas nas suas dependências. Esse ambiente é certificado pelas normas técnicas ABNT NBR 15247 e ABNT NBR IEC 60529. Em 2013 foi expandida a capacidade de climatização da sala cofre.			X
Redundância de aplicações	A redundância permite maior disponibilidade das aplicações, por manter servidores de <i>backup</i> que são acionados caso haja algum problema com o servidor principal. Os serviços críticos redundantes são os controladores de domínio de Carapina, servidores DHCP, TMG (<i>firewall</i> , <i>Proxy</i> e <i>VPN Server</i>) e ERP SAP.			X
File Server	Implantado em 2011, para armazenamento de documentos importantes das unidades em um servidor com controle de acesso e segurança (permissões de acesso e backup). Cada Unidade organizacional da Cesan possui um <i>file server</i> específico.	X	X	X
Logs	Todos os bancos de dados, servidores de aplicações e de arquivos registram informações sobre o seu funcionamento, usuários que os acessaram e sobre eventos por eles detectados que são utilizados para descobrir as causas de problemas ou comportamentos anômalos.		X	X

Tabela 5.5 – Ações de Tecnologia de Informações

As melhorias de infraestrutura citadas na **Tabela 5.4**, como a aquisição de computadores e o aumento no número de *links* de dados, permitem que um maior número de colaboradores tenha acesso a sistemas, e-mail, entre outros e, com isso, recebam e possam trabalhar com informações atualizadas.

A disponibilização e atualização das informações corporativas no website são realizadas pela P-CCE, conforme periodicidade específica de cada conteúdo. As notícias do EM CIMA DA HORA, comunicados através de e-mails, são repassadas pelas Unidades da empresa para a P-CCE que é responsável pela divulgação destas informações.

Os documentos que integram as pastas do Portal Corporativo são de responsabilidade das Unidades detentoras das informações, cujos dados são disponibilizados e atualizados por empregados treinados e com acesso restrito por senha. As informações corporativas dos Quadros de Gestão à Vista, disponibilizados nas instalações da Grande Vitória e Interior, são atualizadas pela P-CPE, mensalmente, repassadas através de e-mail aos responsáveis em cada Unidade e publicadas no Portal Corporativo. A disponibilização e atualização dos outros quadros e murais são de responsabilidade das respectivas Unidades.

5.2 ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

a) Como são identificados os ativos intangíveis da organização?

Os principais ativos intangíveis da Cesan foram identificados em 2009, com a implantação do MEG em duas gerências, O-GDA e M-GCT, seguindo as diretrizes do modelo. A identificação dos ativos, atualizados anualmente, ocorreu na O-GDA, na reunião do Comitê de Gestão da área e, na M-GCT, com a elaboração das Matrizes SWOT e GUT.

Do ponto de vista contábil, desde 2010, o Ativo Intangível está dividido em dois grupos: Software e Concessões, que têm suas respectivas aquisições, baixas e amortizações controladas via sistema SAP pela R-GFC. O grupo de Software representa os investimentos em aquisições e melhorias de sistemas, sofrendo amortização linear de 20% ao ano, lançada mensal e automaticamente. O grupo de Concessões representa os investimentos em infraestrutura e equipamentos utilizados nas atividades-fim da empresa, cujas aquisições e amortizações são segregadas e tratadas em planilha eletrônica, de acordo com seu respectivo Município de aplicação, que determinará sua amortização em função do prazo término do contrato de concessão com o Município, e trimestralmente, tais informações são compiladas, agregadas e lançadas manualmente no SAP.

Em 2013, considerando a necessidade de estruturar uma prática que abrangesse toda a organização, foi definido pela P-CPE que a identificação dos ativos intangíveis seria realizada durante o processo de Revisão Estratégica, na construção da Matriz SWOT nos Workshops por Diretoria.



Figura 5.a – Grupo para identificação das características dos ambientes



Figura 5.b – Etapa de seleção das características a serem tratadas

Conforme descrito em 2.2a., os Workshops por Diretoria seguiram a metodologia “Café Mundial” com os participantes divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Cesan, **Figura 5.a**.

As forças, por sua vez, foram classificadas como ativos intangíveis e competências essenciais, e selecionadas pelos participantes na etapa de seleção das características mais representativas da empresa, ao final do Workshop, **Figura 5.b**.

Os resultados dos Workshops foram compilados pela equipe da P-CPE, sendo identificados os seguintes ativos intangíveis como os que mais agregam valor e geram um diferencial competitivo para a Cesan, dentre os quais é possível destacar: Marca Cesan, carteira de clientes, conhecimentos técnicos, concessões dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, sistemas de informação, cadastro de rede e arquivo técnico, procedimentos operacionais e programas da qualidade (ISO, MEG etc.).

A partir destas observações os principais ativos intangíveis identificados foram agrupados nas categorias: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, apresentados na **Tabela 5.6**.

b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos? O desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis, descritos em 5.2.a, são realizados pelas unidades responsáveis, conforme metodologias apresentadas na **Tabela 5.6**.

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO	PROTEÇÃO
CAPITAL HUMANO	Conhecimento técnico dos processos	Compartilhamento do conhecimento dos processos pelos empregados mais experientes; Encontro de Inovação da Cesan e das Diretorias; Treinamento da força de trabalho; Visitas de Benchmarking; Incentivo para a realização de cursos de Pós-Graduação; Avaliação de Desempenho por Competências; Execução dos Programas de Desenvolvimento Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional.	Retenção do conhecimento na forma de procedimentos operacionais e de qualidade; NI ADM.012.02.2013 - Instrutor interno Ampliação do Plano de Sucessão; Plano de Carreiras e Remuneração; Concessão de benefícios; Previdência Privada (FAECES); Remuneração variável (GER); Participação no Projeto de Cooperação Internacional

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO	PROTEÇÃO
CAPITAL HUMANO	Procedimentos operacionais	Implantação de SGQ ISO 9001 em algumas Unidades; Participação nos ciclos de avaliação do PQES e PNQS; Programa 10 Sentidos; Elaboração de normas técnicas e projetos; Encontro de Inovação da Cesan e das Diretorias; Convênios com Institutos, Centros Tecnológicos e Universidades para desenvolvimento de projetos; Avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho; Visitas de Benchmarking.	Controle da elaboração e distribuição dos padrões de trabalho, através da implementação da ISO 9001; Repasse para outras Unidades a fim de implantação, caso se aplique; Fiscalização do cumprimento dos procedimentos. Observando o cronograma de planejamento de atividades do ciclo.
	Modelo de gestão		
CAPITAL ESTRUTURAL	Marca Cesan	Divulgação da marca por meio da apresentação de trabalhos em congressos, seminários, patrocínios, jornais e revistas; Pesquisa de Satisfação de Clientes; Campanhas publicitárias.	Monitoramento da imagem da Cesan, através das mídias sociais e da qualidade dos serviços por meio de indicadores; Tratamento da pesquisa de satisfação dos clientes.
	Cadastro de rede e arquivo técnico	Implantação, manutenção e evolução pela R-GTI, dos Sistemas de Informação apresentados em 5.1.b. Certificação ISO 9001 no CCO	Métodos de segurança conforme detalhado em 5.1.d.
	Sistemas de informação		
CAPITAL DO CLIENTE	Carteira de clientes/ Concessões dos serviços de água e esgoto	Pesquisa de Satisfação de Clientes; Fiscalização da sinalização das obras; Divulgação das grandes intervenções e paralisações; Participação dos ciclos de avaliação do PQES e PNQS; Participação no PRODFOR. Certificação ISO 9001 nos Escritórios de Atendimento da Região e Call Center.	Tratamento da pesquisa de satisfação dos clientes. Melhoria dos serviços contratados por meio da melhoria da elaboração dos elementos técnicos de licitação. Aplicação do Código de Ética; Parcerias e ações voltadas à sociedade; Inovações geradas pelos empregados; Portal Institucional.

Tabela 5.6 Ativos intangíveis – Desenvolvimento e Proteção

Vale ressaltar que, em 2014, visando ao refinamento das práticas de desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis, iniciou-se o desenvolvimento de uma nova metodologia ainda em implantação. A base para a criação da nova prática foi o *benchmarking* de uma empresa do setor de saneamento que apresentou uma metodologia de sucesso para o monitoramento de ativos intangíveis, no Encontro de Inovação da Cesan de 2013, além de estudos bibliográficos, a fim de desenvolver uma prática adequada à realidade da empresa. Em 2014, foram definidos os indicadores para os principais ativos intangíveis, cujo desempenho passou a ser demonstrado mensalmente no Relatório de Planejamento e Gestão.

c) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?

A Política de Gestão de Pessoas, implementada em 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 o PCR, descrito em **6.1.a**, alinhado à Missão e ao Planejamento Estratégico da empresa. As principais práticas adotadas para compartilhar (C) e reter (R) os conhecimentos, estão descritas **Tabela 5.7**.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	C	R
Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação (NI ADM/TR/008/04/2008)	Como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a NI estabelece que o trabalho final do curso deve ser aplicável à Cesan e, após sua aprovação por comitê instituído, encaminhado à R-DDP para arquivo e disponibilizado para consulta. Os trabalhos também ficam disponíveis para consulta no Portal Corporativo.	X	X
Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Médio (NI ADM.009.00.2013)	Como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a NI visa estimular a especialização em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa.	X	X
Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Desenvolvem ações alinhadas aos objetivos estratégicos da Cesan, às necessidades de melhoria das Unidades e à função dos empregados, para melhoria dos resultados da empresa, através da motivação e retenção das pessoas.	X	X
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Resolução Nº 5104/2010)	Criado para identificar demandas por pesquisas, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico. 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 estão disponíveis para consulta no Portal Corporativo e no website.	X	X
Encontro de Inovação da Cesan e por Diretorias	Conforme descrito em 7.1.d e 1.2.e são realizados, anualmente, com objetivo fomentar a integração dos empregados entre as diversas áreas da empresa, promovendo a difusão e o intercâmbio de tecnologias e novos conhecimentos. Incentivam a busca do aprimoramento tecnológico por meio do reconhecimento e premiação de inovações e/ou pesquisas desenvolvidas por empregados.	X	X

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	C	R
Instrutoria Interna (NI ADM.012.02.2013)	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.	X	X
Treinamentos de curta duração (Resolução 3961/2011)	Procedimentos para participação de empregados em eventos de treinamento e desenvolvimento de curta duração, fora do estado, e definição de critérios para repasse das informações.	X	X
Encontro de Gestão de Pessoas	Iniciado em 2014, é uma ação de capacitação de gestores com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para o exercício de funções gerenciais, para atuação de forma alinhada às estratégias organizacionais e melhoria da gestão das pessoas e dos processos.	X	X
Relatório de Gestão e palestras do MEG	Desde 2011, as práticas descritas no Relatório de Gestão são compartilhadas em eventos específicos para a força de trabalho. Desde 2014, como indicador gerencial para a GER (descrita em 1.3.b), todas as unidades da realizam palestras internas de disseminação das práticas do MEG.	X	X
Encontro com Gestores de Polo	Iniciado em 2014, busca aprimorar a gestão corporativa e melhorar a eficiência dos processos por meio da disseminação de informações dos programas e projetos desenvolvidos na Cesan, visando à melhoria dos serviços e à padronização dos processos da empresa.	X	
Hotsites	Disponibilização de conteúdo sobre um mesmo assunto em um hotsite visando agrupar informações e facilitar sua busca e pesquisa. Estão disponibilizados os seguintes hotsites: SAP, GIS Corporativo, Aquisições.	X	

Tabela 5.7 – Práticas para Compartilhar e Reter Conhecimento

Além dos meios citados, para a retenção de pessoas são aplicadas práticas como: promoção salarial (mérito e antiguidade), participação nos lucros e resultados (GER), programa de benefícios, citados em **6.3.b**, programa de sucessão e Programa de Desenvolvimento Gerencial, citado em **6.2.b**. Para a retenção de informações são utilizados sistemas informatizados e banco de dados, bem como sistemas de gestão baseados na Norma ISO 9001, no MEG e no Programa 10S.

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Pedra da Cebola - Vitória

Pessoas

6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

a) Como a organização do trabalho é elaborada e implementada visando ao alto desempenho?



Figura 6.a – Instrumentos para Definição e implementação da Organização do trabalho

A organização do trabalho é elaborada, definida e implementada com base nas competências organizacionais, na Estrutura Orgânica, no Manual de Organização e no Mapa Estratégico da Empresa. A Estrutura Organizacional foi definida desde a criação da Cesan e sua mais recente atualização ocorreu em 2015 por meio da Deliberação 4165/2015, sendo composta por níveis hierárquicos, conforme apresentado no **Perfil**. O **Manual de Organização** da Cesan está em sua 19ª edição, e tem por objetivo definir as competências e as responsabilidades de cada Unidade.

A **Figura 6.a** demonstra o encadeamento dos instrumentos citados para definição e implementação da organização do trabalho. Com a reformulação do **Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)**, em 2014, as competências requeridas dos empregados nos níveis organizacional e profissional, foram atualizadas alinhadas ao Planejamento Estratégico, conforme apresentado na **Tabela 6.1**. Essas competências apresentadas estão definidas no PCR, que é um instrumento da Administração de Recursos Humanos, devidamente

comprometido com a Missão da Cesan e com a Gestão de Pessoas, e se destina a promover o crescimento profissional e definir autonomia dos empregados, constituído de estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos, devendo obedecer às diretrizes estabelecidas em seu Regulamento. A partir do PCR é definido o **Quadro de Dimensionamento de Pessoal** que contém, quantitativa e qualitativamente, os postos de trabalho, ocupados ou vagos, por cargos e funções necessários ao funcionamento de cada Unidade Organizacional.

COMPETÊNCIAS			
ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS	PROFISSIONAIS		
	GERAIS	GERÊNCIAS	ESPECÍFICAS
Competências relacionadas ao negócio da Organização	Competências profissionais, de natureza mais comportamental, relacionada a todos os empregados da Organização	De natureza mais comportamental, relacionadas as funções de liderança/gestão de negócio	De natureza mais técnica, relacionadas as características e necessidades específicas dos processos

Tabela 6.1 Tipos de Competências.

Alinhada a estes instrumentos, foi implementada, em 2006, a Gestão Empresarial por Resultados (GER), descrita em **1.3.b**, que objetiva a valorização do desempenho individual e coletivo dos empregados para o alcance dos resultados organizacionais, através do alinhamento entre os objetivos estratégicos (**Figura 2.b**) e as metas coletivas e individuais, apuradas na Avaliação de Desempenho por Competências, descrita em **6.1.c**.

Objetivando o desenvolvimento e o aprimoramento de seus processos, a Cesan estimula o trabalho em equipe, promovendo o aprendizado contínuo a partir da integração e da participação dos empregados em Comitês de caráter permanente, conforme demonstrado na **Tabela 6.2**.

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água	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, além de propor instrumentos e mecanismos de superação dos problemas detectados, visando à melhoria da	Criado em 2009 Resolução 5088/2009.
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan (CPGE)	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Criado em 2007 Resolução 5538/13
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.	Criado em 2004 Resolução 5342/2012
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal	Manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado.	Criado em 2006 Resolução 5218/2010
Comitê Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas na Região Metropolitana.	Definir diretrizes, priorizar projetos e implementar de forma eficaz as ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água na Região Metropolitana.	Resolução 4989/2009, revogada a 4896/2008.
Comitê Técnico e Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas do Interior	Definir diretrizes, priorizar projetos e implementar de forma eficaz as ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água nas localidades do interior.	Resolução 5081/2009.
Comitê Técnico e Estratégico de Gestão de Energia Elétrica da Cesan	Implementar ações de eficiência energética e acompanhar o desempenho do consumo de energia elétrica.	Resolução 5034/2009.
Comitê Técnico e Estratégico de Automação na Cesan	Definir diretrizes, planos e projetos prioritários e demais ações e acompanhar o desenvolvimento do Programa Automação Industrial visando aumentar os níveis atuais.	Resolução 4941/2008.

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê para o PETI	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.	Resolução 4988/09, revogadas as 4698/06 e 4797/07.
Comitê de Pós Graduação/ Pós Médio	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de Pós-Graduação e Pós Médio.	Resolução 5366/2012
Comitê MEG	Avaliar ações implementadas, instituir novas práticas de melhoria de gestão e expandir a disseminação da metodologia na corporação.	Resolução 5723/2015, revogada a 5594/2014.
Comitê de Gestão de Clima Organizacional	Promover a Gestão do Clima Organizacional da Cesan, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a melhoria do clima organizacional da Cesan.	Resolução 5489/2013

Tabela 6.2 - Comitês Permanentes

Também são formados Grupos de Trabalho e Comissões internas, aprovados em reuniões de Diretoria, que atuam em projetos específicos, como as Comissões de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE, de Avaliação de Fornecedores e a de Treinamento e Desenvolvimento, além de outras que são dissolvidas assim que as ações determinadas são executadas. Os resultados das atividades são apresentados à Gerência ou à Diretoria demandantes, que avaliam alcance do objetivo dos grupos ou comissões.

