

RELATÓRIO DE GESTÃO 2016

NÍVEL II - PQES 2017



Sumário

PERFIL	3
P1 – Descrição da Organização	3
P2 – Concorrência e Ambiente Competitivo	8
P3 – Aspectos Relevantes	9
P4 – Histórico da Excelência	10
P5 – Organograma	11
1 LIDERANÇA.....	12
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	12
1.2 Governança.....	20
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança.....	25
1.4 Análise do desempenho da organização	32
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	37
2.1 Formulação das estratégias	37
2.2 Implementação das estratégias.....	40
3 CLIENTES	43
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado.....	43
3.2 Relacionamento com clientes.....	50
4 SOCIEDADE	55
4.1 Responsabilidade socioambiental	55
4.2 Desenvolvimento social	64
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	68
5.1 Informações da organização	68
5.2 Conhecimento da organização	73
6 PESSOAS.....	76
6.1 Sistemas de trabalho.....	77
6.2 Capacitação e desenvolvimento	82
6.3 Qualidade de vida	84
7 PROCESSOS	89
7.1 Processos da cadeia de valor	89
7.2 Processos relativos a fornecedores	94
7.3 Processos econômico-financeiros.....	99
8 RESULTADOS.....	103

PERFIL

P1 – Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Porte da Organização

1) Denominação simplificada da Organização: Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan).

2) Forma de atuação: A Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan) é uma 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: 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 (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		QT
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)	712.103	Diretorias		4
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)	383.613	Assessorias / Coordenadorias		11
Lucro Líquido (R\$/mil)	91.458	Gerências / Divisões		45
Ativo Total (R\$/mil)	2.723.545	Polos / Escritórios de Atendimento		17
Patrimônio Líquido (R\$/mil)	2.092.537	Laboratório Central (água e esgoto)		2
Indicadores Operacionais	<i>Água</i>	<i>Esgoto</i>	Estações de Tratamento de Água – ETAs	88
Ligações faturadas (un.)	578.052	224.782	Estações de Tratamento de Esgoto – ETEs	92
Extensão de rede (Km)	8.547	2.991	Elevatórias de Água	293
Municípios Atendidos	52	27	Elevatórias de Esgoto	367
Localidades Atendidas	338	78	Reservatórios de água	222
População Coberta	2.316.721	1.383.031	Frota de Veículos (incluindo motos)	463

B) Produtos e Processos da Cadeia de Valor

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 da cadeia de valor:

Descritos na tabela abaixo, conforme **Critério 7**.

TIPO DE PROCESSO	PROCESSO	ATIVIDADES
Principal	Produção de Água	Operação e Manutenção
	Distribuição de Água	Operação, Manutenção e Melhorias
	Coleta, Tratamento de Esgoto e Disposição Final de Resíduos	Operação, Manutenção e Melhorias
	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 (Manutenção Eletromecânica, Pitometria e Oficinas)
	Controle da Qualidade	Controle da Qualidade de Água e Esgoto
	Projetos e Expansão	Projetos, Orçamento e Custo de Obras, Execução de Obras de Expansão e Melhorias Operacionais
Apoio de Gestão	Administração Geral	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento

3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias 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 hidrojateador), caminhonetes, equipamentos de informática, equipamentos de laboratório, etc.

INSTALAÇÕES – GRANDE VITÓRIA

Grande Vitória

Centro Administrativo e Operacional de Carapina (Gerências): Recursos Humanos; Logística; Interior; Engenharia e Serviços; Projetos e Programas Estratégicos; e Obras.

Laranjeiras: parte da Gerência Comercial (Atendimento ao Cliente).

Jardim Camburi: Gerência Metropolitana Norte.

Santa Lúcia: Gerência Metropolitana Sul.

Ed. Rui Barbosa (Av. Leitão da Silva): Gerência de Tecnologia da Informação; e parte da Gerência Comercial (Gestão Comercial; Serviços Comerciais; e Clientes Especiais).

Ed. BEMGE (Centro): Presidência; Gabinete da Presidência; Assessoria de Captação de Recursos; Coordenadorias (Assuntos Jurídicos; Planejamento Estratégico; Administração Contratual; Comunicação Empresarial; Controle, Transparência e Ouvidoria); Diretoria Administrativa e Comercial; Assessoria da Diretoria Administrativa e Comercial; Gerências (Comercial; e Financeira e Contábil); Diretoria Operacional; Assessoria da Diretoria Operacional; Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente; Assessoria da Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente; e Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade.

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; Serra (Centro); Vale Esperança; Viana (Unidades Operacionais e Administrativas, Reservatórios de Água, Elevatórias de Água e Esgoto, Redes de Água e Esgoto).

INSTALAÇÕES – INTERIOR

Estações de Tratamento de Água; Reservatórios, Elevatórias e Redes de Água, Estações de Tratamento de Esgoto, Elevatórias e Redes de Esgoto, Unidades Administrativas e Escritórios de Atendimento Presencial:

Sede – Barra de São Francisco - *Divisão de Operação e Manutenção Noroeste*

Polo Barra de São Francisco (Águia Branca, Água Doce e Ecoporanga); e Polo São Gabriel da Palha (Alto Rio Novo, Mantenópolis, Pancas e Vila Valério).

Sede – Nova Venécia - *Divisão de Operação e Manutenção Centro Norte*

Polo Conceição da Barra (Pedro Canário); Polo Montanha (Mucurici, Pinheiros e Ponto Belo); e Polo Nova Venécia (Boa Esperança e Vila Pavão).

Sede – Santa Teresa - *Divisão de Operação e Manutenção Serrana*

Polo Santa Teresa (Fundão, Santa Leopoldina, Santa Maria de Jetibá e São Roque do Canaã).

Polo Venda Nova do Imigrante (Afonso Claudio, Bejetuba, Conceição de Castelo, Domingos Martins, Laranja da Terra, e Marechal Floriano).

Sede – Castelo - *Divisão de Operação e Manutenção Sul*

Polo Castelo (Atílio Vivacqua, Muniz Freire, Muqui, Presidente Kennedy e Rio Novo do Sul).

Polo Lúna (Apiacá, B.Jesus Norte, Divino São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Ibatiba, Irupi e São José do Calçado).

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 - Informações sobre licitações em diversas modalidades, requisitos para participação, acompanhamento online. Instruções para cadastro de fornecedores, legislação e obtenção de certidões, além de *download* de *softwares* e planilhas para propostas de preços.

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.

BI Cesan, Sistema de Indicadores e Grandezas Empresariais e Sistema de Informações Operacionais (SINCOP) – Centraliza informações operacionais estratégicas da empresa e de gestão corporativa de indicadores que utiliza metodologia de Business Intelligence.

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

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.

Site Institucional – 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.

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.

Pague Fácil – Sistema online de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.

C) Quadro Resumo de Partes Interessadas e Redes de Atuação:

1) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais partes interessadas.

PARTES INTERESSADAS	REPRESENTANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Acionista	Governo do Estado do Espírito Santo Sócios Minoritários Conselho de Administração Conselho Fiscal	Ser competitiva e sólida financeiramente Manter a universalização de água Ampliar cobertura de esgoto Reduzir índice de evasão de receita Melhorar satisfação dos clientes Reduzir perdas Manutenção e ampliação de concessões
Poder Concedente	Prefeitos e Câmaras de Vereadores	Cumprimento dos contratos de programa/Concessões
Sociedade	ARSP (Agência Reguladora) Associações e Federações de Moradores IEMA Comitês de Bacias Hidrográficas e CONDEMA Ministério da Saúde Órgãos Municipais e Estaduais	Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados Tarifas justas Água com qualidade, quantidade e regularidade Atendimento aos requisitos legais, regulamentares e contratuais Ampliar cobertura de esgoto Apoio na realização de cursos, palestras, visitas técnicas e patrocínio de eventos.
Clientes	Órgão de defesa do consumidor	Água com qualidade, quantidade e regularidade Tarifas justas e serviços de coleta e tratamento de esgoto Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados
Empregados	Sindicatos e Associações de Classe	Oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional Remuneração compatível com o mercado Ambiente seguro Necessidade de prevenção das doenças e fortalecimento dos laços familiares
Fornecedores	Empresas Contratadas e seus Representantes (Associações)	Participação nos processos licitatórios Transparência nas licitações Cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos Ambiente seguro e compromisso com a qualidade

2) Se aplicável à organização, descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes em que a Organização atua ou que atuam dentro dela.

Citada em 1.3.A - Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

1) Sócios mantenedores ou instituidores:

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, conforme quadro a seguir:

Item	Nome dos Acionistas	% Participação
1	Governo do Estado do Espírito Santo	83,82733952
2	Agência de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo – ADERES	14,52674211
3	Superintendência dos Projetos de Polarização Industrial – SUPPIN	1,40630691
4	José Alves Paiva	0,08991783
5	André Rosetti Bresciani	0,03015219
6	Edson Luiz Bermudes Ferreira	0,02987769
7	Arnaldo Amorim dos Santos	0,02987769
8	Jayr Bossi	0,02987769
9	Reginaldo Cometti	0,01493882
10	Sandra Maria Tose Paiva	0,01493882
11	Fábrica de Tecidos de Cachoeiro de Itapemirim	0,00002041
12	Cooperativa Leiteira	0,00001025
13	Município de Serra	0,00000005
Total		100,00

Está presente em 52 municípios do Estado do Espírito Santo, mediante delegação do Governo do Estado e de contratos de concessões com os municípios.

Instância controladora: A instância controladora imediata, integrante da administração, é o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

2) Força de trabalho:

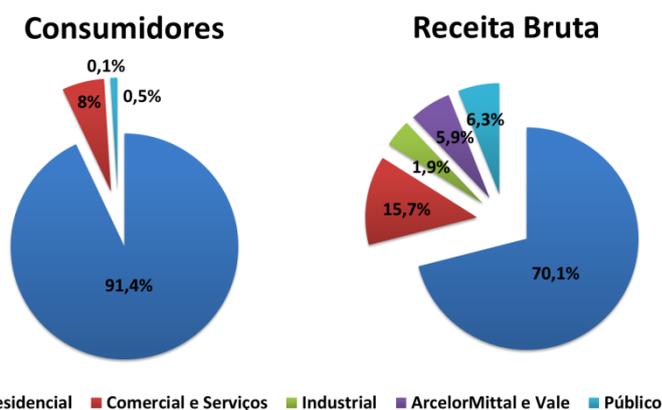
A força de trabalho da empresa é composta de **1.433** empregados efetivos, regidos pela CLT.

PERFIL POR ESCOLARIDADE	QUANT.	%	PERFIL POR FUNÇÃO	QUANT.	%
Fundamental	103	7,19%	Gerencial	12	0,84%
Técnico	459	32,03%	Assessoria	17	1,19%
Superior	474	33,08%	Administrativo/Operacional	1.349	94,13%
Ensino Médio	397	27,70%	Gestor	51	3,56%
			Diretor	4	0,28%
Total	1.433	100%	Total	1.433	100,00%

3) Clientes e mercados-alvo:

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. A cobertura dos serviços beneficia 2,3 milhões de habitantes com abastecimento de água e 1,4 milhões com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,8 milhões de habitantes, cerca de 80% do mercado da Cesan. Para garantir o atendimento a Empresa conta com 578 mil ligações de água e 225 mil ligações de esgoto (consumidores), conforme gráfico.

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, Factíveis, Potenciais e Inativas, quanto aos clientes alvos, são: Clientes Especiais, Cliente Potencial de Tarifa Social, Clientes com ligação irregular (clandestino), Inativos, Factíveis de Esgoto, Municípios não atendidos pela CESAN e Veranistas.



Fonte: Perfil, faturamento dezembro/16

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 Serviços Públicos do Espírito Santo (ARSP) desempenham o papel de representantes das necessidades dos clientes e sociedade, atuando como contratantes e fiscalizadores, respectivamente, dos serviços prestados pela Cesan.

4) Fornecedores e Insumos

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

As atividades operacionais são o cerne da Cesan e quaisquer eventos a elas relacionados impactam em sua imagem perante os consumidores de serviços integrados de fornecimento de água tratada e coleta e tratamento de esgoto nas localidades onde atua.

Nesse contexto, são extremamente relevantes os fornecedores de produtos químicos utilizados no processo de tratamento da água, cujas características físico-químicas passam por consideráveis transformações até seu estado de potabilidade.

Outros itens dizem respeito à continuidade na prestação dos serviços da Cesan, seja pela manutenção de eventuais vazamentos, com substituição de tubos e conexões, investimentos em novos ativos operacionais (obras de estações de tratamento de água e esgoto, redes de distribuição e componentes visando aumento de capacidade produtiva), seja pela medição desses serviços prestados, que provê o retorno econômico imprescindível aos negócios da Companhia, visando sua hígidez e sustentabilidade financeira.

No campo das contratações de serviços, a parceria firmada com a SABESP – Companhia de Saneamento de São Paulo, para serviços de qualificação e inspeção de fornecedores de materiais e equipamentos, vem contribuindo de modo significativo no aprimoramento das compras de itens estratégicos para a Cesan, notadamente aqueles que dizem respeito às obras e empreendimentos operacionais e sua manutenção: tubos e conexões de ferro fundido e PVC, elementos críticos na distribuição de água e coleta de esgoto.