Visando estimular os empregados e equipes na busca pela excelência, melhoria contínua e inovação, a Cesan promove anualmente encontros e programas, como:

- Encontro de Inovação e Encontros Técnicos das Diretorias, descrito em **7.1.d**.
- Programa 10 Sentidos, descrito em **6.3.d**;
- Participação da empresa e das unidades operacionais (O-GDA e M-GCT) no PNQS e PQES;
- Participação de colaboradores em Prêmios de Inovação estaduais e nacionais, como: SESI, ANA e INOVES.
- Implementação do Sistema de Gestão pela Qualidade, através da certificação ISO 9001:2008, já alcançada pelas unidades M-GPC, R-GRC/Escritórios de Atendimento, O-GES/CCO. Em 2014, essas três Unidades conquistaram a recertificação, sendo que a R-GRC ampliou seu escopo incluindo o Atendimento Eletrônico (Canal Fale Conosco) e o Atendimento de Demandas dos Órgãos de Defesa do Consumidor. Também em 2014, as Gerências de Recursos Humanos e de Logística (Divisões de Licitação e Transporte) foram certificadas na Norma ISO 9001:2008. Em 2015, a Gerência de Controle da Qualidade conquistou a Acreditação na Norma ISO/IEC 17025:2005.

A força de trabalho pode sugerir melhorias nos processos, sendo que os Gestores são responsáveis por gerir ou aprovar tais sugestões, conforme autonomia definida no Estatuto Social, Manual de Organização e descrição de função, além de outras delegações apresentadas nos instrumentos normativos.

b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?

As pessoas são recrutadas, selecionadas e contratadas, interna e externamente, de acordo com as diretrizes estabelecidas no PCR, descritas nos editais, conforme legislação vigente e Código de Ética, descrito em **1.1.b**.

Externamente, com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, a admissão de novos empregados passou a ser por Concurso Público. As vagas ofertadas em edital são disponibilizadas pela empresa para suprir as necessidades permanentes das Unidades, conforme Dimensionamento de Pessoal. Em 2014, foi realizado novo modelo de contratação através de Processo Seletivo Simplificado para Contratação por Prazo Determinado objetivando atender a necessidade temporária e específica do Núcleo de Cobrança e Cadastro. Nas contratações são reservadas vagas para pessoas com deficiência (PCD), conforme determina a lei. Através do Programa de Reabilitação e Readaptação Funcional, descrito em **6.3.d**, os empregados com limitações físicas ou mentais, são reabilitados para funções que melhor se adaptem às condições de trabalho. As admissões provenientes de concurso público e processo seletivo acontecem conforme ordem de classificação dos candidatos, que passam por um período de experiência de até 90 dias, de acordo com a CLT. Nesse período o empregado é avaliado com base no Formulário de Avaliação do Desempenho por Competência, enviado ao gestor da Unidade.

Internamente, a movimentação de pessoas é realizada através de transferências, por meio de seleção interna quando existe mais de um empregado interessado na vaga a ser preenchida, possibilitando um reordenamento organizacional e atendimento às expectativas dos empregados. Em 2013, o processo de transferência foi reestruturado esclarecendo os critérios para análise das solicitações e criando o Banco de Transferências. Após a efetivação das movimentações, os empregados são acompanhados por 90 dias, objetivando a verificação da adequação do empregado à vaga. O acompanhamento do empregado é realizado com base no Formulário de Acompanhamento da Competência Profissional, enviado ao gestor da Unidade. Com a atualização do PCR em 2014, as regras de mobilidade interna foram readequadas e amplamente comunicadas aos empregados nos eventos de apresentação do PCR, estando também disponíveis para todos os empregados no Portal Corporativo.

Além das contratações citadas acima, a Cesan mantém convênio com instituição que seleciona adolescentes aprendizes para atuar na empresa. Estes aprendizes são treinados pela instituição e monitorados em sua função pelos gestores das Unidades a que estão subordinados. Da mesma forma, com relação aos estagiários, a Cesan faz a concessão de estágio remunerado aos estudantes matriculados no ensino médio, técnico ou superior através de convênio com o CIEE/ES.

Objetivando compartilhar informações institucionais com os novos empregados, estagiários e aprendizes e facilitar ambientação à empresa, foi implementado em 2011 os Primeiros Passos - Programa de Integração à Cesan a partir da reformulação do “Treinamento de Integração de Novos Empregados”, que era realizado desde 2005. A cada ano, fazemos adequações no programa, visando à melhoria contínua.

O programa é composto pelos seguintes treinamentos:

- **Conhecendo a Cesan:** realizado mensalmente, com o objetivo de proporcionar conhecimentos básicos sobre a empresa e favorecer a boa conduta profissional. São abordados assuntos como: missão, visão e valores da empresa, estrutura organizacional, direitos, deveres, benefícios e normas internas.
- **Trabalhando com Segurança na Cesan:** criado em 2013, realizado mensalmente, visa orientar os empregados para o trabalho seguro e contribuir para a prevenção de acidentes. Aborda os principais perigos e riscos presentes no ambiente de trabalho e as formas de minimizá-los, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de ações seguras no ambiente de trabalho.
- **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. Os empregados participam de visitas técnicas às instalações da Cesan.
- **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.

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

O desempenho das pessoas é medido através da Avaliação de Desempenho por Competência, implementado em 2008 e atualizado em 2014, consiste na comparação entre o desempenho esperado e o efetivamente verificado de cada empregado em sua atividade, considerando as competências individuais e as requeridas para a função.

A Avaliação de Desempenho é diferenciada entre carreira técnica, universitária e de gestor, agrupadas em técnicas, pessoais e interpessoais, conforme descrito em **1.2.c**. Os gestores realizam entrevistas individuais com os empregados, elaboram e registram as metas de trabalho, alinhadas ao planejamento estratégico da área, a função do empregado e programas e projetos da empresa. As metas definidas são comparadas com os resultados alcançados pelos empregados em reuniões de *feedback*.

Após apuração do resultado da avaliação de desempenho pela R-GRH, os empregados aptos, avaliados com conceito excelente e muito bom, poderão ser contemplados com uma promoção por mérito, respeitando o limite orçamentário estabelecido pelo Conselho de Administração. O controle do processo durante o período de avaliação é executado, semanalmente, através de relatórios, visando o acompanhamento do cumprimento dos prazos estabelecidos. Após o encerramento das avaliações, são realizadas auditorias nas avaliações entregues, cujo objetivo é verificar quantitativa e qualitativamente a entrega da documentação solicitada.

Em 2013 e 2014, foram realizadas reuniões com os gestores, sendo apresentado o resultado da auditoria do ciclo de avaliação anterior e propostos modelos para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho e atualizado o Programa de Capacitação Funcional para 2015. O modelo de avaliação de desempenho adotado foi alterado com a revisão do PCR, sendo incluída a etapa de autoavaliação dos empregados e o PDI.

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

A Avaliação de Desempenho, descrita em **6.1.c**, viabiliza o reconhecimento do esforço individual dos empregados através da realização das promoções por mérito e antiguidade, realizadas anualmente e alternadamente.

Outra prática para otimização da qualidade dos serviços, valorização dos trabalhadores com foco em resultados e utilização eficiente dos recursos públicos foi a implementação da GER. Conforme descrito em **1.3.b**, durante o ano são mensurados indicadores e de acordo com o seu desempenho é determinada qual a gratificação a ser distribuída aos empregados. Mensalmente, os resultados dos indicadores da GER, são publicados no Portal Corporativo. 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, pela FINDES/SESI em 2010 e vencedora da etapa nacional de 2012 do Prêmio SESI. A GER é reformulada anualmente, através de comissão paritária, com a participação do sindicato e designada por Resolução, compondo o Acordo Coletivo de Trabalho.

O Encontro de Inovação da Cesan e os Encontros Técnicos por Diretoria, descritos em **7.1.d** e **1.2.e**, respectivamente, são eventos de reconhecimento onde os melhores trabalhos apresentados são premiados. Os trabalhos evidenciam as melhorias implementadas nas unidades e as práticas de estímulo à inovação e criatividade. Anualmente, desde 2007, o evento Destaques do Ano, apresenta e reconhece os melhores trabalhos do período, valorizando o esforço individual ou coletivo para o desenvolvimento organizacional. A partir de 2013, agregou-se a esse evento a premiação do Programa CIPA ATIVA, nas categorias ouro, prata e bronze. O Programa tem como objetivo principal estimular a participação dos empregados como membros da comissão, e também no desempenho de suas atribuições.

Outra maneira de reconhecimento é o Programa 10 Sensos, descrito em **6.3.d**, que premia as Unidades que se destacaram 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, a formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual?

As necessidades de Capacitação e Desenvolvimento (C&D) são identificadas pela R-DDP, mediante análise das estratégias da organização e das demandas dos programas e projetos institucionais, solicitação dos empregados e gestores, normas e legislações específicas, competências da avaliação de desempenho e programas da R-GRH.

Até 2011, grande parte das ações de C&D era realizada a partir de solicitações encaminhadas pelas diversas unidades da empresa à R-DDP.

Nesse período, observou-se a necessidade de promover melhorias na Educação Empresarial, a fim de contribuir para uma atuação mais planejada e proativa. Neste contexto, foram implantados os seguintes programas de Educação Empresarial: Programas de Capacitação e Desenvolvimento Institucional, Gerencial, Comportamental, Funcional e Acadêmico.

O levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de cada programa é atualizado anualmente e realizado da seguinte forma:

Institucional: As necessidades de treinamento relativas aos programas de gestão da qualidade são diagnosticadas junto à P-CPE e, para os projetos relacionados à implantação de sistemas de informação, é realizado levantamento com os gestores das Unidades diretamente envolvidas, para identificar os empregados que participarão das ações de capacitação e desenvolvimento. Destacam-se as ações de capacitação relacionadas à formação da cultura da excelência: Gestão Classe Mundial, Interpretação dos Critérios da Excelência, Inovação da Gestão no Saneamento - IGS, Interpretação da Norma NBR ISO 9001:2008, Formação e Reciclagem de Auditores Internos da Qualidade e Tratamento de Não Conformidades.

Gerencial: Iniciado em 2011 como o “PDGC – Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan”, contemplou cerca de 150 participantes. A partir das avaliações de reação do PDGC, como refinamento, em 2014, foi iniciado o projeto “LiderAção: Capacitação de Gestores da Cesan”. Também em 2014, foi implementada uma nova ação intitulada “Encontro de Gestão de Pessoas”, que visa o compartilhamento de experiências e dificuldades entre os gestores e a R-GRH. Os temas trabalhados são definidos pelo RH.

Comportamental: Busca possibilitar o desenvolvimento de competências comportamentais e a reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho. As competências são desenvolvidas, tendo como base as competências contidas no PCR, descritas na **Tabela 6.1**.

Funcional: O diagnóstico das necessidades é feito através de reuniões com gestores e representantes das Unidades, análise do mapeamento das ações de capacitação e desenvolvimento funcional oriundo da reunião com os gestores, compilação dos dados mapeados de acordo com os processos empresariais e elaboração da Matriz e do Cronograma de Capacitação e Desenvolvimento Funcional, com base na priorização e indicação feita pelos gestores.

Acadêmico: As necessidades são encaminhadas pelo empregado à R-DDP para posterior análise do Comitê, instituído pela Resolução nº 5366/12, conforme NI ADM/TR/008/04/2008 – Concessão de Bolsa Treinamento e Participação de Empregados em Cursos de Pós-graduação. Em 2012, foi realizado o curso de pós-graduação “MBA em Gestão Empresarial” para 45 empregados, sendo 39 gestores. Em 2013, foi aprovada a NI ADM.009.00.2013, ampliando a concessão de bolsa de ensino para os empregados da carreira técnica.

b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando-se 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 6.3**.

PROGRAMAS PÚBLICO-ALVO	OBJETIVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (Gestores)	Desenvolver as competências necessárias para o exercício de funções gerenciais, para que os gestores atuem de forma alinhada às estratégias organizacionais e aprimorem a gestão das pessoas e dos processos na Cesan.	Ações de capacitação com foco nas práticas e competências gerenciais; Encontros de Gestão de Pessoas; LiderAção – Capacitação de Gestores da Cesan.	Projeto LiderAção e Encontro de Gestão de Pessoas.
DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO (Empregados)	Aperfeiçoamento profissional dos empregados e o incentivo à educação continuada.	Concessão de bolsa de ensino e/ou liberação de horas de trabalho para cursos de pós-graduação e de ensino técnico, conforme instrumentos normativos existentes. Convênios com escolas de idiomas e com instituições de ensino fundamental, médio e superior, a fim de conceder descontos para empregados e dependentes.	Aprovação de Norma Interna e implementação de pagamento de bolsa para cursos de ensino técnico.
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (Empregados)	Atender às demandas de capacitação e desenvolvimento necessárias à implantação e manutenção de programas e projetos institucionais.	Capacitação dos empregados diretamente envolvidos nos projetos institucionais da Cesan. Ações relacionadas à preparação de aposentadoria e à integração de novos empregados, estagiários e aprendizes.	Inclusão de espaço no Programa de Integração para a R-DMS com o tema: Trabalhando com Segurança na Cesan.
DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL (Empregados)	Atender às necessidades de capacitação para o exercício da função dos empregados, com base nas descrições das funções existentes no PCR.	Ações de formação, aperfeiçoamento e atualização para o exercício da função.	Ações planejadas a partir do mapeamento das necessidades de capacitação.
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL (Empregados)	Possibilitar o desenvolvimento de competências comportamentais e a reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.	Oficinas de desenvolvimento de equipes; ações de desenvolvimento das competências de natureza comportamental, nos casos em que são identificadas necessidades de melhoria no desempenho individual.	Ações individualizadas para desenvolvimento das competências de natureza comportamental.

Tabela 6.3 - Educação Empresarial

Os programas são executados por meio de parcerias internas utilizando os próprios empregados como instrutores, valorizando e reconhecendo o conhecimento das pessoas. Além disso, é realizada a contratação de consultorias especializadas para execução de eventos em turmas fechadas para a Cesan, a fim de contemplar as particularidades e necessidades da empresa. As demandas pontuais são atendidas por meio de eventos abertos no mercado.

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

A R-DDP tem como prática a avaliação da eficácia em três níveis: Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem e Avaliação de Aplicação do Conteúdo do Evento, **Tabela 6.4**. A finalidade das avaliações é confirmar se os objetivos organizacionais e do treinamento foram atingidos. Os resultados dessas avaliações são tabulados e consolidados. Com base nas informações obtidas, é realizada uma análise crítica da eficiência e eficácia dos eventos, de modo a identificar oportunidades de melhoria em seus vários aspectos.

AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTOS
AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	Aplicada no término de cada evento, a todos os participantes, considerando os seguintes pontos: aspectos gerais do evento, instrutor, autoavaliação, carga horária e avaliação geral do evento, entre outros.	Formulários de acordo com a natureza do evento: evento de capacitação; evento com aula prática; palestra e sensibilização; encontro.
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM	Aplicada ao final de alguns eventos para verificar o aprendizado dos participantes em relação ao conteúdo transmitido. A avaliação pode envolver prova escrita, prova prática, atividades em grupo e outros recursos.	Elaborados e aplicados pela instituição promotora do evento.
VALIAÇÃO DE APLICAÇÃO DO CONTEÚDO DO EVENTO	Implementada em 2013, a avaliação de aplicação do conteúdo é realizada pelo gestor imediato do participante em um prazo de 30 a 90 dias após a realização do evento de capacitação. Tem como finalidade verificar se os objetivos da ação de capacitação foram alcançados, ou seja, se foi eficaz, considerando as condições de trabalho existentes.	Formulário de avaliação de aplicação do conteúdo do evento.

Tabela 6.4 – Tipos de Avaliações

6.3 QUALIDADE DE VIDA

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

As ações relacionadas à saúde e segurança do trabalho são direcionadas pelo Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa, implantadas e executadas com a participação de todos os gestores e empregados, conforme suas responsabilidades. Implantado desde 1997 e reestruturado em 2004 (Deliberação nº 2978/2004), o SESMT é representado pela Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho (R-DMS) e constituída pelas equipes de segurança, medicina do trabalho e serviço social. Possui número superior de profissionais do que o previsto na NR 04 da Portaria 3214/78.

Na **Tabela 6.5** estão descritas as principais ações para identificação dos perigos e riscos praticados na companhia.

RISCOS / PERIGOS	TRATAMENTO / ANO	DESCRIÇÃO	OUTRAS INFORMAÇÕES
Ergonômicos e de acidente	Inspeções de segurança (2008)	Realizadas pelo SESMT e CIPA de forma regular e planejada conforme procedimentos operacionais definidos pelo SGQ e Programa CIPA ATIVA.	Com a implantação do SGQ em 2013 esse procedimento passou a ser realizado e controlado conforme PO-R-GRH-MS-011.
	Mapa de riscos (2008)	Elaborados pelas CIPA's e revisados anualmente. Expõem de forma simples e objetiva os riscos existentes nos locais de trabalho sobre o ponto de vista dos empregados.	Essa prática teve sua regularidade e aplicação controlada com a implantação do Programa CIPA ATIVA, que visa direcionar os trabalhos dessas comissões, conforme suas atribuições.
À saúde e ergonômico	Programa de Controle Médico Ocupacional – PCMSO (2009)	Atualizado anualmente, visa, identificar fatores de riscos ambientais através de agravos de saúde diagnosticados durante a realização dos exames médicos periódicos que são realizados, anualmente, por todos os empregados.	Em 2012, o programa passou a ser disponibilizado no Portal Corporativo e com a implantação do SGQ em 2013, esse procedimento passou a ser realizado e controlado conforme PO-R-GRH-MS-007. E está diretamente relacionado ao PPRA.
Acidentes	Análise e investigação de acidente (2009)	Tem por objetivo identificar as falhas nas medidas de controle e propor melhorias ou alterações necessárias no intuito de prevenir novas ocorrências.	Com a implantação do SGQ em 2013, esse procedimento passou a ser realizado e controlado, conforme PO-R-GRH-MS-001. Além disso, está em fase de atualização a norma interna sobre o assunto que prevê a inclusão dos incidentes.
Atividades críticas	Análise Preliminar de Riscos (2012)	Busca antecipar e detalhar as etapas de realização das atividades, detectando possíveis riscos e propondo medidas mitigadoras.	Houve uma intensificação na aplicação, com elaboração de instrução e novo formulário.
Insalubres e Perigosos	Laudos Técnicos (2000)	Elaborados com o intuito de se documentar os agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho e concluir se estes podem gerar insalubridade ou incidem em condições perigosas para os trabalhadores eventualmente expostos.	Em 2014, início da revisão geral, propondo nova metodologia descritiva, visando melhorar o entendimento de suas conclusões.

Tabela 6.5 – Identificação dos perigos e riscos

Outra ferramenta fundamental na gestão dos perigos e riscos relacionados aos agentes ambientais físicos, químicos e biológicos, nos quais todos os seus empregados possam estar expostos, é o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que foi elaborado pela primeira vez em 2000, e que a partir de 2008 passou a ser atualizado regularmente, segundo descreve a NR-09. Sua elaboração é de responsabilidade da R-DMS e sua implantação é realizado em conjunto com os gestores e empregados.

No mínimo uma vez ao ano é realizada uma reavaliação dos riscos químicos, físicos e biológicos, por meio da antecipação e reconhecimento. Após essa etapa, é feita uma análise global dos dados, e são estabelecidas as seguintes necessidades de ação:

- Prioridades das avaliações quantitativas, definidas conforme significância das alterações e Grupo Homogêneo de Exposição (GHE);
- Implantação de medidas de controle e elaboração de planos de ação;
- Monitoramento, compreendendo o acompanhamento dos planos de ação e exposição dos trabalhadores;
- Registro, no SAP, dos riscos identificados e;
- Divulgação dos dados, através das CIPAS, em eventos programados com os gestores e disponibilizados no Portal Corporativo;
- Planejamento das ações para o próximo ano.

Com a implantação do SGQ na Unidade, em 2013, o plano de ação e seu planejamento passaram a ser controlados através dos formulários FM-RGRH/MS-005 e FM-RGRH/MS-009, respectivamente, e com a implantação do SAP, em 2010 as informações quanto à exposição aos riscos passaram a ser inseridas no sistema, o que possibilitou automatizar as necessidades de exames médicos periódicos, que antes eram analisadas manualmente. Dessa forma, se inserido um novo agente no reconhecimento, o exame médico relacionado será incluído automaticamente no momento da geração das guias médicas.

Outra melhoria está relacionada à divulgação. Anteriormente, cópias físicas dos relatórios de reconhecimentos dos riscos eram entregues aos gestores e CIPAs. Atualmente, a disponibilização destes relatórios é feita pelo Portal Corporativo, ampliando o acesso dos empregados ao documento.

Para controlar, tratar ou mitigar os perigos/riscos provenientes do desenvolvimento das atividades são implementadas ações:

a) Educativas (palestras 2010, treinamentos 2009, boletins de medicina e segurança 2009, diálogos de segurança (DS) 2007e SIPATs – mais de 20 anos).

b) Elaboração de Planos de Ação (PPRAs, inspeção de segurança controlada, conforme PO-R-GRH-MS-011 e formulário FM-R-GRH/MS-003, e análises dos acidentes ocorridos e acompanhados pelo SESMT).

c) Atuação das CIPAs e designados (Programa CIPA ATIVA, desde 2012).

d) Relacionadas à saúde (análise de atestados médicos, Gestão do PCMSO, que 2013, como melhoria da interação de empregados e gestores no desenvolvimento do programa, conforme suas responsabilidades, a R-DMS passou a publicar no Portal Corporativo (página pessoas – medicina do trabalho) as convocações para os exames médicos periódicos e enviar regularmente aos gestores comunicação interna, relacionando os empregados de sua Unidade que apresentem pendências).

e) Indicação de EPIs (aplicado, quando da impossibilidade de adoção de proteções coletivas e conforme necessidades apontadas no PPRA e outras práticas).

b) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?

As necessidades e expectativas da força de trabalho são identificadas por meio das seguintes práticas: requisitos legais, reuniões e interação com o sindicato, pesquisa de Clima Organizacional e pesquisa de mercado.

Durante as negociações coletivas anuais, a empresa negocia e analisa junto ao sindicato, as demandas e as alterações necessárias para a concessão dos benefícios. Além das negociações coletivas, são realizadas reuniões entre sindicato, Diretoria e R-GRH, a partir de demandas apresentadas pelos representantes dos trabalhadores.

A pesquisa de clima organizacional, realizada bienalmente desde 2011, é coordenada pelo Comitê Gestor do Clima Organizacional, formado por gestores e empregados de cada diretoria, com a coordenação da R-GRH, conforme descrito em **6.3.c**. Após a aplicação da pesquisa, são realizados eventos de sensibilização, visando divulgar os resultados e identificar as oportunidades de melhoria para subsidiar o Comitê Gestor do Clima Organizacional na elaboração de planos de ação. O resultado da pesquisa de 2013 foi comparado com o de 2011 visando direcionar as ações a serem trabalhadas, que passaram a ser: o estímulo ao voluntariado e oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa.

Para identificação das expectativas do mercado de trabalho, é realizada, anualmente, pesquisa salarial regional pelo Grupo de Permuta de Informações Salariais (GRUPISA), onde participam empresas de porte e práticas de gestão similares à Cesan.

Além da participação no GRUPISA, a Cesan participa de pesquisa salarial anual com empresas de saneamento no âmbito nacional, como o objetivo de identificar os benefícios oferecidos pelo mercado de trabalho.

A **Tabela 6.6**, lista os benefícios oferecidos pela Cesan.

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS
Ampliação de ausência legal (1983)	Ampliar a ausência legal do empregado em razão de falecimento de familiares, casamento e nascimento de filho.	Empregado e familiares
Abono de ausência (1983)	Abonar a ausência do empregado do trabalho por motivo particular, em até três datas no ano-calendário, não cumulativos.	Empregado
Auxílio-funeral (2004)	Apoiar financeiramente por ocasião de falecimento.	Empregado e familiares
Programa de incentivo à aposentadoria e demissão voluntária (2008)	Premiar financeiramente empregado que prestou serviço à Cesan por um tempo mínimo de 15 anos.	Empregado e dependentes
Bolsa de estudos para cursos de pós-graduação (1996)	Estimular a especialização, em nível superior, em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.	Empregado
Bolsa de estudos para cursos de pós-médio (2013)	Estimular a especialização, em nível médio, em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.	Empregado
Convênio INSS/ Cesan (2008)	Facilitar o acesso do empregado aos benefícios do INSS no âmbito da Cesan	Empregado
Auxílio-creche e pré-escola (2008)	Ampliar benefício concedido, conforme a Constituição, e proporcionar tranquilidade para as empregadas no exercício de suas funções.	Empregado e dependentes
Gratificação de motorista usuário (2008)	Gratificar financeiramente os empregados no exercício de direção a serviço da Cesan.	Empregado
Adiantamento salarial (2008)	Disponibilizar ao empregado, antecipação financeira de sua remuneração.	Empregado
Auxílio-dependente especial (2008)	Proporcionar ao empregado condições financeiras para prover pleno desenvolvimento de filho portador de necessidades especiais.	Empregado e dependentes
Previdência privada (2008)	Proporcionar ao empregado que se aposentar uma complementação financeira, garantindo-lhe remuneração superior à previdenciária.	Empregado e dependentes
Empréstimo em consignação (2005)	Proporcionar ao empregado a possibilidade de desconto de empréstimo com instituições conveniadas, em folha de pagamento.	Empregado
Assistência médica supletiva (1989)	Proporcionar acesso ao atendimento médico, hospitalar e exames complementares, por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).	Empregado e dependentes
Assistência odontológica supletiva (1991)	Proporcionar acesso ao atendimento odontológico, por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).	Empregado e dependentes
PLASS (2008)	Plano Assistencial de Saúde da FAECES – PLASS: Reduzir o custo do plano de saúde dos empregados aposentados, pensionistas, seus dependentes e agregados.	Empregado e dependentes
Reembolso de medicamentos (2008)	Proporcionar apoio financeiro para tratamento medicamentoso a empregados em condições especiais.	Empregado
Pecúlio por morte decorrente de acidente de trabalho (2008)	Reconhecer o trabalho realizado pelo empregado falecido em decorrência de acidente de trabalho e solidarizar-se com a família.	Familiares
Seguro de vida em grupo (2008)	Proporcionar auxílio financeiro ao empregado ou sua família.	Empregado e familiares
Assistência jurídica aos motoristas (2008)	Prestar assistência jurídica aos motoristas profissionais e credenciados.	Empregado
Prorrogação de dispensa legal de empregado (2008)	Ampliar o prazo de estabilidade no trabalho após retorno de benefício previdenciário.	Empregado e dependente
Vale-alimentação (1992)	Garantir uma boa alimentação para o empregado e sua família.	Empregado e dependentes
Quinquênio (1983)	Gratificar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan, para os admitidos até Junho/2005.	Empregado
Complementação salarial de auxílio-doença / previdenciário (2008)	Garantir ao empregado afastado em auxílio doença / previdenciário o recebimento de 100% de sua remuneração.	Empregado e dependentes
Gratificação de férias (2008)	Garantir ao empregado gratificação maior que o previsto na legislação para seu período de férias.	Empregado e dependentes
Licença-prêmio (2008)	Premiar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan.	Empregado
GER (2006)	Possibilitar a participação dos empregados no lucro da empresa.	Empregado e dependentes
Auxílio Moradia (2004)	Proporciona ao empregado uma ajuda de custo em decorrência de uma transferência do seu local de trabalho por necessidade da empresa.	Empregados
Promoção por Mérito (2006)	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por cumprimento de metas profissionais, previamente estabelecidas.	Empregado
Promoção por Antiguidade (2008)	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por tempo de trabalho.	Empregado
Programa de Readaptação Funcional (2010)	Trata-se de programa interno que busca reabilitar empregados que apresentam limitações físicas e/ou psíquicas, incapacitantes para as atividades laborais de origem. Como melhoria, obtivemos no ano de 2013 a elaboração de nova Norma Interna.	Empregado

Tabela 6.6- Tabela de Benefícios

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

A empresa desenvolve ações para avaliar o nível de satisfação e promover melhorias, visando ao bem estar da sua força de trabalho, dentre as quais se destaca a **Pesquisa de Satisfação**. No período de 1999 a 2010, a pesquisa de satisfação era aplicada aos empregados das áreas que estavam concorrendo a prêmios de qualidade. Desde 2011, modificou-se o instrumento de avaliação e foi aplicado o Diagnóstico de Clima Organizacional, através da parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria do Espírito Santo).

Quando a pesquisa é realizada, o formulário é disponibilizado *online* para todos os empregados e, os que apresentam dificuldade de acesso ao computador, podem responder aos consultores do SESI de forma presencial. O resultado da pesquisa é apresentado aos gestores e empregados em evento institucional. O resultado geral também é disponibilizado no Portal para todos os empregados.

Em 2013, foi criado o Comitê Gestor do Clima Organizacional composto por dez participantes, sendo cinco representantes da Gerência de Recursos Humanos e outros cinco das demais Diretorias e Presidência, com o objetivo de auxiliar na identificação, análise e tomada de decisão a respeito da gestão do clima. A gestão e acompanhamento do clima organizacional permite à empresa identificar, continuamente, as necessidades e expectativas de seus empregados, subsidiando a construção de alternativas para aumentar seu comprometimento com os resultados da empresa. A **Tabela 6.7** demonstra o ciclo de gestão do clima organizacional.

AÇÃO	PRÁTICA	 GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Elaboração do Plano de Ação	Encontros de sensibilização para apresentação do resultado da pesquisa anterior, exposição aos empregados das ações de melhoria implantadas e elaboração de plano de ação. O resultado deste trabalho foi a criação de três documentos onde constam: ações viáveis (plano de ação a ser implementado e monitorado), ações já existentes (com justificativa) e ações inviáveis (com justificativa).	
Divulgação do Plano de Ação	Criação de canal informativo do comitê gestor para os empregados no Portal Corporativo, com os materiais produzidos: resultados da pesquisa de clima, apresentações utilizadas nos encontros de sensibilização e arquivos com o plano de ação e identificação das ações já existentes e inviáveis.	
Aplicação de Pesquisa de Clima	Em 2013, foi aplicada pesquisa de clima com a mesma metodologia de 2011, através do SESI. Foram 7 questões de perfil, mais 60 distribuídas em 5 itens: Liderança, Desenvolvimento Profissional, Comunicação, Condições de Trabalho e Imagem da empresa. Obteve-se a participação de 75% dos empregados.	
Divulgação do Resultado da Pesquisa	Aplicou-se metodologia de caráter informativo e participativo em eventos realizados com a presença e explanação do Diretor Presidente, em que foram exibidos os resultados da pesquisa de clima, corporativos e por unidades. Em seguida, foram divulgadas as ações decorrentes da pesquisa anterior e elaborado novo plano de ação.	

Tabela 6.7 - Ciclo de Gestão do Clima Organizacional

O comprometimento das pessoas, por sua vez, é fomentado pelos gestores através do estabelecimento das metas na avaliação de desempenho, descrita em **6.1.c**, e medido na pesquisa de clima organizacional, através do resultado alcançado no item Liderança. Além dos canais citados, também são identificadas e tratadas as demandas que afetam o bem-estar, a satisfação e o incentivo aos empregados através do Acordo Coletivo, descrito em **6.3.b**.

d) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente do trabalho?

A Cesan oferece diversos programas, campanhas e ações destinadas à promoção da qualidade de vida de seus empregados fora do ambiente de trabalho, citados abaixo. Estas ações são planejadas, desenvolvidas e executadas sob a coordenação da R-DMS, alinhadas ao objetivo estratégico “Valorizar a força de trabalho”.

- **Atendimento a Casos de Transtorno Mental:** Procedimento médico e social contínuo, realizado desde 2010, para identificação, orientação, encaminhamento para tratamento e acompanhamento dos casos de empregados com transtorno mental.
- **Atendimento do Serviço Social:** Implantado em 1973, com garantia de confidencialidade e sigilo dos atendimentos realizados a empregados e familiares. Também são realizadas visitas domiciliares e hospitalares, e promovidas ações para melhoria da qualidade de vida dos empregados.
- **Campanha de Imunização Contra a Gripe:** Promovida anualmente desde 1999, destinada a todos os empregados. Em 2014, alcançou-se uma participação de 64% dos empregados.
- **Campanhas de Prevenção às Doenças Sexualmente Transmissíveis e Combate à Dengue:** Realizadas anualmente desde 2010, para todos os empregados, em parceria com as CIPAs, por meio de palestras, ações educativas e mutirões na empresa.
- **Convênios com Academias:** Desde 2010, a Cesan realiza convênios de descontos com academias de ginástica, visando incentivar a prática de atividades físicas aos empregados e seus familiares. Atualmente, há 17 academias conveniadas na Grande Vitória e Interior. Em 2013, a lista das academias conveniadas, que era divulgada somente através de e-mail, passou a ser disponibilizada no Portal Corporativo. Além disso, em 2014, ampliou-se o convênio para estúdios de pilates.
- **Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida:** Aplicado em 2009, 2011 e 2014, pelo SESI, visando diagnosticar os hábitos e nível de qualidade de vida dos empregados. Os profissionais do SESI avaliam as condições de saúde dos empregados, incluindo a bucal, e realizam medições de peso, altura e pressão arterial. Ao final, o SESI elabora um relatório com o diagnóstico da saúde dos empregados, utilizado na elaboração de outras campanhas de saúde.
- **Programa de Dependência Química:** Realizado continuamente desde 1983. Objetiva a realização de abordagem individual aos empregados e familiares usuários de substância psicoativa; encaminhamento para tratamento em clínicas especializadas credenciadas à Assistência Médica da Cesan e acompanhamento médico e social durante a fase de tratamento.
- **Programa de Reeducação Alimentar:** Realizado anualmente desde 2011, em parceria com o SESI. Visa incentivar a alimentação saudável por meio de aulas práticas e teóricas de preparação de refeições saudáveis e de baixo custo, abertas a todos os empregados. Nos anos de 2013 e 2014, como melhoria, foram disponibilizadas vagas para familiares.