Dessa forma, os insumos e serviços utilizados possuem cada qual sua finalidade no contexto das atividades da Cesan, como segue:

RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES	VALORES DE COMPRA (R\$/ANO)*	FINALIDADE
Produtos Químicos para Tratamento de Água	Bauminas Química	5.580.000,00	Fornecimento de sulfato de alumínio líquido a granel.
	Sabará Químicos	4.480.000,00	Fornecimento de cloro gás (68 e 900 kg).
	Bauminas Química	1.155.000,00	Fornecimento de cloreto de polialumínio líquido – PAC.
	Suall	1.100.000,00	Fornecimento de ácido fluossilícico líquido a granel.
	Reluz Química Industrial	348.000,00	Fornecimento de polímero orgânico base acrilamida.
Tubos, Conexões, Componentes, Materiais de Reparo e Hidrômetros	Saint-Gobain, Mexichem, Tigre, Asperbrás, Sulzer, Inapi, Bombas Leão, Angolini & Angolini, Diehl Metering, Itron, Elster, AMRTec	24.595.150,10	Tubos de ferro fundido, de PVC, conexões, moto-bombas, materiais de reparo de redes de água e esgoto, bem como hidrômetros e macromedidores para medição de volume consumido pelos clientes.
Prestação de Serviços	SABESP	126.414,49	Serviços de qualificação para qualificação e inspeção de fornecedores de materiais e equipamentos.
	EDP Escelsa	82.113.680,98	Fornecimento de energia elétrica.
	SEI Vigilância e Segurança	6.173.395,36	Serviços de Segurança Patrimonial e Eletrônica.
	Embratel, Oi, VIVO	4.088.084,20	Serviços de telefonia fixa e móvel e link de dados.
	TOTAL	129.965.146,98	* Referente ao exercício de 2016.

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 e 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. Na Cesan, ele é acompanhado 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. Essa modalidade, entretanto, passará por revisão através de participação da Cesan nos leilões de mercado livre de energia, mediante estudo prévio de viabilidade técnica e adequações a para tal finalidade.

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.

TIPO	PROCESSO	ATIVIDADES TERCEIRIZADAS	TERCEIROS
Principal	Produção de Água	Manutenção de Redes de Água e Esgoto e Melhorias Operacionais	698
	Distribuição de Água		
	Coleta, Tratamento de Esgoto e Disposição Final de Resíduos		
	Comercialização	Leitura e entrega de contas, Call Center, Combate à fraude, e Cobrança	392
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos e Recursos Hídricos, Educação Ambiental e Relações com a Comunidade	18
	Desenvolvimento Operacional	Serviços Operacionais (Manutenção Eletromecânica, Pitometria e Oficinas)	206
	Controle da Qualidade	Controle da Qualidade de Água e Esgoto	07
	Projetos e Expansão	Projetos, Execução de Obras de Expansão e Melhorias Operacionais.	1.006
Apoio de Gestão	Administração Geral	Recursos Humanos, Logística (vigilância, limpeza, manutenção da frota) e Tecnologia da Informação	338
TOTAL			2.665

5) Sociedade

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.

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.

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 para de lançamento de efluentes; necessidade de regularização das licenças ambientais; atraso na realização de compensações ambientais e lançamento dos resíduos operacionais das 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.

Também como forma de interação com a sociedade, 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.

A Cesan possui 25 adolescentes aprendizes e 145 estagiários, totalizando 170 pessoas.

6) Parceiros

PRINCIPAIS PARCEIROS	ANO	OBJETIVOS COMUNS	COMPETÊNCIAS COMPARTILHADAS
UFES, IFES, Faesa, UVV, Faculdade Cândido Mendes, Estácio de Sá, Fabavi, Aracruz, FAACZ, Cedtec, Faculdade Salesiana, Fucape, FGV, Multivix, UCL, Unieste e Unesc	2005	Adquirir conhecimentos em novos processos (ou melhorar os já existentes) e tecnologias que agreguem resultados ao setor de saneamento	Conhecimento técnico compartilhado
ARSP (Agência de Serviços Públicos de Energia do ES)	2014	Mútua cooperação e integração de esforços para avaliar a melhor alternativa para utilização energética do biogás produzido em ETEs	Cooperação técnica
ASCAMARE / AMARIV / RECUPERLIXO / REVIVE	2010	Reforçar a responsabilidade social, através do reaproveitamento de materiais.	Responsabilidade ambiental
Escolas Públicas e Privadas	2010	Educação Socioambiental	Criar consciência de preservação
Incaper	2007	Pesquisa de transformação do lodo de esgoto, em uma oportunidade através da produção de insumo agrícola.	Cooperação técnica
SEAG (Secretaria Estadual de Agricultura)	2016	Projetos de Barragens para armazenamento de água (7 barragens)	Cooperação técnica

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) Principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes ou congêneres no setor:

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 ARSP 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. Em 2016, foi sancionada a Lei Federal 13.303, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, das de sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

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 quantidade e 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 Parcerias Público Privada (PPP), para manutenção, operação e expansão do serviços de esgotamento sanitário nos municípios de Serra (2015) e Vila Velha (2016), cuja meta é a universalização em 8 anos e 10 anos, respectivamente.

3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão:

Para alcançar o objetivo estratégico de “**Assegurar a Efetividade dos Processos**”, 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) entre outros, além da construção do Data Center e sala cofre. 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, Lei 8.213/91 – Readaptação funcional e a Lei Federal 13.303/16 - Estatuto jurídico das Estatais.

2) Eventuais 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.

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, além da 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, podendo ainda, 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	Polo de São Gabriel da Palha e Sistema Santa Maria – premiação no PNQS Nível I.
2000	Sistema Jucu e Polos de Santa Teresa e Conceição da Barra - premiação no PNQS Nível I.
2001	Polos de Mantenópolis e Pinheiros - premiação no PNQS Nível I.
2002	Polo de Venda Nova do Imigrante - premiação no PNQS Nível I.
2003	Polos de Afonso Cláudio e Pedro Canário - premiação no PNQS Nível I.
2004	Polo de Fundão - premiação no PNQS Nível I.
2008	Polo de Piúma - premiação no PNQS e PQES no Nível I. Polo 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)
	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.
2016	2016 – Centro de Controle Operacional (CCO) conquistou a recertificação da ISO 9001:2008. Gerência de Controle da Qualidade conseguiu a manutenção da Certificação da ISO 9001:2008 e Acreditação pelo Inmetro da 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	Assembleia Geral	O-DSR	Divisão de Operação e Manutenção Serra
CF	Conselho Fiscal	O-GMS	Gerência Metropolitana Sul
CA	Conselho de Administração	O-DTS	Divisão de Tratamento Sul
DR	Diretoria	O-DVV	Divisão de Operação e Manutenção Vila Velha
PR	Presidência	O-DCV	Divisão de Operação e Manutenção Cariacica/Viana
P-ACR	Assessoria de Captação de Recursos	O-DLT	Divisão de Operação e Manutenção Litorânea
P-GAB	Gabinete da Presidência	O-GIN	Gerência do Interior
P-CAJ	Coordenadoria de Assuntos Jurídicos	O-DNO	Divisão de Operação e Manutenção Noroeste
P-CPE	Coordenadoria de Planejamento Estratégico	O-DCN	Divisão de Operação e Manutenção Centro Norte
P-CAC	Coordenadoria de Administração Contratual	O-DSE	Divisão de Operação e Manutenção Serrana
P-CCE	Coordenadoria de Comunicação Empresarial	O-DSU	Divisão de Operação e Manutenção Sul
P-CTO	Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria	O-GES	Gerência de Engenharia e Serviços
D-AC	Diretoria Administrativa e Comercial	O-DDO	Divisão de Desenvolvimento Operacional
A-AAC	Assessoria da Diretoria Administrativa e Comercial	O-DME	Divisão de Manutenção Eletromecânica
A-GCO	Gerência Comercial	O-DSO	Divisão de Serviços de Oficina
A-DAC	Divisão de Atendimento ao Cliente	D-EM	Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
A-DGC	Divisão de Gestão Comercial	E-AEM	Assessoria da Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
A-DSC	Divisão de Serviços Comerciais	E-GPP	Gerência de Projetos e Programas Estratégicos
A-GTI	Gerência de Tecnologia da Informação	E-DPE	Divisão de Projetos de Expansão
A-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas	E-DPO	Divisão de Projetos Operacionais
A-DSI	Divisão de Suporte e Infraestrutura	E-GOB	Gerência de Obras
A-GFC	Gerência Financeira e Contábil	E-DOE	Divisão de Obras e Expansão
A-DCC	Divisão de Contabilidade, Custos e Patrimônio	E-DOP	Divisão de Obras Operacionais
A-DFI	Divisão de Finanças	E-DOC	Divisão de Orçamento e Custos
A-GRH	Gerência de Recursos Humanos	E-GMA	Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade
A-DAP	Divisão de Administração de Pessoal	E-DGA	Divisão de Gestão Ambiental
A-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, Medicina e Segurança do Trabalho	E-DCQ	Divisão de Controle de Qualidade
A-GLG	Gerência de Logística	E-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
A-DCS	Divisão de Compras e Suprimentos		
A-DST	Divisão de Serviços Gerais e Transportes		
D-OP	Diretoria Operacional		
O-AOP	Assessoria da Diretoria Operacional		
O-UGP	Unidade Gestora de PPP		
O-GMN	Gerência Metropolitana Norte		
O-DTN	Divisão de Tratamento Norte		
O-DVT	Divisão de Operação e Manutenção Vitória		

1 LIDERANÇA

1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão

1.1/A Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

1.1/B Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?

Processos Gerenciais: Estabelecimento dos valores e princípios organizacionais.

Revisão Estratégica

Descrição: A Cesan considera, como elementos da cultura organizacional, missão, visão de futuro, valores, código de ética e a sua história. De um modo geral, a cultura é construída por meio de normas e demais instrumentos normativos internos e atitudes comuns dos empregados e grupos dentro da organização. Por meio deste conjunto de entendimentos mútuos, a cultura organizacional direciona a maneira como os empregados interagem uns com os outros dentro do ambiente de trabalho, bem como com clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Para integrar novos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes aos elementos da cultura organizacional, é desenvolvido o Programa de Integração à Cesan, descrito em 6.1.d.

A adoção do MEG nas unidades operacionais desde 1999 e, posteriormente, a ampliação do modelo a toda a empresa em 2011, proporcionou um alinhamento na busca pela excelência e no desenvolvimento de práticas que contribuíram positivamente com a atual cultura organizacional da Cesan. A partir daí, as necessidades de mudanças culturais são identificadas e planejadas conforme as diretrizes empresariais, oriundas do processo de Revisão Estratégica.

A Revisão Estratégica, em que são revisados os valores e princípios organizacionais e o mapa estratégico da Cesan, elementos que compõem a cultura organizacional, ocorre em 3 etapas:

1. Seminário de Reflexão Estratégica,
2. Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias e
3. Seminário de Alinhamento Estratégico.

O Seminário de Reflexão Estratégica consiste em um evento com participação de empregados de todas as unidades, para marcar o início da revisão. São feitas

apresentações do planejamento estratégico atual e das etapas do processo pelo Coordenador de Planejamento Estratégico e do cenário atual e futuro da empresa, destacando os principais desafios do ambiente externo e interno e o relacionamento com as partes interessadas, pelo Presidente. Após o seminário, com base nas apresentações e no direcionamento do Presidente, os coordenadores e gerentes elaboram e enviam para a Coordenadoria de Planejamento Estratégico (PCPE), conforme modelo da Presidência, o plano de metas para os cinco anos seguintes, considerando os referenciais comparativos e os requisitos das partes interessadas para cada indicador, a ser validado pelo respectivo diretor no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias.



Figura - Seminário de Revisão Estratégica 2016

O Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, com participação dos diretores, assessores, coordenadores, gerentes e chefes de divisão, tem o objetivo de revisar a Matriz FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da Cesan e trabalhar as oportunidades e riscos identificados, com foco nas características de cada unidade, bem como a consolidação do compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados para os cinco anos seguintes, das diretorias, coordenadorias e gerências.

A revisão da Matriz FOFA é realizada utilizando a metodologia “Café Mundial”, uma dinâmica de construção de ideias em grupo, trazida do Governo do Estado do Espírito Santo pelo Coordenador de Planejamento Estratégico. Os participantes são divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes, e fazem um rodízio até que todos tenham contribuído com a análise das quatro características: forças, classificadas posteriormente pela PCPE como ativos intangíveis e competências essenciais, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao final, é feito um debate com todo o grupo, considerando os conhecimentos dos participantes acerca dos temas levantados, para definição das características dos ambientes mais representativas da empresa.

Após a revisão da Matriz FOFA, os participantes são divididos por gerência e coordenadoria, para elaboração da matriz de oportunidades e da matriz de riscos, considerando a tabela de classificação dos riscos, a partir das características do ambiente da Cesan já identificadas. Nas matrizes, os gerentes e coordenadores devem descrever o plano de ação para desenvolver as oportunidades e para evitar ou administrar os riscos identificados, bem como classifica-los conforme a probabilidade (P) e o impacto financeiro (IF), em alto (A), médio (M) ou baixo (B). Finalizadas as matrizes de oportunidade e riscos das gerências e coordenadorias, os diretores avaliam e priorizam, até 7 de cada, para ser trabalhadas nos próximos 5 anos por cada diretoria.