- **Realização de Exames Periódicos:** Anualmente, todos os empregados fazem exames clínicos e complementares, custeados pela empresa, que extrapolam o mínimo exigido legalmente. Desde 2009, é realizado o Programa de Qualidade de Vida, que consiste na indicação de programas específicos para o empregado, pelo Médico do Trabalho durante a avaliação dos resultados na consulta clínica ocupacional, com encaminhamento para especialistas e monitoramento das taxas dos exames.
- **Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho:** Objetiva desenvolver atividades de reflexão e boas práticas relacionadas à segurança e saúde, com participação de empregados e prestadores de serviço. Há mais de 20 anos, esses eventos são realizados anualmente na Grande Vitória. A partir de 2010, passaram a ser realizados em 5 municípios do interior e, em 2013, foram expandidos para 3 municípios da Grande Vitória, a fim de possibilitar a participação de mais pessoas.
- **Programa de Readaptação Funcional:** Programa reestruturado no ano de 2010 para atender a lei 8.213/91 e a Resolução Nº118/INSS/PRES. Consiste no acompanhamento médico e social de empregados com limitações físicas e/ou psíquicas, incapacitantes para as atividades laborais de origem, para levantamento de aspectos biopsicossociais e identificação outra função compatível com sua limitação de saúde. O Programa visa à melhoria da qualidade de vida e ao fortalecimento da inclusão social do trabalhador. Como melhoria, em 2014, foi aprovada nova Norma Interna, visando ao aprimoramento no processo de atenção ao Programa.

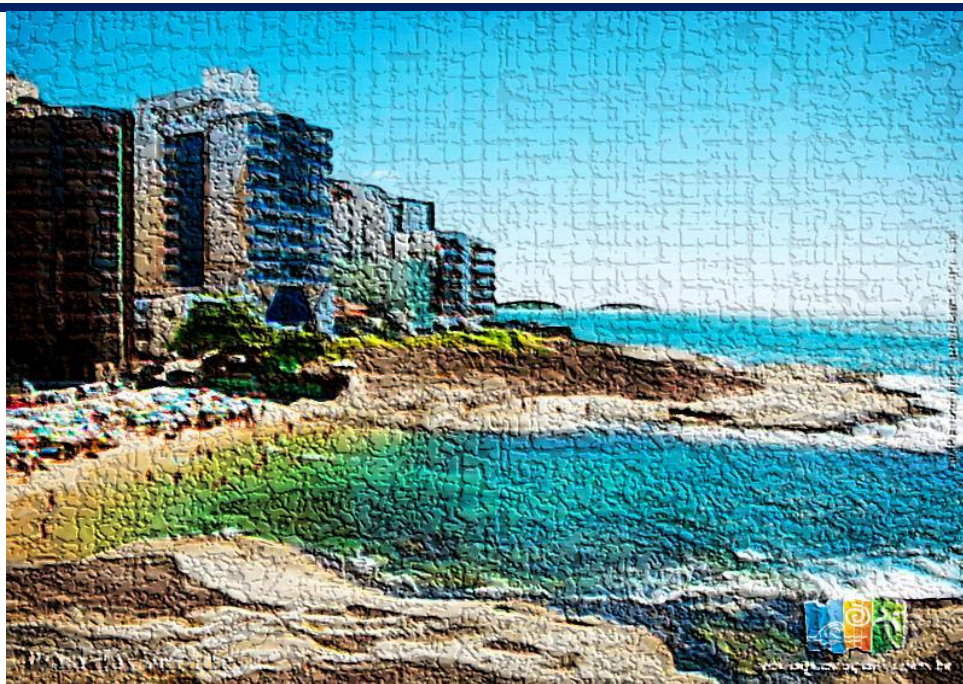


**Figura 6.b – Cerimônia de Premiação
Ciclo 2013/2014**

Outro instrumento que contribui para a melhoria da qualidade de vida, fora do ambiente de trabalho, é Programa 10 Sentos, criado em 2008, e atualizado em 2010 e 2013. Abrange empregados e prestadores de serviço, visando a mudanças de comportamentos, hábitos e atitudes, para criar um ambiente limpo, organizado e saudável. Além disso, possibilita ampliar as atitudes saudáveis fora do ambiente de trabalho, beneficiando a família e a sociedade. Como melhoria para o ciclo de 2013/2014, as Unidades que se candidataram à recertificação, tiveram que aumentar o escopo de implantação e monitorar indicadores relativos ao programa, para medir a sua eficiência. A premiação, **Figura 6.b**, é a entrega de troféus

Ouro, Prata e Bronze para as Unidades premiadas e um valor em dinheiro para a realização de confraternização entre os empregados e prestadores de serviço das Unidades. As Unidades não premiadas recebem Diploma de Compromisso com o Programa. Na cerimônia de premiação, as Unidades apresentam vídeos sobre as melhorias comportamentais e em seus ambientes internos ou externos, conquistadas com o Programa.

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO PQES



Praia das Virtudes - Guarapari

Processos

7. 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?

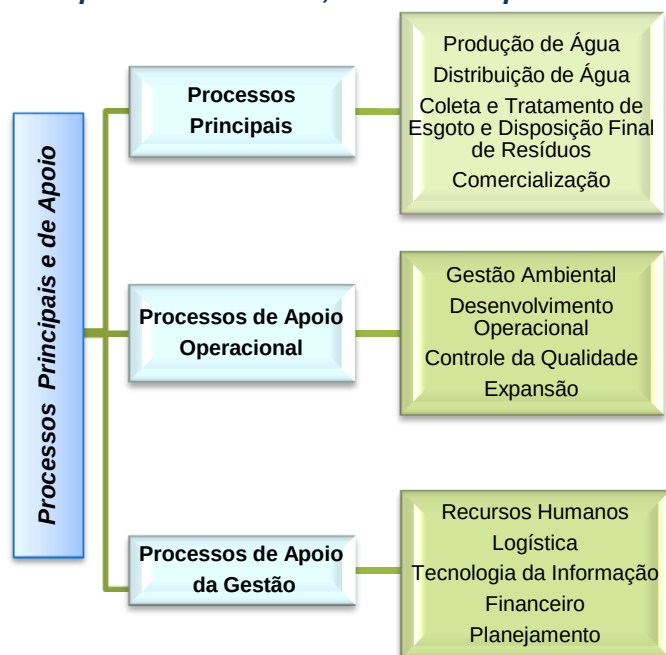


Figura 7.a – Processos da Cadeia de Valor

Desde a criação da Cesan, os requisitos aplicáveis aos processos relativos às operações principais do negócio e de apoio, **Figura 7.a**, são determinados, considerando-se o próprio negócio da empresa que é o abastecimento de água e a coleta e tratamento de esgoto, tendo como base as competências das Unidades da empresa, cujos objetivos operacionais encontram-se no Manual de Organização, descrito em **1.2.d** e em **6.1.a**. Alinhado ao negócio da empresa, estão as determinações que são preconizadas pelos instrumentos normativos internos (Normas, Deliberações, Resoluções, Instruções de Serviço) e externos (Leis, Resoluções, Portarias, e outros), publicados no portal corporativo e pela revisão do planejamento estratégico, incluindo mapeamento dos requisitos das principais partes interessadas de cada gerência e coordenadoria, conforme descrito em **1.1.a**, melhoria aplicada no questionário de reflexão estratégica. Além do próprio negócio da empresa, os requisitos também são determinados pelas necessidades e expectativas dos clientes, a partir da análise e tratamento das mesmas, através do resultado da Pesquisa de Satisfação, desde 2003, as demandas recebidas no fale conosco, desde 2002, as demandas recebidas no Portal da Transparência do Governo do

Estado, em 2009 e da Cesan, em 2013 e as demandas da ARSI, desde 2011, e os demais canais descritos em **3.1.b**, visando aumentar a satisfação do cliente, atendendo ao Objetivo Estratégico: “Elevar a satisfação do cliente” e “Fortalecer a imagem da Cesan”.

Outras formas de determinação dos requisitos aplicáveis aos Processos, considerando-se as necessidades e expectativas de outras partes interessadas é através da análise do resultado da Pesquisa de Clima, descrita em **6.3.c** e a GER, descrita em **1.3.b** e **6.1.d**, Pesquisa de Fornecedores, descrito em **7.2.c** e Pesquisa de Levantamento de Necessidade e Expectativas dos Líderes Comunitários, descrito em **4.2.a**, visando melhorias de processos, para atender aos Objetivos Estratégicos: “Aprimorar a gestão corporativa” e “Promover a melhoria contínua nos processos”. Cada Unidade faz a análise do resultado dessas pesquisas, de acordo com seu objetivo operacional e elabora seu Plano de Ação. A determinação dos requisitos dos acionistas está balizada no Termo de Compromisso com a Gestão, firmado entre a Cesan e Governo do Estado, em 2013, conforme descrito em **2.2.a**.

PROCESSOS		REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Produção de Água	Controle da qualidade da água produzida conforme Portaria 2914/11 Redução de despesas com produtos químicos	IC031 - Índice de despesas com produtos químicos ISp18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (ETA)
	Distribuição de Água	Controle da qualidade da água produzida conforme Portaria 2914/11 Regularidade e continuidade no abastecimento Redução de perdas Agilidade e qualidade na prestação dos serviços Gestão dos ativos de infraestrutura	IC026 - Índice de qualidade da água (IQA) ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água ISp10 - Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água ISp14 - Indicador de perdas totais de água por ligação ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição Final de Resíduos	Minimização de impactos ambientais Disposição adequada dos resíduos Resolução Conama 357/05, 430/10 Qualidade do efluente Agilidade e qualidade na prestação dos serviços	ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto ISp10 - Tempo total de atendimento para manutenção redes de esgoto ICm02 - Índice de satisfação dos clientes

PROCESSOS		REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Comercialização	Garantia da receita Equilíbrio econômico-financeiro Redução número de inadimplentes Cobrança de tarifas justas Atendimento à Resolução ARSI 008/2010 Qualidade dos serviços	IFn02 - Indicador de águas não faturadas por volume IFn15 - Índice de evasão de receita IPa02 - Índice de hidrometração ISc08 - Índice de comprometimento da renda familiar IC016 - Tempo de atendimento a clientes em escritórios (GV) IC015 - Tempo de atendimento a clientes no call center ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
		Atendimento às Legislações Pertinentes Redução do Passivo Ambiental	IC010 - Atividades em processo de licenciamento ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado IC012 - Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação
Apoio Operacional	Desenvolvimento Operacional	Redução e controle das perdas de água Eficiência Energética Atualização e Manutenção do Cadastro Técnico Garantir automação dos sistemas Monitoramento e controle dos Sistemas de Abastecimento de Água.	ISp14 - Indicador de perdas totais de água por ligação IPa03 - Índice de macromedição IPa04 - Consumo médio energia elétrica por m³ água aduzida IC034 - Índice de rede de água validada (RMGV) IC035 - Índice de rede de esgoto validada (RMGV) IC029 - Índice de volume de reservação telemedido
	Controle da Qualidade	Atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Atendimento a Resolução Conama 357/05 Monitoramento dos sistemas de tratamento de esgoto e corpos receptores	IC026 - Índice de qualidade da água (IQA) ISp18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (ETA)
	Expansão	Gestão do desempenho de fornecedores	IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços
Apoio de Gestão	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento	Capacitação e valorização das pessoas Segurança e saúde Gestão do desempenho de fornecedores Gestão das demandas de Tecnologia da Informação Controle Orçamento (investimento/custeio)	IPe03 - Índice de capacitação da força de trabalho IC024 - Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA) IPe05 - Índice de frequência de acidentes IFr01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços IFn01 - Índice de desempenho financeiro IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos (até mês vigente) IFn17 - Liquidez corrente ICO01 - Fluxo operacional

Tabela 7.1 – Processos Principais e de Apoio/Requisitos e Indicadores

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, descritos em **7.1.a**, são projetados a partir das descrições de atividades das Unidades pelo Manual de Organização e das Diretrizes Empresariais do PE e seus desdobramentos por Gerência, onde são elaborados os planos de trabalho pelas Unidades, com orientação da P-CPE, descrevendo iniciativas e atividades estratégicas e as ações gerenciais a serem executadas, conforme descrito em **2.2.a**.

Os processos também são projetados, levando em consideração as exigências legais, o surgimento de novas tecnologias, a interação com as partes interessadas, descritas em **1.2.a**, e as informações coletadas nos canais descritos em **7.1.a** e **7.1.d**, que formam a base para definição dos requisitos aplicáveis aos processos alinhados às estratégias da empresa.

Como exemplos de melhorias decorrentes de aprendizado, cita-se a mudança da sua estrutura organizacional para melhor atender novos requisitos ou superá-los. Em 2013 foram criadas a Divisão de apoio Administrativo Sul (I-DAS) e a Divisão de Apoio Administrativo Norte (I-DAN), ligadas a Diretoria de Operação do Interior (D-OI), que são importantes na condução e integração dos dados das Unidades sob área de influência das Gerências Operacionais Sul e Norte, respectivamente; a Gerência de Projetos e Obras Operacionais (O-GPO), responsável pelo controle dos empreendimentos da Grande Vitória; criada a Divisão de Gestão de Demandas de Clientes (R-DGD) que possibilitou a centralização das demandas dos diversos canais de atendimento o que representa um melhor tratamento para as mesmas e retroalimentação das informações para melhoria dos processos. Em 2015, a Divisão de Adesão de Esgoto (M-DAE) teve seus serviços incorporados na Divisão de Suporte de Serviços de Esgoto (M-DSE) e foi transformada na Divisão de Parcerias de Esgoto (M-DPE), para gestão de novos empreendimentos, a iniciar com administração de processos de prestação de serviços nos Sistemas de esgotamento sanitário de Serra, advindo da contratação da Parceria Público Privada (PPP).

Para atender novos requisitos ou superá-los, bem como desenvolver novos produtos, a empresa avalia a sua estrutura organizacional, cria Grupos de Trabalho e Comissões Internas para estudo de alternativas, encaminha empregados para visitas técnicas, conta com os Comitês Permanentes, conforme descrito em **6.1.a**, com o objetivo de avaliar, estudar e propor ações para o desenvolvimento de produtos e melhorias dos processos ou contrata consultorias especializadas com a finalidade de apresentar propostas para análise e decisão da Diretoria e Conselho de Administração.

Para fomentar o desenvolvimento de novos produtos, através da avaliação e seleção de novos projetos de pesquisa técnico-científica foi criada, em 2004, a Divisão de Gestão de Pesquisa (M-DGP) que avalia e seleciona os projetos de pesquisa técnico-científica, conforme PQ GGQ CT-004, de acordo com o interesse da empresa no assunto a ser pesquisado e desenvolvido. O projeto é acompanhado por um coordenador interno da área interessada, que é definido por membro do Comitê de Cooperação Técnico-Científica.

c) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e os processos de apoio?

Desde 2005, a principal ferramenta para assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais e de apoio é a Gestão por Indicadores, apresentados no Relatório Mensal de Planejamento e Gestão, descrito em **1.3.b** e **7.3.a**, elaborado pela P-CPE, que contém todos os indicadores de processos pactuados no PE, AMD e a GER. Em 2011, com a adoção do MEG corporativamente, foram agregados ao relatório os indicadores do GRMD.

Além disso, a P-CPE realiza reuniões de acompanhamento e controle do resultado dos indicadores estratégicos, conforme descrito em **2.2.d**. As não conformidades identificadas nos indicadores estratégicos são objetos de análise do CPGE e relatadas em atas para as devidas providências com os respectivos responsáveis pela ação corretiva. Para os demais indicadores, a análise é realizada nos respectivos comitês das Diretorias e das Gerências, conforme descrito em **2.2.d**. Desde 2009, cada Unidade é responsável pela elaboração e controle de Plano de Ação, no caso de resultado desfavorável nos indicadores de sua área. Como refinamento dessa prática, em 2013, as Unidades passaram a publicar suas atas de reunião de tratamento de não conformidades e ações corretivas.

Os processos principais e de apoio estão padronizados e organizados em manuais, normas, procedimentos operacionais, instruções técnicas, instruções de trabalho e Resoluções, que são analisados, atualizados e revisados pelas Unidades que desenvolvem os processos.

Desde 2006, a Cesan vem implantando a ISO 9001. As Unidades certificadas são: Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC), no ano de 2006, os Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana e o Call Center em 2010, o Centro de Controle Operacional – CCO, em 2011, todas recertificadas em 2014. Em 2014 foram certificadas a R-GRH e R-GLG. Em 2015 a R-GCO também foi certificada. A padronização, o controle e as ações corretivas, são realizados pelos Comitês destas Unidades certificadas, conforme descrito em **1.2.d**.

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

A análise e melhoria dos processos da cadeia de valor são realizadas através das seguintes práticas:

- Encontro de Inovação, promovido pela Cesan, anualmente, desde 2007 que é aberto a todas as Unidades, que são incentivadas por suas Diretorias a participarem com a apresentação dos trabalhos desenvolvidos nas áreas e que promovem melhorias nos processos operacionais, de gestão institucional ou de gestão administrativa. A partir de 2013 as categorias do Encontro de Inovação foram reformuladas, passando a ser: Inovação na Gestão – trabalhos que se enquadram nos critérios estabelecidos para a categoria IGS do PNQS; Técnico Operacional – trabalhos nas áreas operacionais de Produção e Distribuição de água e Tratamento e Coleta de Esgoto; Gestão de processos - trabalhos relacionados à gestão de processos (administrativos ou operacionais); Trabalhos com participação de empresas contratadas - trabalhos nas áreas operacionais ou relacionados à gestão de processos e que tiveram participação de empresas contratadas para parte da sua execução; Práticas Inovadoras - trabalhos que apresentam melhorias de metodologias ou processos existentes e que obtiveram resultados eficazes. Esse Encontro é organizado pela Divisão de Gestão Pesquisa (M-DGP), e está alinhado aos Objetivos Estratégicos: “Promover a Melhoria Contínua dos Processos”, “Valorizar a Força de Trabalho” e “Promover a Cultura de Excelência Empresarial”. Após cada Encontro é feita uma Reunião de Avaliação pelo Comitê Organizador e na Ata são registradas as lições aprendidas com destaque para as melhorias que deverão ser implementadas no ano seguinte. Ao final do evento de Inovação, o Comitê elabora um Relatório de Avaliação do Encontro, que aborda o resultado da Pesquisa de Satisfação e Sugestões e o Relatório da Banca Examinadora, que é apresentado na reunião de Diretoria.
- Encontro Técnico das Diretorias, descrito em **1.2.e**, **Figura 7.b**.