Os principais riscos aos quais a organização está sujeita estão apresentados na Tabela – Riscos Empresariais. Na etapa final do seminário, as gerências e coordenadorias revisam o plano de metas para os cinco anos seguintes, elaboradas após o Seminário de Reflexão Estratégica, e apresentam para os diretores responsáveis, que definem até 7 metas prioritárias para cada diretoria. Os planos de metas das diretorias são então apresentados para debate com todo o grupo e o Presidente define as metas prioritárias da Cesan, considerando o plano de metas das coordenadorias e de todas as gerências.

ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DA CESAN						
DR.	RISCO	ORIGEM (E/I)	TIPO	AÇÃO PREVENTIVA	CLASSIFICAÇÃO	
					P	IF
D-EM	Não adesão aos sistemas de esgoto implementados	E	Ambiental	Fortalecer, manter programa de educação ambiental e ações de fomento à adesão	A	M
D-OP	Escassez hídrica	E	Ambiental	Manter atualizados os planos de contingência, assumir a gestão da Barragem do Rio Bonito, revisar membros das Gerenciais Norte e Sul nos Comitês de Bacia	A	A
PR	Ausência de Modelo Regulatório das Concessões	E	Legal	Implantação do Modelo Regulatório até 2017	A	A
PR	Perdas de Concessões	E	Macroeconômico	Regularizar as Concessões até 2021 e melhorar a qualidade dos serviços e a comunicação com os titulares	A	A
PR	Ausência de programa estruturante de relações institucionais com as partes interessadas	E	Macroeconômico	Implantar programa estruturante de relações institucionais (Prefeituras, Câmaras, Assembleia, Lideranças Comunitárias, Imprensa e Ministério Público)	A	A
D-AC / PR	Baixa adesão aos sistemas de esgotamento sanitário	E	Social	Realizar ações para efetivar as ligações em sistemas implantados e em novos sistemas e realizar parcerias com órgãos públicos e ações de marketing institucional	A	A
D-AC	Aumento da inadimplência	E	Social / Macroeconômico	Implementar gestão estruturada de recuperação de receitas	A	A
D-EM	Atraso na realização dos compromissos ambientais do PARAs	I	Ambiental	Realizar <i>follow up</i> das ações e apresentar à DR trimestralmente	A	M
D-EM	Planos diretores de água e esgoto defasados	I	Conformidade	Atualizar planos diretores de água e esgoto	A	A
PR	Adequação à Lei das Estatais	I	Conformidade	Executar o plano de ação	A	M
D-EM	Empresas contratadas para execução dos serviços sem qualificação adequada	I	Conformidade	Melhorar a administração e a governança dos contratos de terceiros (realizar pré-qualificação do cadastro de fornecedores, reuniões periódicas de <i>feedback</i> e revisar o modelo de avaliação de desempenho de fornecedores)	M	A
D-EM	Escolha de projetos sem viabilidade	I	Financeiro	Criar modelo de classificação e priorização de investimentos	M	A
PR	Ultrapassar o limite da capacidade de endividamento	I	Financeiro	Estabelecer limite adequado de capital de terceiros x capital próprio (assegurar a financiabilidade dos investimentos - 70%)	A	A
D-AC	Enfraquecimento da relação entre empregado e empregador	I	Social	Implementar ações para melhoria da relação líder/liderado e do clima organizacional	A	B
D-AC	Aumento das ações trabalhistas	I	Social	Gerir demandas internas e externas e implementar ações visando à conformidade trabalhista	A	A
D-AC	Infraestrutura obsoleta	I	Tecnológico	Elaborar e implementar política de descarte de recursos de TI e dados, atualizar parque de equipamentos de TI, revisar planos de renovação de infraestrutura	A	A
D-OP	Perdas físicas de água	I	Tecnológico	Diagnosticar causas e revisar e implantar Plano de Redução de Perdas, conforme priorização	A	A
Origem: Externa (E) ou Interna (I) / Classificação: Probabilidade (P) e Impacto Financeiro (IF) - classificar em Alto (A), Médio (M) ou Baixo (B)						
Tabela – Riscos Empresariais						

Finalizado o Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, a equipe da PCPE se reúne para analisar os resultados, consolidar as metas das diretorias e formular propostas de missão, visão e valores e de objetivos estratégicos a serem debatidas no Seminário de Alinhamento Estratégico. O Seminário de Alinhamento Estratégico, composto pela alta direção, assessores, coordenadores e gerentes, tem o objetivo de revisar os princípios e valores da Cesan e o mapa estratégico, considerando a análise dos ambientes interno e externo, as matrizes de oportunidades e de riscos, as metas estratégicas para os próximos cinco anos, definidas no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, e as propostas formuladas pela PCPE.

Para a revisão da missão, visão e dos valores da Cesan, os participantes são divididos em grupos, aleatoriamente, e formulam propostas, que são debatidas com os demais, para consenso e aprovação dos novos princípios e valores da empresa. Em seguida, os participantes são divididos por perspectiva do Balanced Scorecard (BSC) para a revisão dos objetivos estratégicos, de acordo com as metas prioritárias escolhidas pelas diretorias e as propostas elaboradas pela PCPE, e posterior apresentação das propostas a todo o grupo para definição do mapa estratégico revisado para os próximos 5 anos. Excepcionalmente, em 2016, para cumprimento do cronograma do dia, a revisão dos objetivos estratégicos foi feita por meio de um debate com todo o grupo, a partir da proposta apresentada pela PCPE.

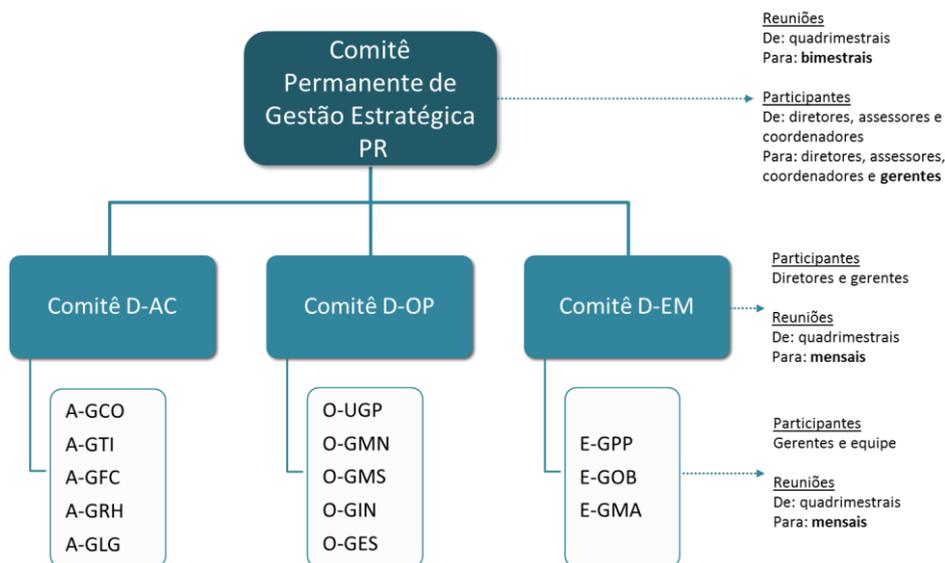
Os princípios e valores e os objetivos estratégicos definidos no Seminário estão no Mapa Estratégico 2017-2021. A última etapa do seminário consiste na revisão da metodologia de acompanhamento do planejamento estratégico, que é discutida e acordada com todo o grupo, definindo a periodicidade e a estrutura dos comitês de gestão estratégica a serem seguidos pelos gerentes, coordenadores assessores e diretores, bem como o modelo do plano de trabalho para os dois anos seguintes. A metodologia definida está descrita na prática Monitoramento das Ações do Planejamento Estratégico. Após a realização dos seminários, a PCPE consolida todos os dados da Revisão Estratégica e encaminha para análise e aprovação do Conselho de Administração.



Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Até 2015, as principais fraquezas e ameaças identificadas na construção da Matriz FOFA eram avaliadas como riscos empresariais e desdobrados em atividades nos planos de trabalho das gerências, para tratamento. Em 2016, visando atender às exigências da nova Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, o Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias foi reformulado e, após o diagnóstico do ambiente interno e externo, foram incluídas as etapas de desdobramento nas matrizes de oportunidades e de riscos. Vale destacar que o modelo de matriz de riscos aplicado no Seminário foi adaptado do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Além disso, também visando atender à Lei nº 13.303/2016, que determina a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, foram incluídas as etapas de definição das metas estratégicas de 2017 a 2021 pelas gerências, após o Seminário de Reflexão Estratégica, e de fechamento das metas estratégicas das gerências, coordenadorias e diretorias no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias. Até 2015, eram revisados apenas os indicadores estratégicos no Seminário de Alinhamento Estratégico e as gerências e coordenadorias eram responsáveis por desdobrar nos planos de trabalho para o ano seguinte. Dessa forma, todas as gerências, coordenadorias e diretorias têm as metas prioritárias para os cinco anos seguintes já definidas e amplamente discutidas. No que tange especificamente à revisão dos princípios e valores, ficou estabelecido no Seminário de Alinhamento Estratégico que seria acrescentada uma descrição aos valores, seguindo o modelo do Itaú, a fim de que ficasse bem claro para as partes interessadas qual o comportamento esperado e o não tolerado na empresa. A PCPE e a Coordenadoria de Comunicação Empresarial (PCCE) elaboraram uma proposta em conjunto que foi analisada e aprovada pela diretoria. Quanto à metodologia de análise do desempenho estratégico e operacional da organização pela direção, em 2016, foi alterada a periodicidade dos comitês de gestão estratégica e os respectivos participantes. A atualização foi publicada na Resolução 5888/2016.



Exemplaridade

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 (DETRANES), Secretaria de Transportes e Obras Públicas (SETOP) e Companhia de Transportes Urbanos (CETURB), que visitaram a empresa 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 Alcantarillados Nacionales do Panamá (IDAAN), e apresentar seus processos de planejamento estratégico e monitoramento de indicadores, entre outros, devido aos avanços e modernização conquistadas no setor de saneamento.

Enfoque

Data de Início: 01/09/2002

Frequência: Bial

Proatividade: Antes da definição dos princípios e valores e do mapa estratégico, são analisados os ambientes interno e externo, incluindo os riscos e oportunidades a serem trabalhados nos cinco anos seguintes, de forma que o planejamento estratégico da Cesan como um todo esteja de acordo com as mudanças nos cenários da empresa.

Padrões Gerenciais: A prática Revisão Estratégica está descrita no Manual de Gestão da Cesan (MG01002).

Nos seminários são realizados trabalhos em grupo 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.

Responsáveis: Coordenadoria de Planejamento Estratégico (PCPE).

Aplicação

Abrangência: Todas as gerências da empresa são envolvidas diretamente na Revisão Estratégica, bem como as Coordenadorias, Assessorias e Diretorias.

Controle: A Revisão Estratégica é controlada pela PCPE, por meio de cronograma estabelecido no início do processo.

Ao término da revisão, é feita uma avaliação da equipe responsável, com base nos resultados dos eventos, para melhoria do ciclo seguinte.

Integração

Inter-relacionamento: O processo de Revisão Estratégica inter-relaciona as seguintes práticas: revisão dos princípios e valores, identificação dos elementos da cultura organizacional, identificação e tratamento dos riscos, análise do desempenho estratégico e operacional da organização, análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno, definição das estratégias, estabelecimento de metas de curto e longo prazos e seus desdobramentos.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre as gerências e coordenadorias na construção do planejamento estratégico das suas diretorias e entre as diretorias, quando as ações a serem implementadas impactam diferentes áreas da empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Embora as partes interessadas não participem diretamente da Revisão Estratégica, as suas necessidades e expectativas, bem como seus possíveis impactos na organização são considerados na definição dos princípios e valores e demais estratégias da organização.

Coerência: A Revisão Estratégica é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

1.1/C Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

Processos Gerenciais: Relacionamento ético assegurado no ambiente em que opera.

Conselho de Ética

Descrição: O Código de Ética da Cesan, elaborado pelos empregados e aprovado pelo Conselho de Administração, conforme Deliberação 3081/2005, 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. O acompanhamento do cumprimento do Código se dá através do Conselho de Ética, formado por seis pessoas, sendo três indicadas pela Diretoria, uma indicada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo (SINDAEMA) e duas eleitas pelos empregados, em eleições bienais realizadas por meio de hotsite próprio. As reuniões ordinárias do Conselho são realizadas mensalmente e registradas em atas e suas atribuições estão definidas em seu Regimento Interno, revisado em 2016 e aprovado pela Diretoria, conforme Resolução 5808/2016. 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. Além do Código de Ética, a Cesan possui normas internas disciplinares que contêm regras de conduta para a força de trabalho, conforme tabela abaixo.

NORMA INTERNA	UNID.	APLICAÇÃO
ADM.020.03.2014 - Regime Disciplinar (desde 2005, atualizada em 2014)	A-GRH	Define procedimentos quando à aplicação de medidas disciplinares, fixando responsabilidades, deveres, proibições e penalidades.