Figura 7.b – Abertura do Encontro Técnico da D-OI

- Práticas descritas em **1.2.e**, **1.3.b**, **6.1.a**, e **7.1.b**, onde as Unidades analisam os pontos relevantes de melhoria dos processos e desenvolvimento de novos produtos. Exemplo de novo produto é o Biossólido para agricultura, produzido a partir do Lodo de ETE em parceria com a Incaper, sendo publicado o Manual de Uso Agrícola e Disposição do Lodo de Esgoto para o Estado do Espírito Santo.

- Comitês e dos Grupos de Trabalhos, conforme descrito em **6.1.a**. Em abril de 2008, foi implantado o Comitê de Perdas na Cesan, para a região metropolitana, a fim de se ter um acompanhamento mais efetivo de ações de controle e redução de perdas. O processo de redução de

perdas envolve diversas Unidades que juntas colaboram para o alcance de um resultado eficiente, com destaque para a O-GPA, O-GDA, O-GPO, O-GES, R-GCO, R-GRC, R-GLG, I-GEP, R-GRH E R-GTI. Essa prática está alinhada aos objetivos estratégicos OE02, OE04 e OE07. Com base na priorização dos projetos elencados no Plano Diretor de Perdas e, de acordo com a experiência de outras Companhias, a Diretoria da Cesan decidiu implantar, em 2013, a Metodologia de Análise e Solução de Problemas de Perdas (MASPP). Com a implantação desta Metodologia, houve uma melhoria, significativa, no acompanhamento das ações de redução de Perdas.

- Como parte do projeto, foram criadas as Centrais de Controle da Distribuição (CCD) onde são feitos monitoramentos diários, para que os desvios detectados sejam tratados o mais rápido possível; e a Central de Controle Comercial (CCC), no qual, o foco são os Grandes Clientes, que são monitorados e qualquer anomalia detectada quanto ao faturamento também é priorizada. Desde 2013, estão sendo realizadas reuniões periódicas, bimensais, de Análise Crítica com as Diretorias envolvidas no Processo, D-OM / D-RC, onde são apresentados os resultados do acompanhamento das Centrais de Controle e das demais áreas, diretamente envolvidas no processo de Redução de Perdas.
- Programa 10 Sensores, descrito em **6.3.d** que incentiva, através do desenvolvimento dos sensores, a análise do ambiente de trabalho e atitudes, promovendo melhorias comportamentais e nos ambientes internos e externos.

Alguns dos exemplos de melhorias de processos da cadeia de valor estão listados na **Tabela 7.2**.

PROCESSOS		EXEMPLOS DE MELHORIAS	ANO
Processos Principais	Produção de Água	Substituição de válvulas e acessórios do sistema de produção de água da Grande Vitória	2012
		Atualização tecnológica nos sistemas de cloração em Estações de Tratamento de Água (Caçaroca, Vale Esperança 02 e Cobi)	2013
		Implantação do Centro de Controle da Distribuição (CCD) para Análise e Controle do Volume Disponibilizado na RMGV	2012
		Programação e Bases Operacionais Terceirizadas nos contratos de Manutenção do Sistema de Distribuição	2013
		Estruturação de novas equipes de melhoria para agilidade no atendimento as solicitações	
		Revisão do Plano de Substituição de Redes, Ramais utilizando Registro de Falhas	
		Tratamento de reincidência de falta d'água na Grande Vitória	2014
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição final de resíduos	Complementação e operacionalização do SES do residencial Itaparica	2012
		Programa Se liga na Rede	2012
		Ações para melhoria do Emissário de Efluente da ETE Camburi	2013
	Comercialização	Higienização do cadastro de Clientes	2012
		Contratação de empresa para fiscalização de contratos das atividades de campo	2014
Implantado Pesquisa de pós atendimento no canal eletrônico "Fale Conosco"			
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	PACTO – Programa Ambiental de Capacitação para Todos - Treinamento de 1000 empregados para Nivelamento na temática ambiental	2012
		Implantada a comunicação às lideranças comunitárias de paralisação programada no sistema de abastecimento de água através de SMS e e-mails	2013
		Implantação da UGL – Unidade Gerenciadora de Lodo de ETE	2014
	Desenvolv. Operacional	Implantação do MASPP	2013
	Controle da Qualidade	Realização do Seminário de Divulgação da Portaria MS 2914/2011 a todas as áreas da Cesan e apresentação da Revisão da Portaria nas Regionais do Interior	2012
		Criação da Divisão de Controle e Qualidade de Esgoto	2013
		Acreditação na Norma ISSO/IEC 17025:2005	2015
	Apoio de Gestão	Planejamento	Nova metodologia de monitoramento dos resultados dos indicadores estratégicos
Criação de nova etapa na Revisão Estratégica – Workshops das Diretorias com dinâmica "Café Mundial" para construção da Matriz SWOT			2013
Disponibilização de questionário online para todos os empregados participarem do processo de revisão estratégica			
Auditoria de Planejamento Estratégico			2015
Tecnologia da Informação		Implantado o Sistema Service Desk	2012
		Implantação do módulo Gestão das Aplicações Financeiras, Financiamentos e Dívidas (TRM)	2013
		Implantação do Sistema SRM para processos licitatórios em substituição ao serviço e-licitações do Banco do Brasil	
		Implantação do Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM)	
		Implantação do GIS Corporativo	2014
Logística		Início de Implantação da ISO 9001	2012
		Padronização de Elementos Técnicos e homologação de editais	
		Aprimoramento da Gestão da Frota	
		Nova modelagem na segurança patrimonial da Cesan	2013
		Implantação de Procedimento de Avaliação de Fornecedores de Materiais e Equipamentos	
		Certificação da ISO:9001/2008 das Divisões de Transportes e Licitação	2014
		Criação de ferramenta corporativa de acompanhamento das etapas do processo licitatório e envio periódico do "Relatório de acompanhamento das Licitações"	
	Desenvolvimento de novas formas de contratação visando atender aos clientes internos (Global Service de Produtos Químicos; Ata de Registro de Preços de Tubos de Ferro Fundido e Contratações Globais de materiais elétricos e materiais metálicos).		
Nova modelagem de contratação de serviço de limpeza e zeladoria	2015		
Implantação de "Hotsite de Aquisições" para suporte técnico às unidades demandantes de materiais e serviços.			

PROCESSOS		EXEMPLOS DE MELHORIAS	ANO
Apoio de Gestão	Recursos Humanos	Reformulação do processo de avaliação de eficácia das ações de C&D.	2012
		Gestão do Clima Organizacional na Cesan – criação do Comitê Gestor do Clima Organizacional	2013
		Certificação na Norma ISO9001:2008	2014
		Reformulado o Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)	

Tabela 7.2 – Exemplos de Melhorias

7.2 PROCESSOS RELATIVOS A FORNECEDORES

a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados? Destacar os principais critérios utilizados?

Por fazer parte da Administração Pública Indireta do Estado do Espírito Santo, a Cesan qualifica e seleciona os seus fornecedores de bens e serviços através dos procedimentos licitatórios previstos na Lei nº 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, bem como da Lei 10.520/2002 e Decreto Estadual nº 1.527-R/2005. Os procedimentos de contratação são descritos conforme **Tabela 7.3**.

TIPO	UNIDADE	P	Nº	DESCRIÇÃO
PQ	RGLG	LI	001	Aquisição de Produtos Críticos
PO	RGLG	LI	001	Inscrição e Renovação de Cad. de Fornecedores
PO	RGLG	LI	002	Cadastro Simples de Fornecedor
PO	RGLG	LI	003	Cadastro de Especialidade
PO	RGLG	LI	004	Inclusão de Penalidade
PO	RGLG	LI	005	Programação das Licitações
PO	RGLG	LI	006	Fase Interna Pregão Dispensa e Credenc.
PO	RGLG	LI	007	Fase Interna Obras, Serv. de Eng. e Espec .
PO	RGLG	LI	008	Fase Interna Inexigibilidade
PO	RGLG	LI	009	Fase Externa Pregão Eletrônico
PO	RGLG	LI	010	Fase Externa Dispensa Eletrônica
PO	RGLG	LI	011	Fase Externa Apoio Pregão
PO	RGLG	LI	012	Fase Externa Apoio Dispensa
PO	RGLG	LI	013	Fase Externa Inexigibilidade
IT	RGLG	LI	001	Procedimento para Licitações Fracassadas ou Desertas

Tabela 7.3 - Procedimentos de Contratação

A “Contratação Global” de materiais elétricos (2012), o “Global Service” de fornecimento de Produtos Químicos (2014) e a “ATA de Registro de Preços” de Tubos de Ferro Fundido (2015) são exemplos de inovações que a Cesan passou a utilizar para aumentar a agilidade e a flexibilidade da contratação.

Em 2013, a empresa determinou, através de Resolução interna, que as requisições de compra de ativo fixo deveriam ser concentradas em Unidades Centralizadoras de compra. Esta prática contribuiu para: Melhoria de ganhos em escala; facilidade de esclarecimento de dúvidas por parte dos fornecedores; otimização de recursos; e agilidade nos processos.

Os critérios para a aquisição de materiais e serviços vão além das exigências legais e a sua definição

começa muito antes da fase externa da licitação. Na fase de estudo dos projetos de obras, de manutenção e serviços em geral, as Unidades especializadas realizam estudos como: análise de mercado, comparação técnica de aplicação tecnológica de materiais, revisão de aspectos legais, análise de custo benefício, além de outros aspectos que contribuem para melhor definição do objeto e das condições de aquisição pela Cesan.

O “Caderno de Projetos Padrões” e o “Caderno de Procedimentos Padrões de Obra” são instrumentos que auxiliam as unidades requisitantes de serviços de obras e engenharia e foram desenvolvidos e implantados em 2014 pela I-GEP, em parceria com as outras gerências. O primeiro visa reunir o máximo de projetos padrões que possam vir a ser utilizados na empresa, a fim de diminuir os custos e atuando com mais eficiência e otimização dos serviços contratados. O “Caderno de Procedimentos Padrões de Obra” tem como principal objetivo orientar e auxiliar a fiscalização e as contratadas na execução de obras e serviços de engenharia.

Em 2015 foi implantado o “Hotsite de Aquisições”, que orienta as unidades requisitantes na elaboração de elementos técnicos que servirão de base para o planejamento de novas contratações e propicia o conhecimento de cada etapa do processo licitatório, conforme a modalidade.

A Cesan ainda atua, proativamente, no desenvolvimento do mercado local através do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (PRODFOR), do Instituto Euvaldo Lodi – IEL que teve início, em 1997, e desde então, a Cesan é uma de suas 12 mantenedoras e participa ativamente em seu Comitê Estratégico e no Grupo Técnico de Auditorias com representantes designados, e ainda concede auditores para realização de auditorias a empresas candidatas à certificação pelo programa. Este programa representa uma ação conjunta e organizada das principais empresas estabelecidas no Espírito Santo para elaborar e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação de fornecedores locais para melhor atender as grandes empresas compradoras atuantes no Estado. Esse Programa é destaque no cenário local e nacional.

Além disso, a Cesan, por intermédio da R-GLG e suas Divisões, participa das Rodadas de Negócios promovidas, anualmente, desde 2010, pelo IEL. Nestes eventos, a empresa tem a oportunidade de conhecer fornecedores certificados pelo PRODFOR que têm interesse em estabelecer relação comercial com a Cesan. Da mesma forma, temos a oportunidade de apresentar a forma de contratação, o modo de cadastramento e exigências técnicas para se tornar um fornecedor da empresa.

No que tange a erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado, a Cesan atua legalmente, exigindo que todos os participantes de licitação sejam obrigados a apresentar no ato da Habilitação uma Auto declaração – Declaração de Atendimento ao Inciso XXXIII do Art. 7º da Constituição Federal, anexo ao edital – Modelo Declaração de Situação Regular Perante o Ministério do Trabalho.

Nesta declaração, o licitante afirma o cumprimento do seu dever de não empregar menores de 16 anos para exercer qualquer função e menores de 18 anos para trabalhos noturnos, perigosos e insalubres. Ainda com relação ao trabalho infantil, para que ocorram os pagamentos, mensalmente, conforme os contratos firmados, as contratadas devem apresentar, mensalmente, junto com as medições, uma lista com o recolhimento de FGTS de cada empregado, possibilitando a Cesan verificar se está sendo utilizada mão de obra infantil por parte da contratada e também através dos fiscais de contratos.

Em 2006, considerando que os materiais de PVC são críticos a qualquer empresa de saneamento, a Cesan buscou a adesão ao Programa do Ministério das Cidades, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) onde, trimestralmente, são coletados, aleatoriamente, tubos de PVC para análise de qualidade. Essa forma de auditoria contribui para identificação de problemas de qualidade que ocorrem após o seu armazenamento. O resultado dessa auditoria é fornecido ao fabricante do material e a R-DSU que entra em contato com o fornecedor para providenciar a sua substituição. Para outros materiais são exigidos padrões estabelecidos em normas técnicas que atendam ao seu propósito operacional e a legislação específica, como no caso de produtos químicos e EPIs. Além disso também são realizadas visitas técnicas aos seus fornecedores garantidos por cláusulas contratuais ou convoca técnicos especializados.

Em 2010, foi firmado o Acordo de Parceria Técnica com a SABESP, que terceiriza seus conhecimentos organizacionais e realiza visita aos fornecedores da Cesan, conforme solicitado, e analisa aspectos de gestão que garantam a qualidade e a sustentabilidade do fornecimento da empresa analisada. Também é exigido o Atestado de Capacidade Técnica, fornecido pela SABESP, como pré-requisito de aprovação da proposta de fornecimento do licitante.

Em 2013 a Cesan realizou uma visita de benchmarking e identificou a oportunidade de melhorar o contrato de parceria. Desde então obtivemos a visualização completa da especificação dos materiais homologados pela SABESP, sendo possível compatibilizá-los com a especificação utilizada pela Cesan, a falta desta informação dificultava a cobrança deste pré-requisito nos Editais de compra de materiais.

b) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho? Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho e apresentar os canais de relacionamento com os fornecedores.

A Cesan avalia e fiscaliza os seus fornecedores de materiais e serviços através de Procedimentos Organizacionais corporativos que visam assegurar o atendimento de seus requisitos por seus fornecedores. Para cada tipo de fornecedor existem critérios e procedimentos específicos de avaliação. Para contratos de Execução de Projetos, Execução de Obras e Serviços de Engenharia e Gerenciamento, é utilizada a Norma ENG.OB.032.02.2010 para os contratos firmados até 2013. Como refinamento para os novos contratos, já está em vigor a Norma Interna INS.004.00.2014 – Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas, em substituição a anterior. Os critérios definidos para avaliação dos prestadores de serviço de Obras e engenharia são: qualidade, prazo, organização, segurança e meio ambiente. Esta norma foi desenvolvida em 2005 e teve sua última melhoria realizada, em 2014, englobando também a avaliação dos Serviços Comuns (Segurança Patrimonial; Zeladoria; Manutenção Predial e outros), ampliando a aplicação da prática. Para esses, os critérios são: Qualidade; Prazo; Gestão e Segurança. A norma vigente já integra todos os novos editais de serviço e a avaliação fica a cargo do fiscal do contrato, designado pela Unidade ou pelo próprio gestor.

As avaliações são realizadas por meio dos formulários de avaliação (FAC), ocorrem mensalmente e são utilizados para a checagem dos requisitos adotados que são entregues ao gestor do contrato para conclusão da medição e utilizados como parâmetro para a liberação de Atestado de Capacidade Técnica e autorização para pagamento aos fornecedores. Estas avaliações servem como subsídio para aplicações de penalidades e sanções administrativas cabíveis.

Os contratos de materiais de estoque de manutenção são gerenciados pela R-DSU. O Almoxarifado Central concentra quase todos os recebimentos de materiais da empresa, inclusive os destinados a projetos de obras, ativo fixo, crescimento vegetativo e materiais de uso específico das Unidades. Sistemáticamente, confere os pedidos recebidos incluindo dados da nota fiscal, dos equipamentos de segurança da transportadora do fornecedor; contagem física da quantidade dos materiais recebidos, identificação dos materiais, e a inspeção técnica da área pertinente para a disponibilização do material para sua utilização. Os critérios de avaliação são: Pontualidade, Conformidade, Recebimento e Desempenho Operacional, em atendimento a NI ADM.01.04.2014 - Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos. Quando os materiais são reprovados, o fornecedor é comunicado através de ofício e é solicitada defesa e/ou substituição do material, conforme exigido em contrato. Além disso, a não conformidade é avaliada, e em caso de incapacidade de entrega do material nas condições necessárias, outras penalidades contratuais são aplicadas, gerando dados que servirão de subsídio para análise e tomada de decisões gerenciais futuras. Esta norma integra todos os novos editais de aquisição de materiais. Para fiscalização, a norma prevê o preenchimento de um formulário padrão que orienta a checagem destas etapas e acompanha todo o trâmite da nota fiscal até sua liberação para o pagamento pela Divisão de Finanças (R-DFI). Essa norma foi revisada em 2013 para inclusão do Grupo de materiais “Hidrômetros” como material estratégico da empresa, e em 2014 houve a melhoria dos formulários dos Check List. Ao final do exercício a Cesan avalia o desempenho de cada fornecedor. Quando necessário são aplicadas sanções administrativas de Advertência e Suspensão do direito de licitar com a Cesan por até 5 anos.