NORMA INTERNA	UNID.	APLICAÇÃO
ADM.RT.022.02.2008 - Controle de Frequência (mais de 10 anos, atualizada em 2008)	A-GRH	Estabelece critérios para controle e apuração de frequência ordinária e extraordinária dos empregados.
ADM.019.03.2016 - Utilização dos Recursos de Tecnologia da Informação (desde 2006, atualizada em 2016)	A-GTI	Estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição de hardwares e softwares, utilização da rede corporativa de dados e multimídia e da comunicação telefônica móvel e fixa.
ADM.015.00.2015 - Serviços de Transporte (mais de 10 anos, atualizada em 2015)	A-GLG	Estabelece os procedimentos, responsabilidades e competências para utilização de veículos de propriedade da Cesan e daqueles locados de terceiros.

Tabela – Normas Internas Disciplinares

Integração

Inter-relacionamento: O relacionamento ético no ambiente da empresa é assegurado tanto pela atuação do Conselho de Ética, quanto pelas Normas Internas Disciplinares citadas, que determinam a conduta a ser adotada pela força de trabalho nas relações internas da empresa e nas relações com as partes interessadas.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação das áreas no tratamento das questões éticas, conforme a necessidade. Além disso, o Conselho de Ética é convidado pela Gerência de Recursos Humanos para apresentar o Código de Ética aos novos empregados nos treinamentos de integração.

Cooperação com Partes Interessadas: O Código de Ética contempla a conduta a ser adotada pela força de trabalho nas relações com as partes interessadas.

Coerência: Há coerência com as estratégias, considerando, principalmente, os valores organizacionais "Respeito e Ética", apresentados na prática Revisão Estratégica.

Enfoque

Data de Início: 22/02/2017

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: 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

Agilidade: Os canais de comunicação com o Conselho estão sempre abertos para as partes interessadas e, caso necessário, são realizadas reuniões extraordinárias para análise das denúncias, além das reuniões mensais.

Padrões Gerenciais: Código de Ética e Conduta Deliberação 3081/2005 Regimento Interno Resolução 5808/2016 ADM.020.03.2014 Regime Disciplinar ADM.RT.022.02.2008 Controle de Frequência ADM.019.03.2016 Utilização dos Recursos de Tecnologia da Informação ADM.015.00.2015 Serviços de Transporte

Responsáveis: Membros do Conselho de Ética

Aplicação

Abrangência: O tratamento das questões éticas se estende a todas as partes interessadas da empresa.

Controle: O controle do cumprimento dos padrões de trabalho do Conselho de Ética estão definidos no Regimento Interno e se dá, principalmente, pelo calendário de reuniões e registro das decisões nas atas, pelo Secretário do Conselho de Ética, que também possui um Coordenador e um Ouvidor, cujas atribuições estão definidas no Regimento. O controle das Normas Internas disciplinares se dá pelas unidades responsáveis, citadas na Tabela de Normas Internas Disciplinares.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Atualização do Regimento Interno do Conselho de Ética, conforme Resolução 5808/2016, considerando nova Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. A revisão anterior do Regimento datava de 2010.

Evidência: Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização. As denúncias, reclamações e sugestões podem ser feitas por clientes, empregados, prestadores de serviços, fornecedores e acionistas por meio de contato telefônico com o ouvidor do Conselho de Ética, por correio eletrônico ao endereço próprio do Conselho ou de um de seus integrantes. Externamente, a Cesan recebe denúncias, reclamações e sugestões por canais de atendimento como Call Center (desde 1985), Escritórios de Atendimento ao Cliente (desde 1970), Fale Conosco (desde 2003), Portal da Transparência do Governo do Estado (desde 2009) e da Cesan (desde 2013), através do e-mail e no website da Ouvidoria (desde 2013); além do atendimento à imprensa, realizado pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (PCCE), que recebe eventuais demandas para investigação de fatos de caráter ético. Em 2011, iniciou-se também o monitoramento das mídias e redes sociais, por uma empresa contratada que, mensalmente, envia um relatório com os resultados para a PCCE.

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.

1.1/D Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos?

Comunicação das estratégias e princípios e valores Processos Gerenciais: Comunicação dos valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, das estratégias e dos objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos.

Comunicação das estratégias e princípios e valores

Descrição: A comunicação das estratégias é realizada por diversos canais. Desde 2002, os princípios e valores e o mapa estratégico são divulgados no website, pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (PCCE), e no Portal Corporativo, pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico (PCPE), após a conclusão da Revisão Estratégica e a aprovação pelo Conselho de Administração. A partir de 2015, a PCCE passou também a divulgar os princípios e valores e o mapa estratégico nos calendários distribuídos a toda a força de trabalho. Em 2016, o planejamento estratégico, incluindo os princípios e valores, o mapa estratégico, o mapeamento dos riscos e das oportunidades, as metas estratégicas com horizonte de 5 anos, também passou a ser divulgado, anualmente, no Plano de Negócios, que é disponibilizado no Portal Corporativo pela PCPE.

Mensalmente, os princípios e valores, o mapa e os resultados estratégicos são divulgados nos Quadros de Gestão à Vista (desde 2011), presentes nas unidades da empresa, e no Relatório de Planejamento e Gestão (desde 2007), disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados. Além disso, a PCPE realiza encontros anuais (desde 2007), para divulgação dos princípios e valores, objetivos e metas estratégicas, bem como para apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos do Orçamento Empresarial, para empregados da Grande Vitória e do Interior. Por fim, a comunicação das estratégias e princípios e valores também é realizada em apresentações institucionais e nos treinamentos de integração para novos empregados, realizados desde 2005, pela Gerência de Recursos Humanos (AGRH). Em consonância com os valores organizacionais, o Código de Ética também 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, conforme descrito na prática "Conselho de Ética". 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, organizado pela Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade (EGMA), envolvendo representantes de comunidades da Grande Vitória e, também, o Encontro Anual de Fornecedores, organizado pela Gerência de Logística (AGLG).

Resultados Associados: Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão

Enfoque

Data de Início: 02/01/2003

Frequência: Anual

Proatividade: A Comunicação das estratégias e princípios organizacionais é realizada para novos empregados no treinamento de integração.

Agilidade: A divulgação dos resultados estratégicos é feita mensalmente nos quadros de gestão à vista e no Relatório de Planejamento e Gestão, entregue à Diretoria e aos Conselhos de Administração e Fiscal e disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados, no prazo máximo de 10 dias úteis após o encerramento das informações operacionais e da contabilidade.

Padrões Gerenciais: Práticas do Manual de Gestão: MG01006 Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico MG01007 Prestação de Contas de Ações e Resultados da Direção MG04006 Encontro com Lideranças Comunitárias MG06003 Gestão do Programa de Integração de Novos Empregados MG07010 Encontro de Fornecedores Deliberação 4316/2016 Aprova Plano de Negócios da Cesan 20172021

Responsáveis: PCPE: Relatório de Planejamento e Gestão, Quadros de Gestão à Vista, Plano de Negócios, encontros

anuais de divulgação de resultados e publicação no portal corporativo PCCE: Divulgação no website da Cesan e nos calendários EGMA: Encontro com Lideranças Comunitárias AGRH: Treinamento de Integração AGLG: Encontro com fornecedores.

Aplicação

Abrangência: As práticas de divulgação interna abrangem toda a força de trabalho e a divulgação no website abrange o público externo.

Controle: As práticas descritas são controladas por meio dos cronogramas anuais, definidos por cada gerência, conforme a demanda/periodicidade.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Desde 2015, os princípios e valores e o mapa estratégico são divulgados nos calendários distribuídos pela PCCE a toda a força de trabalho. Desde 2016, as estratégias e princípios e valores são divulgadas no Plano de Negócios, visando atender ao Art. 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, descrito na prática "Prestação de Contas de Ações e Resultados da Direção".

1.1/E – Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?

Processos Gerenciais: Estabelecimento dos principais padrões para os processos gerenciais. Verificação do cumprimento dos principais padrões para os processos gerenciais.

Estabelecimento de padrões de processos gerenciais

Descrição: 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 Gestão - Manual implantando em 2015, com a descrição das principais práticas gerenciais desenvolvidas na Cesan, seguindo o Modelo de Excelência da Gestão. As práticas foram descritas pelos respectivos responsáveis e enviadas a Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE) para revisão e publicação no Portal Corporativo. O controle da atualização das práticas do Manual é realizado pela P-CPE, que encaminha processo às unidades, anualmente, conforme responsabilidade, para verificação da necessidade de atualização e definição de prazo. Caso sejam realizados aperfeiçoamentos nas práticas antes da revisão anual, as unidades podem encaminhar à P-CPE para publicação no Portal Corporativo. Manual de Organização - Descreve as atribuições das unidades. É atualizado anualmente, ou quando ocorrem mudanças na Estrutura Organizacional, pela P-CPE, com aprovação da diretoria. O seu cumprimento é verificado através das ações executadas pelas unidades e respectivos resultados alcançados. Normas Internas - São elaboradas ou modificadas por determinação dos gestores, da diretoria ou de exigências legais, de acordo com a Norma Interna de Padronização - INS.001.02.2012, atualizada em 2012 para adequação às Normas Técnicas da ABNT. As normas internas, elaboradas pelas unidades, são verificadas pela P-CPE quanto a 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. Padrões Gerenciais ISO 9001 – Para as unidades com Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) implantados conforme a NBR ISO 9001, desde 2006, os padrões 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 SGQ e o controle e ações corretivas são realizadas nas reuniões de análise crítica, pelos Comitês da Qualidade. Até 2016, as unidades com SGQ implantados são: Gerência de Gestão de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC), desde 2006, que após a revisão da estrutura organizacional foi incorporada à Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade; Centro de Controle Operacional (CCO), desde 2011; Escritórios de Atendimento ao Cliente, Call Center e Fale Conosco, desde 2014; Gerência Comercial (Faturamento, Arrecadação e Cobrança), Gerência de Logística, de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, desde 2012. Formulários – Os formulários que acompanham as normas internas são elaborados ou modificados pelas unidades, de acordo com a norma INS.001.02.2012. O trâmite para aprovação, divulgação e verificação do cumprimento segue os mesmos procedimentos das normas, controlados pela P-CPE. Já os formulários que fazem parte dos SGQs, certificados na Norma ISO 9001, seguem os padrões e trâmites estabelecidos no PQ-PCPE-GQ/001 e são de responsabilidade de cada sistema. Manual do Programa 10 Sentos – 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, o Manual é publicado no Portal Corporativo e a P-CCE envia comunicado a toda a força de trabalho, através de e-mail. Seu cumprimento é verificado pela P-CPE, nas visitas às unidades e pelas próprias candidatas. 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.

Integração

Inter-relacionamento: As práticas de gestão citadas na Descrição se complementam para estabelecer os padrões do processo gerencial.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre as áreas na atualização dos Manuais de Gestão e Organizacional e das Normas Internas.

Cooperação com Partes Interessadas: Nos eventos realizados com as partes interessadas, como os Encontros com Lideranças Comunitárias e Fornecedores, citados na prática Comunicação das estratégias e princípios e valores, são aplicados os formulários de avaliação de reação de eventos para identificar a percepção das partes interessadas e se o objetivo foi alcançado.

Coerência: As práticas descritas são coerentes com os seguintes objetivos estratégicos: Assegurar a efetividade dos processos e Promover a Cultura da Excelência Empresarial.

Enfoque

Data de Início: 09/03/2017

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: A atualização das práticas do Manual de Gestão e das Normas Internas é provocada pela P-CPE, anualmente, a fim de evitar a obsolescência destes documentos.

Agilidade: A atualização das práticas do Manual de Gestão e das Normas Internas são revistas e publicadas pela P-CPE, tão logo sejam aprovadas pelos respectivos responsáveis.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão Manual Organizacional Normas Internas Padrões Gerenciais ISO 9001 Manual do Programa 10 S

Responsáveis: Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE): Manual de Gestão, Manual Organizacional, Normas Internas e Manual do Programa 10 S. Unidades com SGQ ISO 9001 implantados: Padrões Gerenciais ISO 9001

Aplicação

Abrangência: As práticas descritas abrangem todas as unidades da empresa.

Controle: O controle das práticas de estabelecimento de padrões de processos gerenciais estão na "Descrição".

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Elaborado o Manual de Gestão - 2015.

1.1/F – Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?

Processos Gerenciais: Aperfeiçoamento dos processos gerenciais.

Aperfeiçoamento de processos gerenciais

Descrição: 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). Após o encerramento do ciclo de avaliação e o recebimento do RA, a P-CPE compila e apresenta os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria aos gestores. Após o evento, os gestores devem elaborar planos de ação visando ao aperfeiçoamento das práticas sob sua responsabilidade, que são enviados à P-CPE para acompanhamento. Outras metodologias de aperfeiçoamento das práticas gerenciais são a análise dos Relatórios de Gestão (RGs) de companhias de saneamento reconhecidas no PNQS e a participação no Seminário de Benchmarking e na Missão de Estudo ao Exterior, promovidos pelo Comitê Nacional da Qualidade ABES (CNQA), que permitem conhecer práticas exemplares de companhias do setor de saneamento, que também adotam o MEG, e selecionar empresas para realizar visitas técnicas. A P-CPE é a responsável pela disponibilização dos RGs no Portal Corporativo, para consulta das demais unidades, e os empregados selecionados pela Diretoria para participar da Missão de Estudo ao Exterior são responsáveis por fazer o repasse das práticas gerenciais vistas na missão. A cultura de inovação e a disseminação de boas práticas também são estimuladas pelo Encontro Anual de Inovação da Cesan, que ocorre desde 2007. Os principais objetivos do Encontro são divulgar a produção técnico-científica e estimular o benchmarking e as atividades inovadoras dentro da empresa, pelo reconhecimento dos empregados através da premiação das melhores pesquisas e práticas. Além dos empregados, os fornecedores da Cesan são convidados a participar do evento, com apresentação de produtos, serviços e tecnologias em estandes e palestras técnicas. A unidade responsável pela organização e controle, por meio do cronograma de inscrição e definição dos critérios de seleção, apresentação e pontuação dos trabalhos do Encontro de Inovação é a Gerência de Projetos e Programas Estratégicos (E-GPP), desde 2016. A melhoria dos processos gerenciais, também é realizada por meio das reuniões de avaliação dos resultados do planejamento estratégico, desde 2012, que visam acompanhar a implementação e a atualização das estratégias empresariais, identificar avanços e oportunidades de melhorias, para estimular a adoção de medidas que conduzam à concretização da visão de futuro da Cesan, conforme descrito na prática Monitoramento das ações do planejamento estratégico. Nas unidades com Sistemas de Gestão da Qualidade, implantados segundo os requisitos da ISO 9001, desde 2006, as melhorias são realizadas seguindo os procedimentos descritos no Manual da Qualidade de cada sistema, que prevê a realização de auditorias internas, conduzidas por empregados dos outros SGQs, e externas, e reuniões de análise crítica, com o registro das ações de melhoria em formulários próprios e o desenvolvimento de ações preventivas, visando à melhoria dos processos como forma de evitar novos desvios. Por fim, outras práticas de aprendizado aplicadas na empresa, a análise dos resultados das pesquisas de reação aplicadas ao final dos eventos e treinamentos realizados pela organização, com empregados e partes interessadas, desde 2012, do feedback espontâneo dos próprios empregados e da troca de ideias nas reuniões gerenciais com a força de trabalho.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Até 2015, o Encontro de Inovação era de responsabilidade da Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade. Com a mudança na Estrutura Organizacional, em 2016, todos os projetos foram concentrados na Gerência de Projetos e Programas Estratégicos que, dentre outras atribuições, coordena o Encontro de Inovação e as demais ações de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação a fim de que as melhorias identificadas nas diversas unidades da empresa sejam aplicadas aos novos projetos e empreendimentos desenvolvidos pela Cesan.

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: Conforme citado no item "Aperfeiçoamento", as melhorias e inovações apresentadas no Encontro de Inovação são analisadas e replicadas pela E-GPP para os novos projetos e empreendimentos desenvolvidos na empresa, a fim de evitar que desvios já identificados voltem a acontecer.

Agilidade: As reuniões de monitoramento das ações do planejamento estratégico são realizadas mensalmente nas gerências e bimestralmente nas diretorias, permitindo a identificação de desvios e necessidade de aperfeiçoamento das práticas, antes do encerramento do ciclo de apuração dos resultados,

Padrões Gerenciais: MG-01-009 - Aperfeiçoamento de Processos Gerenciais

Enfoque

Data de Início: 01/01/2007

Responsáveis: Os responsáveis pelas práticas de aperfeiçoamento de processos gerenciais estão na "Descrição".

Aplicação

Abrangência: As metodologias de aperfeiçoamento citadas se aplicam a todas as práticas gerenciais e unidades da empresa.

Controle: O controle das práticas de aperfeiçoamento dos processos gerenciais está na "Descrição".

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com as práticas de monitoramento das ações do planejamento estratégico e de estabelecimento de padrões gerenciais.

Cooperação entre Áreas: A cooperação das práticas de aperfeiçoamento de processos gerenciais estão na "Descrição".

Cooperação com Partes Interessadas: Há cooperação com os fornecedores no Encontro de Inovação e nos eventos realizados com as partes interessadas, Encontros com Lideranças Comunitárias e Fornecedores, citados na prática Comunicação das estratégias e princípios e valores, uma vez que os formulários de avaliação de reação preenchidos pelos participantes nos eventos são utilizados para identificar oportunidades de melhoria a serem aplicadas nos processos gerenciais.

Coerência: As práticas descritas são coerentes com o valor organizacional "Inovação" e os seguintes objetivos estratégicos: Assegurar a efetividade dos processos e Promover a Cultura da Excelência Empresarial.

1.2 Governança

1.2/A – Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?

Processos Gerenciais: Identificação dos riscos aos quais a organização está sujeita. Tratamento dos riscos aos quais a organização está sujeita.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A.

1.2/B – Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?

Processos Gerenciais: Tomada e comunicação das principais decisões.

Avaliação do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Desde 2004, o acompanhamento do desempenho estratégico e operacional da Cesan é realizado pela diretoria, em conjunto com os coordenadores e gerentes, nas reuniões do Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE), descrito na prática "Monitoramento das ações do planejamento estratégico", em que são apresentados e discutidos os resultados dos indicadores estratégicos, definidos na Revisão Estratégica, 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. Os gerentes e coordenadores, por sua vez, além de participar das reuniões do CPGE, acompanham o desenvolvimento operacional de suas unidades em reuniões mensais com a força de trabalho, dos Comitês de Gestão Estratégica das Gerências e Coordenadorias, em que são avaliados os indicadores estratégicos gerenciais, definidos pelos respectivos diretores na Revisão Estratégica, os indicadores operacionais e definidas ações de melhoria, desde 2012. As informações são passadas para a Diretoria, através de processos, reuniões e relatórios mensais, para a tomada de decisão. O acompanhamento do desempenho operacional e estratégico também é feito por meio do Relatório de Planejamento e Gestão, elaborado e controlado pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE), desde 2007, com informações sobre os principais resultados e indicadores empresariais, comparados aos respectivos referenciais e requisitos das partes interessadas, bem como das atividades desenvolvidas pela coordenadoria no período. O relatório é encaminhado ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à Diretoria, e disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados, mensalmente. Além disso, o acompanhamento do desempenho da Cesan é realizado através dos indicadores da Gestão Empresarial por Resultados (GER), sendo que, em 2016, os indicadores estratégicos das diretorias, definidos na Revisão Estratégica, foram desdobrados em indicadores gerenciais da GER, para acompanhamento do desempenho das gerências e coordenadorias, em consonância com as estratégias da empresa. A metodologia de acompanhamento de resultados na GER está descrita na prática "Gestão Empresarial por Resultados (GER)". Por fim, o desempenho operacional também é acompanhado pela Diretoria diariamente, através das informações disponibilizadas nos sistemas informatizados da Cesan. O ERP/SAP integra os processos das áreas administrativas, desde 2010; o Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) registra e controla informações sobre as demandas dos clientes e atendimentos efetuados, desde 2005; o Sistema de Informações de Controle Operacional (SINCOP) compõe a base de dados para alimentar os indicadores, desde 1997; o BI Cesan, sistema de gestão corporativa que utiliza a metodologia de Business

Intelligence, disponibilizando informações importantes para a tomada de decisões, como dados e indicadores financeiros, comerciais e de perdas, que vem sendo ampliados anualmente, desde 2011; além de outros.

Resultados Associados: IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Como forma de disseminar a cultura e aumentar o comprometimento com a gestão e análise dos resultados estratégicos e operacionais, em 2013, a Comissão da GER definiu um novo indicador para medir o desempenho individual de todas as gerências e coordenadorias: “Avaliação de Desempenho dos Resultados”, cujo cumprimento era verificado pela definição de três indicadores e metas, a serem acompanhados em reuniões trimestrais. Desde então, os indicadores gerenciais da GER foram ampliados a cada ano e, em 2016, definiu-se para a GER 2017, que cada gerência e coordenadoria será pontuada conforme o desempenho de 4 indicadores, selecionados entre os indicadores estratégicos das diretorias definidos na Revisão Estratégica, com metas e pontuações individuais. Dessa forma, garantiu-se o desdobramento e um maior controle sobre a consecução das metas estratégicas das diretorias.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2004

Frequência: Mensal

Agilidade: O Relatório de Planejamento e Gestão é elaborado pela P-CPE, mensalmente, entregue à Diretoria e aos Conselhos de Administração e Fiscal e disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados, no prazo máximo de 10 dias úteis após o encerramento das informações operacionais e da contabilidade.

Padrões Gerenciais: MG-01-006 - Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico MG-01-005 - Monitoramento das ações do planejamento estratégico MG-01-002 - Revisão do Planejamento Estratégico Resolução 5888/2016

Responsáveis: Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE) e Gerência de Tecnologia da Informação (A-GTI).

Aplicação

Abrangência: Alta Direção (Conselhos Fiscal e de Administração, Presidência e Diretorias), coordenadorias, assessorias e gerências.

Controle: O controle das práticas de acompanhamento do desempenho estratégico e operacional é realizado pela P-CPE, por meio de cronograma e atas de reunião do CPGE, da atualização e divulgação mensal do Relatório de Planejamento e Gestão, e dos indicadores estratégicos e da GER. O controle dos sistemas informatizados é de responsabilidade da A-GTI, em conjunto com as unidades usuárias.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento entre as práticas Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico, Monitoramento das ações do planejamento estratégico e Revisão do Planejamento Estratégico.

Cooperação entre Áreas: Alta Direção (Conselhos Fiscal e de Administração, Presidência e Diretorias), coordenadorias, assessorias e gerências.

Cooperação com Partes Interessadas: Na revisão anual dos indicadores e metas da GER, há cooperação na comissão paritária constituída por representantes dos empregados, do sindicato e da empresa.

Coerência: As práticas descritas são coerentes com as estratégias da empresa, em especial aos objetivos estratégicos de assegurar a efetividade dos processos e promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial.

Tomada, comunicação e implementação de decisões

Descrição: Desde 1990, todos os processos que necessitam de análise e tomada de decisão pela Alta Direção seguem os critérios estabelecidos na Norma Interna (NI) ADM.005.03.2014 - Recebimento, Registro e Tramitação de Documentos, atualizada em 2014. Os processos recebidos são discutidos na Reunião de Diretoria ou, quando envolvem questões financeiras, nas reuniões do Conselho de Administração, conforme NI INS.002.01.2012 - Veículos de Comunicação Escrita. 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 instituídos por meio de Resolução, especificados no complemento para a excelência “Comitês”, incluído em 6.1.A - Organização do trabalho. Além disso, as principais decisões também são tomadas nas reuniões mensais com a força de trabalho, realizadas pelas gerências e coordenadorias, conforme descrito na prática “Avaliação do desempenho operacional e estratégico”. Os principais fóruns de tomada de decisão estão descritos na “Tabela 1 – Metodologias de tomada e implementação de decisões”.

A implementação das decisões é de responsabilidade dos gestores, conforme as atribuições das unidades, descritas no Manual de Organização, e os critérios estabelecidos na Deliberação 4284/2016, que aprova limites e respectivas competências para autorização de despesas e efetivação de contratações. As decisões da diretoria e do Conselho de Administração são expressas em Resoluções e Deliberações, respectivamente, disponibilizadas no Portal Corporativo, pela secretária de diretoria, e comunicadas por correio eletrônico a toda a força de trabalho, pela P-CCE, visando garantir seu conhecimento e desenvolvimento de ações para o cumprimento nos diversos níveis da organização. Além disso, os processos que originaram as demandas são respondidos, às respectivas unidades, com as decisões tomadas pela diretoria e pelo Conselho de Administração, para demais providências. Em 2011, com a implantação do novo Portal Corporativo, 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. Por fim, 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 2 - Principais veículos de comunicação da Cesan”.

FÓRUM	RESPONSÁVEL	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA/ CONTINUIDADE
Assembleia Geral de Acionistas	Presidente da Empresa	Reunião para decidir assuntos relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes a sua defesa e desenvolvimento.	Atas de reunião e ofícios.	Anual, no primeiro quadrimestre, desde a sua criação
Reunião do Conselho de Administração	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	Mensal, desde a criação da Cesan
Reunião do Conselho Fiscal	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.	Mensal, desde a criação da Cesan
Reunião de Diretoria	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	Semanal, desde a criação da Cesan
Reunião dos Diretores com Assessores, Coordenadores e Gerentes	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 das diretorias, divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan
Reunião dos Gestores com seus subordinados	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.	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan
Comitês Permanentes	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	Conforme calendário de reuniões e data de criação do Comitê

Tabela – Metodologias de tomada e implementação de decisões

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO / 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, links para sistemas corporativos e outras informações para os empregados. Reformulado em 2011 para garantir melhoria no fluxo das informações.	Empregados
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004)	Portal que disponibiliza informações de <i>E-business</i> para seus fornecedores, tais como: consulta e impressão de títulos liquidados ou a liquidar; consulta a dados cadastrais 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, empregados e dependentes para consulta aos serviços da rede credenciada à assistência médica e odontológica da Cesan.	Fornecedores, 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, 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 e a ser 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, passou a ser disponibilizado para <i>download</i> no <i>website</i> da empresa.	Empregados, Sociedade e Governo do ES
Encontro Anual com Fornecedores (2010)	Reunião anual da diretoria e dos gestores com os fornecedores, onde são ministradas palestras e demonstrados os resultados relativos a fornecedores, contratos e licitações. Em 2011, iniciou-se a aplicação da Pesquisa de Satisfação dos 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	Clientes e Sociedade

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO / INÍCIO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
	Levantamento de Necessidades e Expectativas das Lideranças Comunitárias.	
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 Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade, em parceria com escolas e faculdades.	Sociedade
Quadros 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.	Empregados
Tabela - Principais veículos de comunicação da Cesan		

Aprendizado

Apertoamento Recente: Em 2016, no Seminário de Alinhamento Estratégico, foi alterada a periodicidade das reuniões dos comitês e os respectivos participantes: o CPGE passou de quadrimestral para bimestral, e os gerentes foram incluídos nas reuniões que até então só abrangiam os diretores, assessores e coordenadores; os Comitês das Diretorias passaram de quadrimestrais para bimestrais e os Comitês das Gerências e Coordenadorias passaram de bimestrais para mensais. A atualização foi publicada na Resolução 5888/2016. Os CPGE e os demais comitês descritos são uma prática importante de tomada de decisão.