Os produtos químicos são recebidos pelas próprias Unidades operacionais e o controle da qualidade é realizado pela Divisão de Controle de Qualidade da Água (M-DCA) que recebe as amostras, analisa e envia os laudos de inspeção para a R-DSU para controle administrativo dos contratos e comunicação ao fornecedor para providências, no caso de inconformidades detectadas e a Cesan pode adotar as sanções administrativas previstas em lei como advertência, multa, glosa, rescisão contratual, impedimento do direito de licitar e declaração de idoneidade.

Os principais requisitos de fornecimento e respectivos indicadores estão descritos na **Tabela 7.4**.

TIPO DE FORNECEDOR	PRINCIPAIS REQUISITOS	RESPONSÁVEL	INDICADORES DE DESEMPENHO
Prestadores de Serviço	Índice de desempenho de Prestadores de Serviços	Unidades gestoras de contratos de prestação de serviço (Obras e Serv. de Engenharia e Serv.Gerais)	IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços
Produção de Água	Custo no tratamento da água	P-CPE	IFr06 - Custo do tratamento da água (mede indiretamente a qualidade da água captada)
Energia elétrica	Controle de consumo/demanda	O-GES	IPa04 - Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida CESAN - Índice de multas por ultrapassagem de demanda elétrica
Materiais	Atraso nos pedidos de materiais	R-DSU	IFr01 – Índice de atraso na entrega dos fornecedores

Tabela 7.4 Principais Requisitos de Fornecimento e Respostivos Indicadores

Os principais canais de relacionamento com os fornecedores estão descritos na **Tabela 7.5**.

CANAIS	ANO/FREQ.	OBJETIVO
Portal de Compras no Website	2004 / Diária	Disponibilizar informações direcionadas ao fornecedor no Portal de Compras como licitações em andamento, licitações realizadas, como se tornar fornecedor da Cesan, etc. Normalmente esta é a primeira forma de contato com a empresa.
Contato direto (e-mail, telefone e reuniões)	2004 / Diária	Facilitar a comunicação entre fornecedores e Cesan, por meio de contato direto. Os fornecedores podem conversar diretamente com a Cesan.
Workshop de Fornecedores	2007 / Anual	Evento que ocorre em paralelo ao Encontro de Inovação da Cesan com apresentação de produtos, serviços e tecnologias em stands e palestras técnicas.
Encontro Anual de Fornecedores	2010 / Anual	Organizado pela Gerência de Logística (R-GLG), representa uma oportunidade de diálogo entre pessoas estratégicas da empresa e principais fornecedores. Onde é realizado um balanço do relacionamento dos fornecedores ao longo do ano e as expectativas para o próximo ano.
Encontros do Prodfor	2010 / Semestral	Oportunidade de fomento a participação de processos licitatórios e identificação das dificuldades dos fornecedores de contratar com a Cesan.

Tabela 7.5- Principais Canais de Relacionamento com os Fornecedores

c) 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.

As obrigações da empresa contratada, quanto aos valores e princípios organizacionais da Cesan estão previstos nos editais e nos contratos de fornecimento de materiais e serviços.

Desde 2010, nos editais de Obras e Serviços de Engenharia, consta o Manual Ambiental de Projetos e Obras que obriga a contratada a seguir um código de conduta ambiental na execução do serviço. Nos editais de leilões realizados pela Cesan, o licitante assina uma Declaração de Responsabilidade Ambiental que obriga a contratada a dar a devida destinação legal aos materiais de descarte e seguir outras recomendações, que vão ao encontro da sustentabilidade ambiental.

Alguns dos critérios de avaliação de prestadores de serviço citados em **7.2.b** como segurança e meio-ambiente contribuem para o envolvimento dos fornecedores quanto aos valores da empresa. Além disso, desempenhos insuficientes nestes critérios repercutem em descontos financeiros nos pagamentos dos serviços, fortalecendo ainda mais a cobrança deste comprometimento.

O Encontro Anual de Fornecedores, mencionado em **7.2.b**, que ocorre desde 2010, também é uma prática da Cesan para expor as expectativas para o ano seguinte, fazer uma análise do ano que passou e compartilhar os princípios e valores que norteiam as diretrizes organizacionais com as empresas participantes. Neste encontro também é aplicado uma “Pesquisa de Satisfação, Necessidades e Expectativas dos Fornecedores” que é a ferramenta utilizada para identificar as possibilidades de melhoria na relação fornecedor/ Cesan. Esta pesquisa é aplicada desde 2011 e teve seu formulário revisado em 2013. Neste mesmo ano os resultados passaram a ser divulgados aos fornecedores e também aos empregados da Cesan pela R-GLG, através da Divisão de Suprimentos (R-DSU), que apresenta um plano de ação com as oportunidades de melhoria identificadas.

Desde 2011, antes do início de cada contrato de Obras e Serviços de Engenharia são realizadas reuniões para entrega da Ordem de Início de Serviço, de responsabilidade da Unidade gestora do contrato, conforme previsto pela NI INS.004.00.2014. Nestas reuniões, são apresentados e esclarecidos princípios organizacionais de segurança no trabalho, meio-ambiente, cadastro técnico, planejamento geral do empreendimento, materiais, diário de obras, medição e outras recomendações e são dirimidas eventuais dúvidas sobre normas, princípios e a política da Cesan. Depois da apresentação e checagem dos pontos discutidos em reunião, através do Check List, a Unidade gestora do contrato autoriza o início do serviço.

O Diálogo de Saúde e Segurança (DSS) é realizado mensalmente nas unidades administrativas e quinzenalmente nas áreas operacionais com os empregados e terceirizados da empresa. Esta prática foi introduzida de forma corporativa na Cesan, em 2013, através da implementação do PPRA 2013. Algumas unidades da empresa já executavam esta prática, porém ela foi padronizada e divulgada pela Divisão de Medicina e Segurança no Trabalho (R-DMS), também em 2013. Desde então os gestores e o membros da CIPA tem disseminado estas atividades com o apoio da R-DMS.

Em 2014, foi divulgado aos gestores, e disponibilizados aos empregados um “portal” no Portal Corporativo divulgando boas práticas de gestão de segurança na fiscalização de terceirizados. Dentre estas práticas destacam-se a cobrança de EPs e a cobrança de documentos mensais as contratadas, através da FAC, informando a taxa de acidentes e o cumprimento das Normas internas da Cesan.

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

a) Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Para gerenciar os aspectos que causam impactos na sustentabilidade, desde 2007, a P-CPE elabora, mensalmente, após o fechamento contábil e do SINOP que ocorre por volta do dia 20 do mês subsequente, o Relatório de Planejamento e Gestão, com o objetivo de demonstrar os processos de Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Gestão da Qualidade, além das principais informações da empresa, para subsidiar a tomada de decisão. Em 2012, o relatório foi reformulado para o acompanhamento do desempenho dos indicadores estratégicos, além da inclusão dos valores planejados e realizados da Programação de Investimentos (PI) por gerência.

O relatório é disponibilizado no Portal Corporativo, para acesso dos empregados e entregues em versão impressa ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Em 2010, com o objetivo de melhorar o Controle do Desempenho Orçamentário e ter um sistema integrado de informações, acessível a todas as Unidades da Cesan, foi implantado o Sistema ERP/SAP, que permite restringir lançamentos de custos não aprovados no orçamento empresarial, exigindo nova análise e adequação. Além disso, é feito o monitoramento diário, através do ERP/SAP, para manter o fluxo financeiro equilibrado, e, a partir desse, semanalmente, é elaborado o Resumo Financeiro, contendo Saldos a Pagar e em Caixa, permitindo ao gestor da Gerência Financeira e Contábil (R-GFC) e aos Diretores, o gerenciamento dos recursos financeiros. Em 2013, iniciou-se o projeto denominado de “TRM” (SAP Treasury and Risk Management) para fins de implementação das funcionalidades de gerenciamento financeiro em tempo real no ERP/SAP, contemplando toda a conciliação bancária, gerenciamento de caixa, gerenciamento de dívidas, empréstimos e aplicações financeiras, além de relatórios de fluxos de caixa realizado, previsto e planejado. Em 2014, o projeto foi concluído com todas as funcionalidades sendo utilizadas pela R-GFC e Diretorias. O desenvolvimento desse projeto está alinhado com o objetivo estratégico OE07, e tem finalidade de complementar e melhorar algumas funcionalidades do ERP/SAP para suprir as necessidades de monitoramento financeiro, sistematizado e em tempo real para auxiliar na tomada de decisão.

GRUPO	INDICADOR
Estrutura de Capital	Grau de Endividamento
	Imobilização do Patrimônio Líquido
Liquidez	Liquidez Corrente
Rentabilidade	Margem EBITDA
Atividade	Indicador de Dias de Faturamento
	Comprometidos com Contas a Receber

Tabela 7.6 - Principais Indicadores econômico-financeiros

A P-CPE gerencia, mensalmente, os aspectos que causam impacto no negócio, 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 7.6**. Além desses, são gerenciados todos os indicadores constantes dos contratos de financiamento junto ao BNDES, CAIXA e do AMD, que estabelecem

metas de desempenho operacional e econômico-financeiro.

A P-CRI coordena as relações da Cesan com o Poder Concedente, Agência Reguladora e SEDURB e controla as concessões, buscando garantir as renovações e o equilíbrio financeiro dos Contratos com os municípios em que atua, estabelecendo diretrizes e metas, em consonância com o Plano Estadual de Saneamento e a lei nacional 11.445/2007 que regulamenta o setor.

Desde 1994, através de resolução da diretoria é constituído, anualmente, um Grupo de Trabalho composto por empregados da P-CPE, da Assessoria de Captação de Recursos (P-ACR), da Gerência Comercial e da Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (P-CAJ), para elaboração de estudo sobre o reajuste tarifário a ser aplicado no ano. Como produto do estudo, é elaborado um relatório onde se apresenta o melhor percentual de reajuste a ser aplicado às tarifas, sem comprometer o equilíbrio econômico e financeiro da Empresa e a capacidade de pagamento dos clientes. Desde 2009, segue-se metodologia definida pela ARSI, oferecendo subsídios à Diretoria para a negociação.

Em 2008, foi implantado o Comitê de Perdas na Cesan, para a região metropolitana, conforme descrito em **7.1.d**, a fim de se ter um acompanhamento mais efetivo de ações de controle e redução de perdas. O processo de redução de perdas envolve diversas Unidades que juntas colaboram para o alcance de um resultado eficiente, com destaque para a O-GPA, O-GDA, O-GPO, O-GES, R-GCO, R-GRC, R-GLG, I-GEP, R-GRH E R-GTI. Essa prática está alinhada aos objetivos estratégicos OE02, OE04 e OE07.

Diversas atividades são desenvolvidas para combate a evasão de receitas, entre elas o encaminhamento para execução de cobrança administrativa, recuperação de receita por meio de contratos de cobrança judicial. A Cesan tem aprimorado o processo de atualização de dados do cadastro de clientes e intensificado as ações de negativação de clientes inadimplentes, nos órgãos de Proteção ao Crédito (SPC/SERASA), e planos de parcelamento junto aos clientes.

Em 2012, foi iniciada a higienização do cadastro de clientes da Cesan que consiste em enviar lotes de informações de clientes para os órgãos de Proteção ao Crédito (SPC/SERASA), a fim de que essas informações sejam tratadas e, após avaliação da Cesan, inseridas no banco de dados do SICAT. Essa ação visa maior efetividade do processo de contato com os clientes, bem como contribui com o aprimoramento do processo de cobrança.

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, elaborando e controlando, via sistema SAP, anualmente, o orçamento de vendas e de outras receitas. A partir da definição da entrada de recursos orçamentários, é elaborado o Orçamento Empresarial com a 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 descritas em seus 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.

Com base nas informações do Orçamento Empresarial, a R-DFI elabora desde 2008, anualmente, em janeiro, o Fluxo de Caixa anual planejado. O fluxo planejado do ano era demonstrado em planilha Excel e a partir de janeiro de 2014, esse relatório passou a ser gerado no ERP/SAP, após conclusão do projeto “TRM” iniciado em setembro de 2013. O relatório de fluxo de caixa planejado x realizado demonstra a falta ou sobra de recurso, mês a mês, proporcionando a elaboração de estratégias para assegurar os recursos financeiros, indo ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa, OE02, OE03 e OE04. A informação está disponível para a Diretoria, a qualquer momento, através de acesso pelo Portal Corporativo.

Os recursos financeiros também são assegurados por meio da receita faturada e arrecadada com os serviços de água e esgoto. Nesse sentido, o critério para a captação de recursos é manter o equilíbrio do fluxo financeiro e assegurar receitas por meio de atividades de negociação com clientes inadimplentes e vistoria de ramal, para garantir os pagamentos das contas e evitar irregularidades que possam existir no ramal de ligação do cliente, manutenção do parque de hidrômetros e continuidade do abastecimento. Todas essas atividades são desenvolvidas pela R-GCO. Desde outubro de 2012, o combate à evasão de receitas, na região da Grande Vitória, vem sendo realizado através da instalação de hidrômetros em ligações não “hidrometradas” e acompanhamento e resolução de leituras graves ligadas a atividade de hidrometração. Através do ciclo de leitura, é realizado o controle das matrículas que deverão passar pelo processo de instalação ou substituição dos hidrômetros. Os clientes não medidos e os que possuem pelo menos três ocorrências de leitura grave têm seu hidrômetro substituído/instalado.

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, conforme descrito em **7.3.a**.

O programa “SE LIGA NA REDE”, descrito em **4.1.d** 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. Ao final do Programa espera-se que 2/3 da população da Região Metropolitana esteja conectada ao Sistema de esgoto em operação, sendo tarifadas por mais este serviço prestado pela Empresa.

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

Desde 2003, as necessidades de recursos financeiros para os investimentos são definidas no Planejamento Estratégico da Cesan, alinhadas com as diretrizes estratégicas do Governo do Estado do Espírito Santo e com as demandas de cada concessão municipal. Os objetivos estratégicos constantes do Mapa Estratégico são analisados e traduzidos por meio das iniciativas estratégicas e, a partir destas, são elaborados os planos de trabalho de cada Unidade, nos quais estão descritos os recursos necessários para os investimentos de abastecimento de água, esgotamento sanitário e desenvolvimento institucional/operacional, conforme descrito em **2.2.b**.

A partir daí, na elaboração do orçamento anual, a Diretoria define as prioridades de investimento, determinando o limite de recursos próprios para investimentos com base no saldo entre as receitas e despesas previstas, bem como define esse limite por Diretoria e suas Unidades, procurando o equilíbrio entre o atendimento das metas da Empresa e do Governo, nas necessidades das partes interessadas e a disponibilidade de recursos no caixa da Empresa.

Como melhoria, em 2012, foram estabelecidos critérios para priorização da Programação de Investimentos do ano seguinte. Originalmente, utilizou-se 10 critérios e cada um deles varia de 0 a 10 pontos, totalizando 100 pontos e, com isso, os empreendimentos são organizados da maior pontuação para a menor, facilitando a tomada de decisão da diretoria quanto à priorização.

Através de projeções financeiras, baseadas nas priorizações e limites definidos, é possível mensurar as necessidades de financiamento, que depende da disponibilidade de linhas de crédito, e/ou de aportes governamentais para investimentos. Os recursos financeiros para os investimentos vêm de recursos próprios e financiados através do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, do Governo Federal, tendo como operadores financeiros o BNDES e a CAIXA e uma parcela pequena desses recursos advém do Orçamento Geral da União (OGU), que não gera dívidas.

Em 2012, a Cesan, através da P-ACR, desenvolveu um modelo de projeções financeiras de longo prazo, com o objetivo contínuo de avaliar os investimentos, projetar o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, a fim de alcançar resultados que conduzam aos objetivos e ao progresso da empresa. O modelo é em planilha eletrônica Excel, contendo várias planilhas vinculadas, de modo que alterando uma meta, um indicador ou qualquer informação, poderá afetar outras metas, indicadores e todo resultado projetado.

Por isso, a sua utilização como ferramenta de gestão é importante, proporcionando simulações de diversos cenários, antecipando a solução de problemas já evidenciados no diagnóstico estratégico, avaliando a capacidade de investimento, endividamento e pagamento da Empresa.

Como melhoria, em 2014, iniciou-se o desenvolvimento do módulo de controle dos investimentos/financiamentos no ERP SAP.

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

Desde a década de 1980, o processo de elaboração do Orçamento Empresarial é atualizado, anualmente, sob a coordenação da P-CPE, iniciando-se a partir do segundo semestre do ano corrente. Ele é composto pelos orçamentos de vendas, de financiamentos e de outras receitas.

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.

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 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.