Enfoque

Data de Início: 01/01/1990

Frequência: Semanal

Agilidade: As decisões da Diretoria e do Conselho de Administração, expressas em Resoluções e Deliberações, são publicadas no Portal Corporativo e comunicadas por Correio Eletrônico tão logo são aprovadas.

Padrões Gerenciais: Norma Interna - ADM.005.03.2014 - Recebimento, Registro e Tramitação de Documentos

Norma Interna - INS.002.01.2012 - Veículos de Comunicação Escrita

Responsáveis: Os responsáveis pelas práticas estão na descrição.

Aplicação

Abangência: As práticas de tomada, implementação e comunicação das decisões abrangem todas as unidades da Cesan.

Controle: O controle das práticas está na descrição.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com a prática "Avaliação do desempenho operacional e estratégico" e demais práticas descritas nas tabelas.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre todas as áreas da empresa na tomada, implementação e comunicação das decisões.

Cooperação com Partes Interessadas: Há cooperação com as partes interessadas, conforme descrito na Tabela 2 - Principais veículos de comunicação da Cesan.

Coerência: As práticas descritas são coerentes com as estratégias da empresa.

1.2/C - Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?

Processos Gerenciais: Prestação de contas das ações e resultados aos controladores da organização.

Prestação de contas de ações e resultados da direção

Descrição: A diretoria da Cesan é indicada pelo Governador do Estado do Espírito Santo, acionista majoritário, e aprovada pelo Conselho de Administração da empresa. A prestação de contas é realizada, desde a criação da Cesan, em 1967, por meio de reuniões das Assembleias de Acionistas e dos Conselhos de Administração e Fiscal. Nas reuniões, são apresentados relatórios consolidados com informações e resultados da empresa, do Balanço Patrimonial e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da diretoria, para análise e tomada de decisão, conforme descrito na prática "Tomada, comunicação e implementação de decisões". Durante a prestação de contas, também são identificadas as necessidades e expectativas dos controladores da organização, que são internalizadas por meio das Deliberações e demais instrumentos normativos emitidos pela Alta Direção. A Tabela - Fóruns de prestação de contas da diretoria apresenta os principais fóruns de prestação de contas e de interação da diretoria com os controladores da Cesan.

Resultados Associados: IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão

PARTE INTERESSADA	FÓRUM	INFORMAÇÕES APRESENTADAS	PARTICIPANTES	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 Conselho Fiscal	Reuniões Ordinárias	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.
Acionista majoritário	Reunião de Gerenciamento de Projetos	Reunião com a Secretaria de Planejamento, ligada ao eixo de infraestrutura urbana, para avaliação da carteira de projetos estruturantes do Estado.	Equipe da Secretaria de Planejamento e gestores da E-GOB, O-UGP e P-CPE	Bimestral, desde 2004
Acionistas	Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras	Relatório publicado juntamente ao Balanço Patrimonial, com os principais resultados financeiros e operacionais da empresa, no encerramento do ano.	Acionistas, Secretários e Diretoria.	Anual, desde a instituição da Lei 6.404/1976.
Acionistas e Conselho de Administração e Conselho Fiscal	Plano de Negócios	Plano de Negócios contendo uma apresentação da empresa; o organograma; o planejamento estratégico, incluindo os princípios e valores, o mapa estratégico, o mapeamento dos riscos e das oportunidades, as metas estratégicas com horizonte de 5 anos; os resultados do orçamento empresarial do ano corrente e a previsão para o ano seguinte.	Membros do Conselho de Administração e Fiscal.	Anual, desde 2016, com a instituição da Lei 13.303/2016.
Acionistas e Conselho de Administração e Conselho Fiscal	Relatório de Planejamento e Gestão	Acompanhamento do Orçamento Empresarial, dos Indicadores do Planejamento Estratégico, da Gestão por Resultados, além de informações estratégicas e operacionais.	Membros do Conselho de Administração e Fiscal.	Mensal, desde 2007.

Tabela - Fóruns de prestação de contas da diretoria

Enfoque

Data de Início: 14/03/2017

Frequência: Mensal

Proatividade: O Relatório de Planejamento e Gestão é entregue proativamente aos Conselhos de Administração e Fiscal, visando demonstrar o desempenho dos resultados operacionais e financeiros da empresa.

Agilidade: A prestação de contas de ações e resultados da Direção é feita mensalmente pelo Relatório de Planejamento e Gestão, entregue aos Conselhos de Administração e Fiscal e disponibilizado no Portal Corporativo para todos os empregados, no prazo máximo de 10 dias úteis após o encerramento das informações operacionais e da contabilidade.

Padrões Gerenciais: MG-01-007 - Prestação de Contas de Ações e Resultados da Direção Deliberação 4316/2016 - Aprova Plano de Negócios da Cesan 2017-2021

Responsáveis: Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas, Reuniões Ordinárias do Conselho Fiscal e Reuniões Ordinárias do Conselho de Administração - Responsabilidade dos respectivos secretários, nomeados por Resolução. Relatório da Administração - Gerência Financeira e Contábil (A-GFC) Plano de Negócios e Relatório de Planejamento e Gestão - Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE)

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2016, foi formulado o Plano de Negócios da Cesan, aprovado pelo Conselho de Administração, pela Deliberação 4316/2016, visando atender ao Art. 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que determina: Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento. § 1o Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação: I - plano de negócios para o exercício anual seguinte; II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

Aplicação

Abrangência: Alta Direção (Conselhos Fiscal e de Administração, Presidência e Diretorias) e acionistas (Governador do Estado e acionistas minoritários)

Controle: O controle dessa prática é realizado pelos secretários de cada fórum, através de pautas, calendários

de reuniões e atas e nos documentos institucionais. O Relatório da Administração é elaborado pela A-GFC, anualmente, após o encerramento do Balanço Patrimonial da empresa. O Plano de Negócios e o Relatório de Planejamento e Gestão são elaborados pela P-CPE e controlados por meio de calendário anual, conforme descrito nas práticas "Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico" e "Comunicação das estratégias e princípios e valores".

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com as práticas de Avaliação do Desempenho Operacional e

Estratégico e Comunicação das estratégias e princípios e valores.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre os secretários da Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas, Reuniões Ordinárias do Conselho Fiscal e Reuniões Ordinárias do Conselho de Administração, da A-GFC e da P-CPE

Cooperação com Partes Interessadas: A prestação de contas de ações e resultados da Direção abrange os acionistas (Governador do Estado e acionistas minoritários).

Coerência: As práticas descritas são coerentes com as estratégias da empresa, em especial aos objetivos estratégicos de assegurar a efetividade dos processos e promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

1.3/A – Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?

Processos Gerenciais: Conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes.

Encontro Anual de Fornecedores

Descrição: O objetivo deste evento é avaliar os resultados obtidos no período passado, alinhar as expectativas de negócios futuros, disseminar os valores empresariais exigidos pela empresa, coletar as expectativas dos fornecedores com relação à CESAN e fortalecer a imagem da CESAN. Anualmente a Cesan identifica junto às demais unidades da empresa quem são os clientes críticos da empresa para dimensionar o tamanho do evento. Depois é escolhido um local e a forma de contratação dos serviços envolvidos. Um cronograma de trabalho é desenvolvido visando realizar o evento atendendo os requisitos necessários e na data programada. A Cesan através deste evento espera promover a cultura da qualidade na cadeia de valor da empresa, estimular a participação dos fornecedores nos processos de contratações futuras e identificar oportunidades de melhoria na relação com o fornecedor. A programação do evento inclui a apresentação dos resultados empresariais do ano anterior e a apresentação dos valores e princípios organizacionais e do planejamento estratégico da empresa. Além disto, são expostos cases de experiências de fornecedores de destaque no período que fortalecem a mensagem de parceria entre as partes e reforçam a relevância dos fornecedores em nossos processos.

Enfoque

Data de Início: 01/03/2010

Frequência: Anual

Agilidade: 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. Neste mesmo ano, os resultados passaram a ser divulgados aos fornecedores e também aos empregados da Cesan pela A-GLG, através da Divisão de Compras e Suprimentos (A-DCS), que apresenta um plano de ação com as oportunidades de melhoria identificadas e analisadas.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Plano de Ação das oportunidades de melhorias identificadas.

Responsáveis: A-GLG, através da A-DCS.

Aplicação

Abrangência: A Alta Direção da empresa participa dos eventos com pronunciamentos e apresentação dos resultados, a A-GLG, através da A-DCS, atua na realização geral do evento e diversos empregados de áreas distintas também participam do evento como convidados visando a

interação entre todas as partes interessadas na relação com o fornecedor.

Controle: Os meios de controle são a Lista de Presença dos participantes e o Formulário de "Pesquisa de Satisfação, Necessidades e Expectativas dos Fornecedores"

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2013 a Pesquisa teve seu formulário revisado e seus dados são tabulados e gerados um relatório que serve de subsídio para realização dos próximos eventos. OBS: Reiteramos que por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica este evento foi temporariamente suspenso nos anos de 2015 e 2016.

Integração

Inter-relacionamento: Disseminação do MEG, através dos Relatórios de Gestão e Disponibilização de informações no Portal Corporativo.

Cooperação entre Áreas: A-GLG, Diretoria e Unidades que trabalham diretamente com os fornecedores.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada descrita no Perfil que atua diretamente nesta prática é o fornecedor.

Coerência: Esta prática está alinhada aos: VALORES da Empresa que são: Respeito, Segurança, Ética,

Comprometimento, Efetividade e Inovação. Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan. Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

Prestação de contas de ações e resultados da direção

Descrição: Conforme descrito em 1.2.C

Diagnóstico de Clima Organizacional

Descrição: 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. A pesquisa de clima organizacional, realizada em 2011 e 2013, é coordenada pelo Comitê Gestor do Clima Organizacional, formado por gestores e empregados de cada diretoria, com a coordenação da Gerência de Recursos Humanos. Após a aplicação da pesquisa, foram realizados eventos de sensibilização, visando a internalização das necessidades e expectativas dos empregados, a divulgação dos resultados e identificação de 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.

Resultados Associados: IPe04 - Índice de satisfação dos empregados



AÇÃO	PRÁTICA
Elaboração do Plano de Ação	Encontros de Sensibilização para apresentação corporativa do resultado da pesquisa anterior, exposição aos empregados das ações de melhoria já implantadas pela Cesan e elaboração do 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, com acesso aos 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 – Ações do Comitê Gestor do Clima Organizacional

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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. OBS: Reiteramos que por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica a pesquisa foi temporariamente suspensa no ano de 2015, amparados nos Decretos 3755-R de 02/01/2015 e 3922-R, de 04/01/2016.

Enfoque

Data de Início: 01/07/2011

Frequência: Bial

Proatividade: 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.

Padrões Gerenciais: Procedimentos do Comitê de Clima Organizacional. Resolução 5489/2013 que instituiu o respectivo Comitê.

Responsáveis: A-GRH

Aplicação

Abrangência: Todos os empregados.

Controle: Relatório de Diagnóstico de Clima Organizacional e Planos de Ação.

Integração

Inter-relacionamento: Atualização do PCR, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Salarial Anual.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, Diretoria e demais Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, descrita no Perfil, é o Empregado.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Desenvolvimento das redes de relacionamento

Descrição: O desenvolvimento das redes de organização e de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias é realizado conforme práticas descritas na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias. A atuação nos comitês, associações, câmaras técnicas e demais formas de interação com as redes internas e externas, também permitem a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas citadas na tabela.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2004

Frequência: Mensal

Proatividade: A Comissão criada para realizar diagnóstico das despesas e propor medidas para otimizar a utilização dos recursos financeiros da Cesan, pela Resolução 5726/2015, permitiu que a empresa mantivesse o controle sobre as despesas, investimentos e receitas e encerrasse o ano de 2015 com saldo positivo, em um ano de recessão econômica, em conformidade com o Decreto 3.755-R/2015 do Governo do Estado. Os trabalhos da Comissão continuaram em 2016 e 2017, para garantir a boa gestão dos recursos da empresa, diante da continuidade da recessão econômica e do Decreto 3.922-R/2016. O desenvolvimento da rede interna "Comitê de Gestão da Crise Hídrica" permitiu à empresa desenvolver ações que minimizaram os efeitos da crise hídrica já instalados, em 2016, e a criação de estratégias e projetos para mitigar os efeitos de um novo período de estiagem.

Agilidade: O "Comitê de Gestão da Crise Hídrica" age diariamente, monitorando a necessidade de executar as ações de contingência desenvolvidas para o enfrentamento da crise hídrica.