Após a elaboração dos orçamentos, é possível estabelecer limites orçamentários e, assim, desenvolver os orçamentos das despesas de pessoal e custeio, dos investimentos e do serviço da dívida. Essa elaboração é feita com a participação de todas as Unidades, em consonância com o Planejamento Estratégico do período de 2014-2018 e conforme Procedimento Operacional – PO-FICO-011, disponibilizado no Portal Corporativo (hotsite SAP).

Desde 2007, o controle do orçamento, visando assegurar o atendimento dos níveis esperados, é realizado através da elaboração mensal do Relatório de Planejamento e Gestão, conforme descrito em **7.3.a**. O relatório demonstra os desvios entre os níveis planejados e realizados, permitindo a avaliação e tomada de decisão por parte da Diretoria.

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Pedra Azul - Domingos Martins

Resultados

8.RESULTADOS

Considerações a respeito da apresentação dos resultados:

1) Para avaliar a competitividade, a Cesan utilizou como referencial comparativo a média truncada de empresas premiadas no PNQS, dados de relatórios financeiros de empresas de referência do setor de saneamento e os resultados da média nacional do ranking de saneamento do SNIS divulgado em 2015.

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

Legenda:

	Resultado Favorável	N - Nível Atual	RPI - Requisito da parte interessada
	Resultado Desfavorável	T - Tendência	GER - Gestão Empresarial por Resultados
	Indicador Estratégico	L - Liderança	FT - Força de trabalho

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.1 Indicadores econômico-financeiros													
IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	▲	116,8	123,8	123,5	Médias Premiadas PNQS 2014	113,7					
IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume	%	▼	24,7	22,0	23,1	Médias Premiadas PNQS 2014	18,6				CAIXA/BNDES	25
IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos (até mês vigente)	-	~1	0,72	0,87	0,88	Médias Premiadas PNQS 2014	1,1					
IFn06	Nível de investimentos	%	▲	40,3	43,2	30,8	Médias Premiadas PNQS 2014	18,02					
IFn07	Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Dias	▼	59,4	62,1	67,8	Médias Premiadas PNQS 2014	57,71				CAIXA/BNDES	90
IFn15	Índice de evasão de receita	%	▼	5,3	7,8	8,6	Média Nacional - Ranking de Saneamento SNIS	9,5				Termo de Gestão/Gov. ES	5
IFn17	Liquidez corrente	-	▲	0,9	1,5	1,1	Acompanhamento Interno	(*)	-				
IC001	Fluxo operacional	%	▼	57,6	53,5	55,1	Acompanhamento Interno	(*)	-			FT - GER	56,5
IC002	Evolução da receita	%	▲	11,8	13,4	15,1	Acompanhamento Interno	(*)	-				
IC002a	Evolução da receita de água	%	▲	10,1	10,4	11,5	Acompanhamento Interno	(*)	-				
IC002b	Evolução da receita de esgoto	%	▲	20,7	28,2	29,8	Acompanhamento Interno	(*)	-				
IC003	Receita por ligação ativa (A + E)	R\$	▲	857	881	919,1	Acompanhamento Interno	(*)	-				

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.1 Indicadores econômico-financeiros													
IC003a	Receita por ligação ativa de água	R\$	▲	902	920	945,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC003b	Receita por ligação ativa de esgoto	R\$	▲	694	750	836,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC004	Margem EBITDA	%	▲	27,3	30,2	26,6	SABESP - 2014	26,0	●	●		CAIXA/BNDES	30
IC005	Imobilização do patrimônio líquido	%	▼	141,2	115,9	110,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC006	Índice de participação de terceiros no ativo total	%	▼	38,1	28,1	21,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC007	Grau de endividamento	%	▼	61,5	38,6	27,0	Média Nacional - Ranking de Saneamento SNIS	67,0	●	●			
IN004	Tarifa média praticada	R\$/m³	▲	2,18	2,36	2,62	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Sociedade	2,84
IN005	Tarifa média praticada - água	R\$/m³	▲	2,31	2,50	2,74	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Sociedade	3,46
IN006	Tarifa média praticada - esgoto	R\$/m³	▲	1,71	1,94	2,29	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Sociedade	2,67
IN031	Margem das despesas com pessoal próprio	%	▼	25,0	25,7	24,1	Média Nacional - Ranking de Saneamento SNIS	37,55	●	●			
AMD02	Índice de cobertura de juros	número	▲	9,5	10,4	14,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		BNDES	1,5
GER09	Índice de eficiência comercial - GV	%	▲	90,2	90,4	89,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	90
GER09	Índice de eficiência comercial - I-GON	%	▲	97,8	98,6	98,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	97,5
GER09	Índice de eficiência comercial - I-GOS	%	▲	96,3	96,4	96,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	95
8.2 Indicadores relativos a clientes e ao mercado													
ICm01	Índice de reclamações dos clientes - Água	Recl/ ligação	▼	0,4	0,4	0,3	Médias Premiadas PNQS 2014	0,3	●	●			
ICm01	Índice de reclamações dos clientes - Esgoto	Recl/ ligação	▼	0,3	0,3	0,3	Médias Premiadas PNQS 2014	0,3	●	●			
ICm02	Índice de satisfação dos clientes	%	▲	77,9	72,0	75,3	Médias Premiadas PNQS 2014	83,55	●	●		Termo de Gestão/Gov. ES	72

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.2 Indicadores relativos a clientes e ao mercado													
IC015	Tempo de atendimento a clientes no Call Center	minutos	▼	3,0	4,1	4,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	4,5
IC016	Tempo de atendimento a clientes em Escritórios (GV)	minutos	▼	17,1	16,0	16,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	18
IC017	Índice de cobertura urbano de água	%	▲	100	100	100	Referencial de Excelência	100	●	●	✓	Termo de Gestão/Gov. ES	100
IC018	Índice de cobertura urbano de esgoto	%	▲	50,0	50,6	50,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Termo de Gestão/Gov. ES	70
IC019	Manutenção das concessões	%	▲	100	100	100	Referencial de Excelência	100	●	●	✓	Acionista	100
IC020	Índice de clientes factíveis de esgoto	%	▼	29,8	24,1	20,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC041	Ranking Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos	Ranking	▲	1º	1º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●			
GER01	Índice de Satisfação do Cliente - ISC (GER)	%	▲	70,4	72,0	75,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Acionista	70
8.3 Indicadores sociais e ambientais													
ISc02	Indicador de sanções e indenizações	%	▼	0,1	0,2	0,2	Médias Premiadas PNQS 2014	0,2	●	●			
ISp03	Eficiência de remoção de DBO	%	▲	81,0	87,8	93,0	Médias Premiadas PNQS 2014	83,37	●	●			
ISc08	Índice de comprometimento de renda familiar	%	▼	0,99	1,02	1,08	Médias Premiadas PNQS 2014	2,65	●	●		Organização Mundial da Saúde	5
ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado	%	▲	42,3	45,3	44,2	Médias Premiadas PNQS 2014	78,56	●	●			
IC010	Atividades em processo de licenciamento	%	▲	78	80	100	Referencial de Excelência	100	●	●			
IC012	Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação	%	▲	31,2	32,5	37,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
8.4 Indicadores relativos às pessoas													
Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2009	2011	2013	Organização	Valor	N	T	L	Parte Interessada	RPI
IPe04	Índice de satisfação dos empregados	%	▲	40,0	70,0	70,0	Médias Premiadas PNQS 2014	70,75	●	●		FT	80

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.4 Indicadores relativos às pessoas													
IPe02	Índice de criatividade do pessoal	Nº	▲	0,03	0,06	0,07	Médias Premiadas PNQS 2014	0,42					
IPe03	Índice de capacitação da força de trabalho	hrs trein/empreg	▲	63,2	49,3	63,7	Médias Premiadas PNQS 2014	61,40					
IPe05	Índice de frequência de acidentes	Acid x milh_h	▼	10,91	10,87	8,87	Médias Premiadas PNQS 2014	14,84					
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig./empreg.	▲	222	246	232	Médias Premiadas PNQS 2014	934,15				CAIXA/BNDES	250
IC022	Segurança no trabalho (acidentes por empregado)	%	▼	1,0	0,4	0,8	Acompanhamento Interno	(*)	-				
IC023	Avaliação de desempenho	%	▲	46,8	52,9	100	Referencial de Excelência	100					
IC024	Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA)	R\$ mil/empreg.	▲	20,1	20,6	28,1	Acompanhamento Interno	(*)	-				
8.5 Indicadores relativos aos processos													
ISp01	Índ. conformidade quantidade amostras p/aferição qualidade água distribuída (rede)	%	▲	114,4	105,1	108,4	Referencial de Excelência	100				Portaria 2914/11	100
ISp04	Tempo médio de atendimento para ligação de água	Horas/SS Executada	▼	252	324	256	Médias Premiadas PNQS 2014	128,42					
ISp06	Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto	Horas/SS Executada	▼	603	883	893	Médias Premiadas PNQS 2014	166,49					
ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	%	▼	0,29	0,20	0,18	Médias Premiadas PNQS 2014	1,21					
ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água	%	▼	9,0	7,1	5,5	Médias Premiadas PNQS 2014	10,42					
ISp10 Estratificado	Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água	Horas/SS Executada	▼	13,8	26,6	12,8	Acompanhamento Interno	(*)	-			FT - GER	18
ISp10 Estratificado	Tempo total atendimento para manutenção redes de esgoto	Horas/SS Executada	▼	25,9	39,4	21,4	Acompanhamento Interno	(*)	-			FT - GER	26
ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	L / Lig /dia	▼	450,2	409,0	406,8	Média Nacional - Ranking de Saneamento SNIS	446,91				Termo de Gestão/Gov. ES	410,1
ISp14 Estratificado	Indicador de perdas totais de água por ligação - GV	L / Lig /dia	▼	589,5	538,6	542,8	Acompanhamento Interno	(*)	-			FT - GER	531
ISp14 Estratificado	Indicador de perdas totais de água por ligação - I-GON	L / Lig /dia	▼	138,6	134,6	116,9	Acompanhamento Interno	(*)	-			FT - GER	140

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.5 Indicadores relativos aos processos													
ISp14 Estratificado	Indicador de perdas totais de água por ligação - I-GOS	L / Lig /dia	▼	217,5	187,9	181,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	190
ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	▼	0,2	0,3	0,1	Médias Premiadas PNQS 2014	0,42	●	●			
ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	▼	0,4	0,6	0,2	Médias Premiadas PNQS 2014	1,27	●	●			
ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	▲	119,0	139,9	107,2	Referencial de Excelência	100	●	●	✓	Portaria 2914/11	100
ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (eta)	%	▼	0,8	1,8	0,9	Médias Premiadas PNQS 2014	0,89	●	●			
IPa02	Índice de hidrometração	%	▲	94,1	94,7	95,0	Médias Premiadas PNQS 2014	99,13	●	●		CAIXA/BNDES	95
IPa03	Índice de macromedicação	%	▲	84,4	96,4	96,9	Médias Premiadas PNQS 2014	95,71	●	●		CAIXA/BNDES	78
IPa04	Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida	kWh/m³	▼	0,5	0,5	0,5	Médias Premiadas PNQS 2014	0,45	●	●			
IC026	Índice de qualidade da água (IQA)	%	▲	97,6	97,6	98,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	97
IC027	Acréscimo nas ligações ativas de esgoto	%	▲	9,4	12,1	9,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	10
IC029	Índice de volume de reservação telemedido	%	▲	72,6	78,8	79,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IN049	Índice de perdas da distribuição	%	▼	36,0	33,7	33,0	Média Nacional - Ranking de Saneamento SNIS	44,35	●	●			
IC033	Índice de multas por ultrapassagem de demanda elétrica	%	▼	3,6	0,2	0,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC034	Índice de rede de água validada (RMGV)	%	▲	76,0	79,2	86,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC035	Índice de rede de esgoto validada (RMGV)	%	▲	75,9	77,7	80,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC036	Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção	%	▲	69,8	70,0	87,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
IC039	Vazamento de água por 100km de rede	Vaz./100Km	▼	9,3	9,1	8,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			

Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultados			Referencial		N	T	L	Parte Interessada	RPI
				2012	2013	2014	Organização	Valor					
8.5 Indicadores relativos aos processos													
CESAN/PE	Empregados que conhecem o planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	94,0	-	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
CESAN/PE	Empregados que consideram adequado o planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	84,0	-	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
CESAN/PE	Empregados que se sentem inseridos no planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	78,0	-	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
CESAN/PE (**) - Não é possível avaliar a tendência, porque se tratam de resultados de uma pesquisa pontual, realizada durante a Revisão Estratégica de 2013.													
8.6 Indicadores relativos a fornecedores													
IFr01	Índice de atraso na entrega dos fornecedores	%	▼	6,4	8,5	8,2	Médias Premiadas PNQS 2014	10,98	●	●			
IFr02	Incidência de insumos químicos entregues fora de especificação	%	▼	2,6	4,7	0,9	Médias Premiadas PNQS 2014	0,26	●	●			
IFr03	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	horas/est. elev. x ano	▼	7,1	7,2	7,9	Médias Premiadas PNQS 2014	5,41	●	●		Agência Nacional de Energia Elétrica	70
IFr06	Custo do tratamento da água (mede indiretamente a qualidade da água captada)	R\$/m³	▼	0,3	0,3	0,3	Médias Premiadas PNQS 2014	0,59	●	●			
IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço	%	▲	95,0	93,7	88,7	Médias Premiadas PNQS 2014	87,95	●	●			
IC031	Índice de despesas com produtos químicos	%	▼	2,3	1,9	1,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO
SANTO PQES



Campeonato de Parapente - Castelo

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	<i>Microsoft Active Directory</i>
AESabesp	Associação dos Engenheiros da Sabesp
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AFACA	Associação dos Amigos e Famílias com Câncer
ALES	Assembléia Legislativa do Espírito Santo
Alta Direção	Diretoria da Cesan
AMARIV	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis da Ilha de Vitória
AMD	Acordo de Melhoria de Desempenho
AMOS	Assistência Médica Odontológica Supletiva
ANA	Agência Nacional de Águas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APP	Área de Proteção Permanente
ASCAMARE	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vitória ES
ASPE	Agência de Serviços Públicos de Energia ES
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
BSC	<i>Balance Scorecard</i>

C

CATEPE	Comissões de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia
Caixa	Caixa Econômica Federal
Call center	Centro de atendimento ao cliente por telefone e internet
CAO	Centro Administrativo e Operacional
CCC	Centrais de Controle Comercial
CCD	Centrais de Controle da Distribuição
CCO	Centro de Controle Operacional
CTA	Comitê Técnico e Estratégico de Automação
CCTC	Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica
CD	Disco Compacto
C&D	Capacitação e Desenvolvimento
CEF	Caixa Econômica Federal
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
Cesan	Companhia Espírito Santense de Saneamento
CETURB	Companhia de Transportes Urbanos
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
CODEMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COPASA DCL	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Diretoria de Operação Centro-Leste
COPASA DSO	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Diretoria de Operação Sudoeste
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CPGE	Comitê de Planejamento de Gestão Estratégica
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social

C	
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Espírito Santo
CT	Contrato
D	
DAE	Departamento de Águas e Esgoto
D-MA	Diretoria de Administração e Meio Ambiente
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
D-OI	Diretoria de Operação do Interior
D-OM	Diretoria de Operação Metropolitana
Download	Carregar um programa de computador central para uma estação
DR	Diretoria
D-RC	Diretoria de Relações com o Cliente
DS	Diálogos de Segurança
DST	Doença Sexualmente Transmissível
E	
EAR	Elevatória de Alto Recalque
EBR	Elevatória de Baixo Recalque
EDP-ESELSA	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
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
F	
FABAVI	Faculdade Batista de Vitória
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FAACZ	Faculdades Integradas de Aracruz
FAECES	Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan
FAESA	Faculdades Integradas Espírito-santenses
Feedback	Comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
Folder	Folheto dobrado
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUNCAPE	FUCAPE <i>Business School</i>
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
GNE	Grupo Homogêneo de Exposição
GNet	Gestão do Acesso à Internet e ao Sistema de Gestão de Telefonia
GIS	Sistema de Informações Geográficas
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
GRUPISA	Grupo de Permuta de Informações Salariais
GRI	Diretrizes da Global Reporting Initiative
GUT	A ferramenta <u>GUT</u> (Gravidade, Urgência e Tendência) tem como função priorizar ações ou atividades a serem realizadas durante o processo de melhoria, selecionando variáveis de um projeto
H	
HEMOES	Centro de Hemoterapia e Hematologia do Espírito Santo

I

Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDAAN	Intituto de Acueductos Alcantarillados Nacionales do Panamá
IDAF	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
I-DDG	Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Perdas
IDES	Índice de Desempenho de Execução de Serviço
I-DLT	Divisão Litorânea
IEMA	Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
IEC 27002	Norma de Segurança da Informação
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
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 Georreferenciados
I-GON	Gerência Operacional Norte
I-GOS	Gerência Operacional Sul
IGS	Prêmio de Inovação da Gestão em Saneamento
INOVES	Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
Intranet	Rede interna da Cesan
IPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação
IQA	Índice de Qualidade da Água
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
ISO 14001	Sistemas da Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso
ISO/IEC17025/2005	Acreditação de Laboratórios de Ensaio e Calibração de Equipamentos