Padrões Gerenciais: Instrumentos normativos citados na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias.

Responsáveis: Os responsáveis pelas práticas estão descritos na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias.

Aplicação

Abrangência: São desenvolvidas as redes de organização e de pessoas que possam influenciar no êxito de todas as estratégias empresariais da Cesan

Controle: As práticas descritas são controladas por meio de cronograma, registro de frequência e atas de reunião, pelas unidades responsáveis.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Criação do Comitê de Gestão da Crise Hídrica, em 2016. Criação da Comissão - Disciplinando Gastos, em 2015, sua atualização em 2016.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento entre as diversas práticas descritas na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias.

Cooperação entre Áreas: As áreas cooperam entre si nos comitês, comissões, grupos de trabalho e demais redes internas descritas na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias.

Cooperação com Partes Interessadas: Há cooperação com as partes interessadas, conforme redes externas descritas na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias

Coerência: Há coerência com as estratégias, conforme descrito na Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias, na coluna "Estratégia Relacionada".

	DENOMINAÇÃO	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	ESTRATÉGIA RELACIONADA
Redes Internas	Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água (Criado em 2009, atualização Resolução 5625/2014)	E-GMA, O-GMS, O-GMN, O-GIN, O-GES, E-GOB, E-GPP, A-GCO	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, visando à melhoria da qualidade da água fornecida.	Objetivo estratégico: Assegurar a efetividade dos processos Indicador: IC026 - Índice de qualidade da água distribuída
	Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan (CPGE) - (Criado em 2007, atualizado pela Resolução 5841/2016)	Todos os diretores, assessores, coordenadores e gerentes	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Todos os objetivos e indicadores estratégicos

	DENOMINAÇÃO	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	ESTRATÉGIA RELACIONADA
Redes Internas	Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Criado em 2004, atualizado pela Resolução 5894/17)	P-GAB, A-GRH, A-GCO, A-GTI, O-GMS, O-GMN, O-GIN, O-GES, E-GOB, E-GMA, E-GPP	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico da Cesan.	Valor organizacional: Inovação Objetivo estratégico: Assegurar a efetividade dos processos e Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial
	Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal (Criado em 2010, atualizado pela Resolução 862/2016)	Um representante de cada diretoria e o gerente de RH	Manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado.	Objetivo estratégico: Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial Indicador: IPe04 - Índice de satisfação dos empregados
	Programa de Combate a Perdas da Cesan (Resolução 5845/2016)	Diretores e representantes indicados para cada tema	Definir metas e planos de ação do Programa de Combate a Perdas.	Objetivo estratégico: Otimizar o resultado operacional e financeiro e Assegurar a efetividade dos processos Indicador: IN049 - Indicador de perdas na distribuição
	Comitê Estratégico de Eficiência Operacional (Resolução 5627/2014)	Diretores e gestores das unidades operacionais	Manter a política integrada de Tecnologia da Automação, Manutenção Eletromecânica e Eficiência Energética.	Valor organizacional: Segurança e inovação Objetivo estratégico: Assegurar a efetividade dos processos
	Comitê PETI (Resolução 5865/2016)	Todos os Gerentes e um coordenador da PR	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.	Valores organizacionais: Efetividade e inovação Objetivo estratégico: Assegurar a efetividade dos processos
	Comissão de Desenvolvimento Profissional e Educação Formal (Resolução 5861/2016)	Um representante de cada Diretoria, do Comitê Técnico-Científica e o gestor da A-DDP	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de pós-graduação e pós médio.	Objetivo estratégico: Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial Valores organizacionais: Comprometimento e inovação Indicador: IPe04 - Índice de satisfação dos empregados
	Comitê de Gestão de Clima Organizacional (Resoluções 5489/13, 5592/2014, 5749/2015)	Um representante de cada diretoria, gestor titular da P-CCE e os gestores do A-GRH	Promover a gestão do clima organizacional da Cesan, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a melhoria do clima.	Objetivo estratégico: Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial Valores organizacionais: Respeito e comprometimento Indicador: IPe04 - Índice de satisfação dos empregados
	Comissão de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE (Resoluções nº 5063/09, 5606/14 e 5607/14)	Gestores das áreas operacionais, de projetos, obras e patrimônio	Analisar os estudos e projetos de engenharia executados por equipe própria da Cesan ou por empresas contratadas.	Valor organizacional: Efetividade e inovação Objetivo estratégico: Assegurar a efetividade dos processos
	Comissão - Disciplinando Gastos (criada pela Resolução 5726/2015 e posteriores atualizações pelas Resoluções 5730/2015, 5797/2016, 5807/2016 e 5897/2017)	Gestores da P-CPE, A-GFC, A-GLG, O-GMS e E-GMA	Realizar diagnóstico das despesas e propor medidas para otimizar a utilização dos recursos financeiros da Cesan (receita, despesa e investimentos), considerando a permanência do estado de alerta em relação à escassez hídrica e os Decretos 3.755-R/2015 e 3.922-R/2016, do Governo do ES, que determina a contenção de despesas do custeio dos órgãos da administração direta e indireta.	Objetivo estratégico: Otimizar o resultado operacional e financeiro. Visão de Futuro: "Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços"

	DENOMINAÇÃO	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	ESTRATÉGIA RELACIONADA
Redes Internas	Comitê de Gestão da Crise Hídrica (Resolução 5854/2016)	Diretores, Gerentes de Operação, Projeto e Expansão e do Comercial, Coordenadores do Jurídico e Comunicação	Monitorar diariamente as ações necessárias ao enfrentamento da crise hídrica, previstas nos planos executivos de contingência, acompanhamento do cenário e interação com AGERH, ARSP, governo do estado, municípios envolvidos e demais órgãos (imprensa e sociedade).	Missão: “Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida” Objetivos estratégicos: Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Fortalecer a gestão socioambiental
	Poder concedente - Prefeitos e Câmaras de Vereadores, AMUNES, ARSP e Ministério Público	Diretores e P-CAC	Interagir com poder concedente, agência reguladora e Ministério Público na elaboração dos Planos Municipais de Saneamento e monitoramento da prestação dos serviços da Cesan.	Objetivo estratégico: Expandir a cobertura e o mercado de atuação IC057: Índice de concessões renovadas segundo a Lei 11.445/07
Redes Externas	Fontes de Financiamento - BNDES, CAIXA, BIRD, Governo Federal (OGU)	P-ACR	Captar recursos conforme disponibilidade de linhas de crédito e de aportes governamentais para investimentos	Objetivo estratégico: Ampliar a captação de recursos para investimentos
	Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo	Empregados indicados conforme Resolução nº 5895/2017	Acompanhar as discussões dentro de cada órgão de recursos hídricos, que tenha representação da Cesan acerca de assuntos como enquadramento, cobrança pelo uso dos recursos hídricos, entre outros.	Objetivo estratégico: Fortalecer a gestão socioambiental IC059: Índice de realização dos compromissos ambientais ISp03: Eficiência de remoção de DBO
	Comitê Hídrico Governamental	Cesan, SEAG, Sedurb, Iema, Idaf, Incaper, AGERH e prefeitos de regiões afetadas	Desenvolver ações estratégicas para mitigação dos impactos da crise hídrica (a maior dos últimos 80 anos).	Objetivo estratégico: Fortalecer a gestão socioambiental Missão: “Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida” Objetivos estratégicos: Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Fortalecer a gestão socioambiental
	Câmaras Técnicas da Associação Brasileira das Companhias Estaduais de Saneamento Básico – AESBE (Jurídica; Planejamento e Gestão; Regulação; Perdas; Qualidade da Água e Comunicação Empresarial)	Gestores titulares das respectivas pastas afetas aos temas das Câmaras Técnicas	Acompanhar legislação pertinente ao setor de saneamento, benchmarking entre as companhias estaduais, promover intercâmbio de melhores práticas possibilitando a melhoria no setor de saneamento.	Visão de Futuro: “Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços”
	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) e Comitê Nacional da Qualidade ABES (CNQA)	Empregados da P-CPE e gestores indicados pela Diretoria	Estimular o desenvolvimento e o intercâmbio de práticas de modelos de gestão reconhecidos mundialmente, possibilitando a melhoria no setor de saneamento e na qualidade de vida da população.	Visão de Futuro: “Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços”
	COMPETE-ES (Programa de Competitividade Sistemática do Estado do Espírito Santo)	P-CPE	Aumentar a competitividade da gestão das organizações capixabas, estimulando a participação no Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES).	Visão de Futuro: “Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços”

Tabela - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias

Encontro de Lideranças Comunitárias

Descrição: No planejamento das ações da Divisão de Relações com a Comunidade para o ano de 2010 foi identificada pela equipe de assistentes sociais que havia um volume considerável de demandas apresentadas pelas lideranças comunitárias, que se destacavam na mídia e que por vezes confundiam os serviços de água e esgoto, de responsabilidade da Cesan, com os demais serviços de saneamento, de responsabilidade de outros órgãos. Diante disso, o encontro com as lideranças comunitárias se constituiu como um importante canal de relacionamento com a comunidade e de qualificação de seus representantes, tendo como premissa a participação da comunidade nos assuntos referentes aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Os objetivos do evento são: apresentar as ações desenvolvidas pela Cesan na Grande Vitória; discutir e qualificar a

sociedade civil para responder e intervir nos assuntos relacionados ao Saneamento no ES; ser uma das alternativas de comunicação que facilitem a veiculação e a compreensão das informações sobre as questões relacionadas aos serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário junto às comunidades e estreitar as relações entre a empresa e as comunidades que possuem sistema de água e esgoto na Grande Vitória. Para a concretização dos objetivos propostos é realizada a mobilização dos atores envolvidos através de reuniões preparatórias com as Federações/Conselhos das associações de moradores da Grande Vitória a fim de apresentar a proposta e consultá-los sobre as demandas atuais destas organizações, no sentido de antecipar as discussões do dia do Encontro. Além de envio de convite via correios, e-mails e realização de contatos telefônicos. A partir de 2011, durante o evento foi aplicadas as pesquisas de Necessidades e Satisfação das Comunidades, em que os aspectos avaliados foram: Continuidade de abastecimento de água, Qualidade da água, Informações sobre interrupção do abastecimento de água, Rede de coleta de esgoto, Qualidade nos serviços de esgoto, Continuidade nos serviços de coleta e tratamento de esgoto, Valor da tarifa pelos serviços prestados, Divulgação prévia de informações sobre execução de obras, Pavimentação das ruas após intervenções, Campanhas de conscientização, Preservação do meio ambiente, Patrocínios em eventos e Relacionamento da Cesan com os Líderes Comunitário. Os resultados são tabulados e disseminados junto as áreas operacionais para e a internalização das necessidades e expectativas da sociedade e análise e proposição de melhorias em seus processos. 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.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2001- Aplicação da Pesquisa de Levantamento das Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários. 2014 - 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. OBS: Reiteramos que por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica a pesquisa foi temporariamente suspensa no ano de 2015, amparados nos Decretos 3755-R de 02/01/2015 e 3922-R, de 04/01/2016. Em 2016 - O encontro foi regionalizado por município, culminando num grande encontro das lideranças, com a presença de todos os Diretores da Cesan.

Enfoque

Data de Início: 01/09/2010

Frequência: Anual

Proatividade: No planejamento das ações da Divisão de Relações com a Comunidade para o ano de 2010 foi identificada pela equipe de assistentes sociais que havia um volume considerável de demandas apresentadas pelas lideranças comunitárias, e que se destacavam na mídia, que por vezes confundiam os serviços de água e esgoto, de responsabilidade da Cesan, com os demais serviços de saneamento, de responsabilidade de outros órgãos. Diante disso, o encontro com as lideranças comunitárias se constitui como um importante canal de relacionamento com a comunidade e de qualificação de seus

representantes, tendo como premissa a participação da comunidade nos assuntos referentes aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Lei nº 11.445 de 2007 - Lei do Saneamento Básico,

Responsáveis: E-DRC

Aplicação

Abrangência: O Encontro com Lideranças Comunitárias abrange os municípios da Grande Vitória, incluindo Guarapari.

Controle: O controle é realizado pela E-DRC por meio do Plano de Trabalho e Calendário Anual da área.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, Campanhas Publicitárias.

Cooperação entre Áreas: E-GMA, E-DRC e Diretoria

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está ligada diretamente à Sociedade, descrita no Perfil, que além de participar do evento, contribui para a melhoria da prática para o ano seguinte e, principalmente na melhoria dos produtos e processos da Empresa.

Coerência: Esta prática contribui para o propósito da MISSÃO da Empresa; "Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida" Está alinhada com os VALORES: Respeito; Segurança; Ética; Comprometimento; Efetividade e Inovação. Alinhada também à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos e Fortalecer a gestão socioambiental.

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Descrição: 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. 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. A última pesquisa de ISC foi realizada pela P-CCE em 2014. Os objetivos da Pesquisa são: Avaliar a satisfação do cliente com os serviços prestados pela Cesan; Avaliar os produtos oferecidos; Avaliar o atendimento; Avaliar os sistemas de abastecimento de água; Avaliar a coleta e o tratamento de esgoto; Calcular o Índice de Satisfação do Cliente.

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	MELHORIA DE PRODUTOS E PROCESSOS
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.