K

know-how	Experiência, técnica, prática, perícia
-----------------	--

L

LARS	Licença Ambiental de Regularização de Saneamento
-------------	--

M

MASPP	Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas
Matriz SWOT(FOFA)	(Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta estratégica usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização.
MBA	Mestre em Administração de Negócios
M-DAE	Divisão de Adesão de Esgoto
M-DCA	Divisão de Controle de Qualidade de Água
M-DCQ	Divisão de Controle e Qualidade
M-DEA	Divisão de Educação Ambiental
M-DGP	Divisão de Gestão e Pesquisa
M-DOE	Divisão de Operação de Esgoto
M-DPE	Divisão de Parceriais de Esgoto
M-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
M-DRH	Divisão de Gestão de Resíduos e dos Recursos Hídricos
M-DSE	Divisão de Suporte dos Serviços de Esgoto
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
M-GCT	Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto
M-GPC	Gerência de Pesquisa 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
NI	Norma Interna
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-DSO	Divisão de Serviços Operacionais
O-DST	Divisão de Suporte Técnico Operacional
OE	Objetivo Estratégico
O-GDA	Gerência de Distribuição de Água
O-GES	Gerência de Engenharia de Serviços
O-GPA	Gerência de Produção de Água

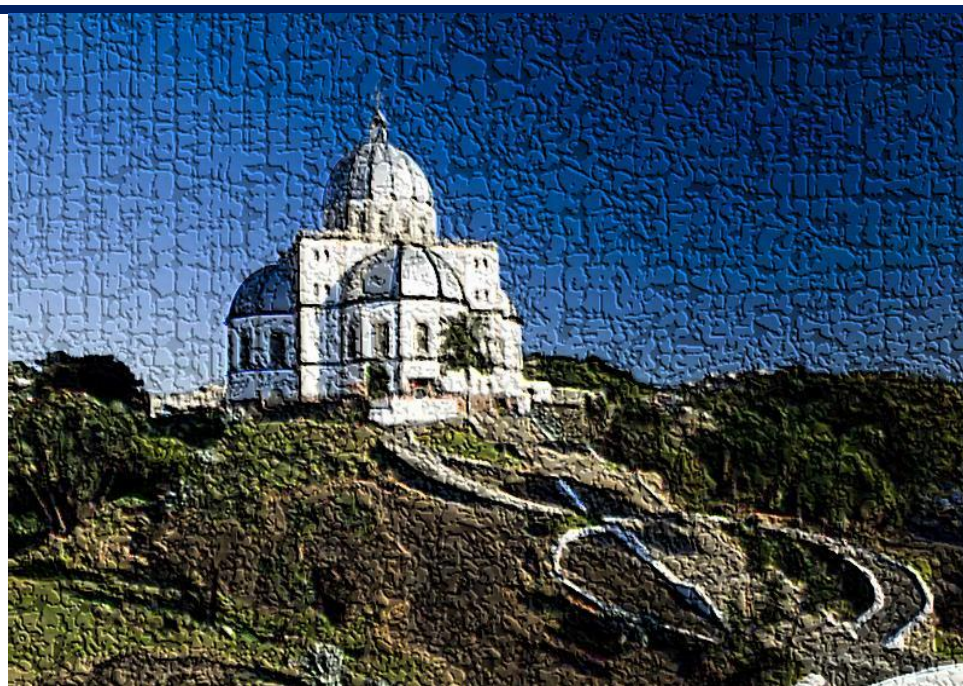
P

PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
P-ACR	Assessoria de Captação de Recursos
PACTO	Programa de Capacitação Ambiental da Cesan
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PARAS	Plano de Regularização Ambiental
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-CTO	Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria
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
PI	Programação de Investimentos
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
PPP	Parceria Público Privado
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
PRÓ-RURAL	Programa de Saneamento Rural
PRR	Programa de Recuperação de Receitas

R	
RA	Relatório de Avaliação
R-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
R-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
R-DFI	Divisão de Finanças
R-DGC	Divisão de Gestão Corporativa
R-DGD	Divisão de Gestão de Demandas de Clientes
R-DGE	Divisão de Gestão e Estratégia Comercial
R-DLI	Divisão de Licitação
R-DMS	Divisão de Medicina e de Segurança do Trabalho
R-DSG	Divisão de Serviços Gerais
R-DSI	Divisão de Suporte e Infraestrutura
R-DSU	Divisão de Suprimentos
R-DTR	Divisão de Transportes
Recuperlixo	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Município da Serra
Revive	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vila Velha ES
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 GC-MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Divisão de Grandes Consumidores Oeste
SABESP - MS	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Sul
SABESP - MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Oeste
SAM	Sistema de Acompanhamento de Metas
SEDURB	Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão de Recursos Humanos
SERASA	Centralização dos Serviços Bancários
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SETOP	Secretaria de Transportes e Obras Públicas
SESI	Serviço Social da Indústria
SICAT	Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento
SIGA	Sistema de Monitoramento de Rastreamento dos Veículos da Cesan
SIGBEN	Sistema Integrado de Gestão de Benefícios
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SILUBESA	Simpósio Luso-Brasileiros de Engenharia Sanitária e Ambiental
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
Software	Conjunto de programas, métodos e procedimentos, relacionados com o funcionamento e manejo de um sistema de dados
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SS	Solicitação de Serviço
Stakeholders	Partes interessadas
SUS	Sistema Único de Saúde

T	
TI	Tecnologia da Informação
U	
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UVV	Universidade Vila Velha ES
UGR	Unidade Gerenciadora de Resíduos
UGL	Unidade Gerenciadora de Lodo
V	
VD	Volume Disponibilizado
VOIP	Serviços Integrados de Voz e Dados
VPN	Rede Virtual Privada
VU	Volume Utilizado
W	
Website	Endereço da empresa na internet

PRÊMIO QUALIDADE ESPÍRITO SANTO
PQES



Basilica de Santo Antônio

**Formulário
de Elegibilidade**

Prêmio Qualidade Espírito Santo – PQES – Ciclo 2015



FORMULÁRIO DE ELEGIBILIDADE

Modalidade da Avaliação

() Nível I – Compromisso com a Excelência

(X) Nível II – Rumo à Excelência

1. Dados da Empresa

Nome (Empresa ou Unidade - Denominação Oficial)

Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN

CNPJ/CGC

28.151.363/0001-47

Inscrição Estadual / Municipal

080.247.31-8

Endereço comercial

Avenida Governador Bley – Ed. BEMGE – 3º andar

Número

186

Complemento

–

Bairro/Distrito

Centro

CEP

29010-150

Cidade

Vitória

Telefone/fax

–

UF

ES.

2. Data de constituição/criação

Dia

8

Mês

Fevereiro

Ano

1967

Lei nº 2.282/1967

3. Dados do principal executivo ou dirigente responsável

Nome

Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz

Cargo

Diretora Presidente

e-mail

denise.cadete@cesan.com.br

Telefone comercial

(27) 2127-5005

Ramal

–

Fax

–

Ramal

–

4. Representante para contato com a Coordenação do COMPETE-ES.

Nome

Sergio Henrique Vieira Rabello

Cargo

Coordenador de Planejamento Estratégico

e-mail

sergio.rabello@cesan.com.br

5. Caracterização

a) A Candidata tem fins lucrativos?

(X) Sim

() Não

6. Porte

Nº Colaboradores/ Servidores	Outros	Total da força de trabalho	Receita bruta operacional global (ou orçamento)
Empregados 1.529	Menor Aprendiz = 44 Estagiários = 164	1.737	() Inferior a 10 milhões de R\$ () Entre 10 e 50 milhões de R\$ (X) Superior a 50 milhões de R\$ () Microempresa (até R\$ 240.000,00)

Quantidade de instalações:

Atua em 52 dos 78 municípios do Espírito Santo, sendo 7 na Região Metropolitana da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha, Cariacica, Viana, Serra, Guarapari e Fundão) e 45 no interior.

7. Ramos de atividade

SU – Públicos (Água e Esgoto)

Empresas Industriais e Prestadoras de Serviços (vide tabela de codificação na página seguinte).

8. Identificação de Unidade da Empresa

- a) É uma Unidade da Empresa? () Sim (X) Não (ir para o item 9)
- b) Nome da Empresa (no Brasil) à qual a Unidade pertence ou está diretamente vinculada/subordinada.

Nome	CNPJ/CGO
------	----------

Endereço	Número
----------	--------

Complemento	Telefone	Bairro/Distrito	CEP	UF
-------------	----------	-----------------	-----	----

Executivo/dirigente responsável pela Empresa

Cargo

Total da força de trabalho na Empresa

- c) Outras Unidades da Empresa fornecem produtos ou serviços similares?
- () Sim () Não

9. Fornecedores e parceiros

Fornecedores / Prestadores de Serviços (principais)	Organizações externas de vendas-quantidade (só para organizações do mercado competitivo)	
Fornecedores = 13	Revendedores ----	Franchises ----
Prestadores de Serviços = 24	Distribuidores ----	Outros ----
Quantidade total = 37		
Parceiros		
Quantidade total = 6		

10. Informações sobre a atuação

a) Produtos

A atividade fim da CESAN é a prestação de serviços públicos de abastecimento de água, por meio de processos de produção e distribuição de água tratada; e de esgotamento sanitário, por meio dos processos de coleta, tratamento e disposição final.

Nº estimado de Clientes

A CESAN atua em 52 municípios do estado do Espírito Santo, atendendo a 2,1 milhões de habitantes com abastecimento de água de 909 mil habitantes com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,7 milhão de habitantes. Para garantir o atendimento a Empresa conta com 562 mil ligações de água e 180 mil ligações de esgoto.

FORMULÁRIO DE ELEGIBILIDADE

11. Relação das instalações e descrição de produtos (*)

a) Endereços das instalações da Candidata	b) Porte relativo (%)		c) Descrição de produtos da instalação
	Força de trabalho	Receita bruta operacional	
Grande Vitória Centro Administrativo e Operacional de Carapina: (Gerências: Recursos Humanos; Logística; Operacional Sul; Operacional Norte; Expansão; Engenharia de Serviços do Interior; Oficina Eletromecânica; Pitometria; Centro de Controle Operacional). Laranjeiras: (Gerência: Relação com o Cliente). Ed. Comercial Limoeiro (Gerências: Produção de Água; Distribuição de Água; Projetos e Obras Operacionais / Engenharia de Serviços). Jardim Camburi (Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto). Ed. Rui Barbosa (Gerências: Tecnologia da Informação / Comercial). Ed. BEMGE (Gerências: Financeira e Contábil; Meio Ambiente; Coordenadorias: Planejamento Estratégico; Controle Transparência e Ouvidoria; Comunicação Empresarial; Assuntos Jurídicos; Relações Institucionais; Assessoria de Captação de Recursos; e Diretorias). Escritórios de Atendimento Presenciais (Vitória, Laranjeiras, Campo Grande e Vila Velha). Estações de Tratamento de Água – ETA's; Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's. Cobi (Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade) - Laboratório Central. Mulembá – Laboratório de Esgoto. Outros endereços: Alberto Torres (Ilha de Santa Maria); Barra do Jucu; Belvedere; Boa Vista; Caçaroca; Jucu; Ponta da Fruta; Araçás; Santa Clara; Santa Lúcia; Serra (Centro); Vale Esperança; Viana (Unidades Operacionais e Administrativas). Interior Divisão Centro Norte: Boa Esperança, Conceição da Barra, Montanha, Ponto Belo, Nova Venécia, Pedro Canário e Pinheiros. Divisão Noroeste: Barra de São Francisco, Ecoporanga, Marilândia, Pancas, São Gabriel da Palha e Água Doce do Norte. 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 Imigrante. Divisão Sul: Bom Jesus do Norte, Castelo, Ibatiba, Iúna, Muqui, Rio Novo do Sul e São José do Calçado. Divisão Sul: Castelo; Ibatiba (Muniz Freire e Piaçu); Iúna (Irupí e Pequibá); Muqui (Átilio Vivacqua); São José do Calçado (Divino São Lourenço e Dorcas do Rio Preto); Bom Jesus do Norte (Apiacá) e Rio Novo do Sul (Presidente Kennedy).	75%	79%	• Estações de Tratamento de Água; • Reservatórios de Água; • Elevatórias de Água e Esgoto; • Redes de Água e Esgoto; • Estações de Tratamento de Esgoto; • Gerências Operacionais e Administrativas; • Escritórios de Atendimento Ao Cliente; • Call Center; e • Unidades administrativas
Interior Divisão Centro Norte: Boa Esperança, Conceição da Barra, Montanha, Ponto Belo, Nova Venécia, Pedro Canário e Pinheiros. Divisão Noroeste: Barra de São Francisco, Ecoporanga, Marilândia, Pancas, São Gabriel da Palha e Água Doce do Norte. 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 Imigrante. Divisão Sul: Bom Jesus do Norte, Castelo, Ibatiba, Iúna, Muqui, Rio Novo do Sul e São José do Calçado. Divisão Sul: Castelo; Ibatiba (Muniz Freire e Piaçu); Iúna (Irupí e Pequibá); Muqui (Átilio Vivacqua); São José do Calçado (Divino São Lourenço e Dorcas do Rio Preto); Bom Jesus do Norte (Apiacá) e Rio Novo do Sul (Presidente Kennedy).	25%	21%	• Estações de Tratamento de Água; • Reservatórios de Água; • Elevatórias de Água e Esgoto; • Redes de Água e Esgoto; • Estações de Tratamento de Esgoto; • Escritórios de Atendimento ao Cliente; e • Unidades administrativas

- Fornecer todas as informações para cada instalação, exceto quando várias instalações produzem produtos similares;
- O total das porcentagens deve ser 100%;
- Não omitir serviços de apoio, ou aqueles executados por outra Unidade organizacional (se aplicável).

(*) produtos incluem bens e serviços.

FORMULÁRIO DE ELEGIBILIDADE



Codificação do Ramo de Atividades

Organizações Industriais (I_)

IA Alimentos e Bebidas/Agroindústria
 IB Material de Embalagem
 IC Material de Construção
 ID Mobiliário e Decoração
 IE Elétrica
 IF Gráfica
 IG Metalurgia
 IH Eletrônica
 II Informática
 IJ Bêlica
 IK Nuclear
 IL Produtos e Equipamentos/Material de Cultura, Esporte e Lazer
 IM Máquinas e Equipamentos
 IN Mineração
 IP Papel e Celulose
 IQ Química, Petroquímica, Alcoolquímica, Borracha e Plásticos
 IR Produtos Óticos, Instrumentos
 IS Medicamentos, Produtos e Aparelhos Médicos e Odontológicos
 IT Têxtil
 IU Construção Civil
 IV Veículos/Equipamentos de Transporte e Manuseio
 IW Construção Naval
 IX Aeronáutica/Aeroespacial
 IY Produtos e Artefatos de Madeira e Couro
 IZ Outras Indústrias ou combinação das acima

Organizações Prestadoras de Serviços (S_)

SA Comércio Varejista
 SB Bancos e Instituições Financeiras
 SC Comunicações (Rádio, Jörnai, TV, Telecomunicações)
 SD Distribuidores, Revendedores, Comércio Atacadista
 SE Educação
 SF Agropecuários
 SG Seguros
 SH Hotéis e Restaurantes
 SI Informática
 SJ Jurídicos
 SK Segurança
 SL Imobiliárias
 SM Construção e Montagem
 SN Consultoria de Engenharia
 SO Manutenção
 SP Profissionais
 SQ Consultoria em Administração
 SS Saúde
 ST Transporte e Armazenagem
 SU Públicos (gás, luz, telefone, água e esgoto, e outros)
 SV Conservação e Limpeza
 SW Qualidade (Consultoria, Inspeção, e outros)
 SX Fundações, Associações, Federações, Sindicatos, e outros.
 SY Cultura, Esporte e Lazer
 SZ Outros, ou combinação das acima

30/10 Henrique Vieira Ribeiro
 Coordenador de Planejamento Estratégico
 Matr.: 28918

FORMULÁRIO DE ELEGIBILIDADE

Complemento do Formulário de Elegibilidade

1. Taxa de candidatura

Solicitar à Coordenação de Premiação boleto bancário para pagamento da taxa de inscrição.

2. Aceitação dos termos e condições

1. Concordamos que o Relatório da Gestão seja analisado criticamente por membros da banca de avaliadores do Prêmio Qualidade Espírito Santo - PQES.
2. No caso de sermos visitados:
 - ✓ Concordamos em facilitar uma avaliação aberta e imparcial;
 - ✓ Responsabilizamos-nos pelos custos associados à visita: transporte para deslocamento da banca de avaliadores, refeição no(s) dia(s) da visita e hospedagem, se necessário;
 - ✓ Garantimos, nos horários acordados na agenda previamente aprovada, a presença do executivo ou dirigente responsável informado no item 4 da folha 1 do Formulário de Elegibilidade.
3. No caso de sermos reconhecidos, concordamos em divulgar amplamente o modelo de gestão adotado pelo COMPETE-ES.
4. Concordamos e aceitamos todos os termos contidos no Manual de Instruções para Candidatura. (disponível no site www.compete-es.com.br).

3. Assinatura do executivo ou dirigente responsável informado no item 4 da folha 1.

Assinatura	Local	Data
 Sergio Henrique Vieira Rabello Coordenador de Planejamento Estratégico Matr.: 28918	Vitória – ES.	14/Abr/2015

Este formulário deverá ser preenchido e enviado à Coordenação do COMPETE-ES através do email qualidade@sedes.es.gov.br

IMPORTANTE:

Esta página deverá ser digitalizada, depois de datada e assinada.