Resultados Associados: ICm02 - Índice de Satisfação do Cliente; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Concessão de Serviços Públicos ES; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Credibilidade ; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Inovação; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Qualidade percebida dos serviços; ICm04 - Índice de conhecimento dos serviços e produtos.

Aplicação

Abrangência: Região Metropolitana da Grande Vitória e as cidades de Castelo, Barra de São Francisco, Santa Teresa, Nova Venécia, Domingos Martins e Venda Nova do Imigrante, representativas das regionais da Companhia no interior do Estado.

Controle: O controle é realizado pela P-CCE, que elabora o projeto básico e o termo de referência para a contratação anual da pesquisa, realiza as reuniões técnicas para dirimir dúvidas dos licitantes e aprova os projetos de pesquisa apresentados pela empresa vencedora da concorrência. A P-CCE também monitora, por amostragem, o banco de dados com o áudio das entrevistas entregues pela empresa executora.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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 (Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública) 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. OBS: Reiteramos que por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica a pesquisa foi temporariamente suspensa nos anos de 2015 e 2016, amparados nos Decretos 3755-R de 02/01/2015 e 3922-R, de 04/01/2016. Quando são identificadas necessidades de melhorias, como a do site da Companhia, busca-se realizar pesquisa com os clientes para identificar suas expectativas e necessidades. Para melhoria no site da Empresa foi feito o

levantamento que apontou que o cliente buscava serviços oferecidos pela empresa e não notícias, assim o site foi todo remodelado para deixar os serviços em destaque e acessível. Atualmente, a imagem da organização é acompanhada diariamente por meio do relatório de Clipping. As informações são obtidas através dos noticiários (jornais, revistas, TVs, etc.) local e nacional.

Enfoque

Data de Início: 01/09/2003

Frequência: Anual

Proatividade: A pesquisa de satisfação é apresentada aos gestores envolvidos na relação com o cliente, unidades operacionais, visando ações corretivas e preventivas dos problemas apresentados.

Padrões Gerenciais: Diretrizes do Instrumento de Pesquisa, Manual de Gestão.

Responsáveis: P-CCE

Integração

Inter-relacionamento: Avaliação do desempenho operacional e estratégico e Cumprimento da Resolução ARSI 008/2010 (atualmente ARSP), Identificação dos ativos intangíveis.

Cooperação entre Áreas: P-CCE, A-GCO e Unidades da Empresa que recebem o resultado da pesquisa, analisam e realizam melhorias em seus processos.

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está ligada diretamente à parte interessada que é o Cliente, conforme Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos: Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan; Expandir a cobertura e o mercado de atuação.

1.3/B – Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?

Processos Gerenciais: Desenvolvimento das redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias.

Desenvolvimento das redes de relacionamento

Encontro Anual de Fornecedores

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

1.3/C – Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e mais importantes?

Processos Gerenciais: Exercício da liderança. Interação com as partes interessadas mais importantes.

Prestação de contas de ações e resultados da direção

Desenvolvimento das redes de relacionamento

Encontro de Lideranças Comunitárias

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Descrição: Conforme descritos em 1.3.A

Diagnóstico de Clima Organizacional

Descrição: Conforme descrito em 1.2.C

Evidência: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas e redes mais importantes.

Destaque atendido nas descrições das práticas Desenvolvimento das redes de relacionamento, Diagnóstico de Clima Organizacional, Encontro Anual de Fornecedores, Encontro de Lideranças Comunitárias, Pesquisa de satisfação dos clientes e Prestação de contas de ações e resultados da direção.

1.4 Análise do desempenho da organização

1.4/A – Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?

Processos Gerenciais: Obtenção dos referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização.

Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Os referenciais comparativos necessários para avaliar o a competitividade da organização são obtidos por meio dos relatórios de gestão de empresas de saneamento vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), dos relatórios de indicadores do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) e da Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (AESBE), publicados anualmente, conforme Tabela - Obtenção de referenciais comparativos. No que tange à definição dos resultados a serem comparados, definiu-se como critério a comparação dos indicadores acompanhados pelo planejamento estratégico que abrangem os indicadores do Guia de Referência para Medição de Desempenho (GRMD), do SNIS e da AESBE. 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 a 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.

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. Utiliza-se como referencial comparativo a média truncada (a fim de que a média não seja influenciada por <i>outliers</i>) dos resultados das empresas para os indicadores constantes no Guia de Referência para Medição de Desempenho, apurados por todas as empresas que se inscrevem no PNQS. 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.
---	--

FONTES DE COLETA DE REFERENCIAIS

Relatório do SNIS	Maior e mais importante sistema de informações do setor de saneamento brasileiro, vinculado ao Ministério das Cidades. Anualmente, os prestadores de serviços de água, esgotos e resíduos sólidos urbanos de todo o país, fornecem uma série de informações ao SNIS, que analisa os dados e divulga os resultados por meio de indicadores consolidados. As informações e indicadores do SNIS têm caráter operacional, gerencial, financeiro e de qualidade, sobre a prestação de serviços de água e esgotos e de resíduos sólidos urbanos. São importantes para avaliar o desempenho das entidades prestadoras dos serviços de saneamento no país, possibilitando uma comparação pertinente com as demais companhias estaduais de saneamento. Fonte de coleta de resultados/indicadores desde 1996.
Ranking da AESBE	Entidade civil sem fins lucrativos, representativa das companhias estaduais de saneamento básico, que objetiva promover o contínuo aperfeiçoamento técnico das empresas, mediante o intercâmbio de ideias e experiências, elaborar e divulgar resultados de indicadores de desempenho das organizações do setor. As informações da AESBE são utilizadas como referencial comparativo para os estudos tarifários descritos na prática Cumprimento da Resolução ARSI 008/2010.

Enfoque

Data de Início: 01/01/1996

Frequência: Anual

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão: MG-01-004 - Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico

Responsáveis: A obtenção dos referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico é realizada pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico.

Aplicação

Abrangência: Os referenciais comparativos abrangem todos as classificações de indicadores pertinentes às estratégias da empresa: estratégicos, financeiros, de mercado, ambientais, de pessoal, operacionais e de qualidade.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE), que acompanha os resultados por meio de planilha eletrônica e os divulga mensalmente no Relatório de Planejamento e Gestão.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2016 todas as coordenadorias e gerências utilizaram os referenciais comparativos, além do histórico dos resultados, para definir suas metas estratégicas para os cinco anos seguintes.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com a prática de análise do desempenho operacional e estratégico pela direção, visto que os referenciais comparativos

Cooperação entre Áreas: Uma vez definidos, os referenciais comparativos pertinentes são divulgados a todas as unidades, que devem utilizá-los na análise de seus respectivos indicadores.

Cooperação com Partes Interessadas: A obtenção dos referenciais comparativos é feita em cooperação com as entidades citadas (PNQS, SNIS e AESBE).

Coerência: Os referenciais comparativos são coerentes com as estratégias da organização e são importantes para a análise da consecução da visão: "Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços".

1.4/B - Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

Processos Gerenciais: Análise do desempenho estratégico e operacional da organização.

Avaliação do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.2.B

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Desde 2004, monitoramento corporativo das ações do planejamento estratégico da Cesan é realizado pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE), com participação dos diretores, assessores, coordenadores e gerentes. As reuniões têm periodicidade bimestral e têm o objetivo de avaliar o desempenho 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. A cada reunião, são selecionados gerentes e coordenadores para apresentar os principais destaques, resultados positivos, e as principais concentrações, pontos focais como indicadores, metas, objetivos, desafios ou outros itens importantes para a execução das estratégias da organização, em que a unidade está concentrada. Desde 2012, o acompanhamento do desempenho por diretoria é realizado pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos respectivos diretores, assessores e gerentes sob sua coordenação, que realizam reuniões bimestrais com o objetivo de acompanhar a implementação e a atualização das estratégias pertinentes a sua área de atuação, conforme indicadores e metas estratégicas das diretorias, e o andamento dos planos de ação das gerências para tratamento dos riscos e desenvolvimento das oportunidades, definidos na Revisão Estratégica. Já o monitoramento dos resultados das gerências e coordenadorias é executado pelos Comitês de Gestão Estratégica das Gerências e Coordenadorias, formados pelos gestores das unidades e seus subordinados, por meio de reuniões mensais de avaliação do plano de trabalho, desde 2012. O plano de

trabalho das gerências e coordenadorias é elaborado após a Revisão Estratégica, com a definição do plano de metas da Cesan e das diretorias, gerências e coordenadorias, e revisado anualmente. É de responsabilidade dos gerentes e coordenadores, monitorar as metas estratégicas da sua unidade, definidas pelo respectivo diretor, desdobrar as demais metas e indicadores da Cesan e da sua diretoria, em indicadores operacionais de sua responsabilidade, e definir planos de ação para tratamento de desvios nos resultados, bem como dos riscos e oportunidades mapeadas na Revisão Estratégica. O modelo do plano de trabalho é elaborado pela P-CPE e apresentado no Seminário de Alinhamento Estratégico, conforme descrito na prática Revisão Estratégica. Abrange os objetivos estratégicos, as iniciativas estratégicas, revisadas pela P-CPE após a Revisão Estratégica e disponibilizadas junto com o modelo do plano de trabalho, a atividade gerencial, os indicadores estratégicos e operacionais das unidades e seus respectivos resultados, metas, referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas, quando pertinente. O controle das práticas é feito por cada Comitê, mediante calendário de reuniões e publicação das atas no portal corporativo, a fim de que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades. A P-CPE é a responsável pela definição do calendário de reuniões e elaboração e divulgação das atas do CPGE. Ao final das reuniões são estabelecidas ações a serem executadas para melhoria do desempenho dos resultados, sendo que o acompanhamento da implementação das ações e dos planos de ação é realizado nas reuniões subsequentes. Além disso, desde 2015, a P-CPE realiza duas auditorias por ano nas gerências e coordenadorias a fim de verificar a internalização da metodologia de acompanhamento do planejamento estratégico. São analisados os planos de trabalho, incluindo o monitoramento dos indicadores estratégicos, referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas, os planos de ação e a disseminação para a força de trabalho, por meio da publicação das atas das reuniões no portal corporativo e a divulgação interna dos resultados. A partir de 2017, também será analisado o tratamento dos riscos e oportunidades mapeados na Revisão Estratégica. As auditorias são registradas em formulário próprio da P-CPE, que são encaminhados às unidades com os destaques positivos e os pontos de melhoria a serem trabalhados.

Resultados Associados: IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão

Enfoque

Data de Início: 01/01/2004

Frequência: Mensal

Proatividade: A inclusão das ações para tratamentos dos riscos e oportunidades, identificados na Revisão Estratégica, no plano de trabalho das gerências e coordenadorias, permite que sejam antecipadas as medidas necessárias ao sucesso das estratégias mapeadas no planejamento estratégico.

Agilidade: O acompanhamento dos Comitês de Gestão Estratégica das Coordenadorias e Gerências é feito mensalmente, permitindo identificar e corrigir desvios com agilidade, considerando o ciclo anual de planejamento estratégico.

Padrões Gerenciais: A atual composição do CPGE e dos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, Coordenadorias e Gerências está descrita na Resolução 5888/16. Manual de Gestão - MG-01-005 - Monitoramento das Ações do Planejamento Estratégico

Responsáveis: A P-CPE é responsável pela atualização da metodologia de monitoramento das ações do planejamento estratégico. A execução da prática é de responsabilidade dos comitês. A P-CPE é responsável pelo CPGE e os diretores, coordenadores e gerentes são responsáveis pelos respectivos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, Coordenadorias e Gerências. A P-CPE realiza duas auditorias por ano nas gerências e coordenadorias a fim de verificar a execução da prática.

Aplicação

Abrangência: O monitoramento das ações do planejamento estratégico pelo CPGE e pelos Comitês de Gestão

Estratégica das Diretorias, Coordenadorias e Gerências, abrange todas as estratégias organizacionais definidas na Revisão Estratégica e todas as unidades da empresa.

Controle: O controle das práticas é feito por cada Comitê, mediante calendário de reuniões e publicação das atas no portal corporativo, a fim de que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades. A P-CPE é a responsável pela definição do calendário de reuniões e elaboração e divulgação das atas do CPGE.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: A metodologia de análise do desempenho estratégico e operacional da organização pela direção foi atualizada, em 2016, na Revisão Estratégica. Foram alteradas a periodicidade dos comitês de gestão estratégica e os respectivos participantes. A atualização foi publicada na Resolução 5888/2016.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com as práticas Revisão Estratégica e Avaliação do desempenho operacional e estratégico.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre as áreas no monitoramento das ações do planejamento estratégico nos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, Coordenadorias e Gerências e no CPGE.

Cooperação com Partes Interessadas: O acompanhamento do resultado dos indicadores inclui os requisitos das partes interessadas.

Coerência: O monitoramento das ações do planejamento estratégico é coerente com as estratégias da organização.

Gestão Empresarial por Resultados (GER)

Descrição: A Gestão Empresarial por Resultados (GER) é um sistema de avaliação de indicadores relacionados aos objetivos do Planejamento Estratégico, instituída sob a forma de remuneração variável, visando à melhoria do desempenho da empresa. Premia o esforço dos empregados no cumprimento das metas de indicadores de desempenho selecionados, condicionada à apuração de resultado positivo da empresa. Desde 2015, caso o montante a ser distribuído supere o limite total de distribuição de 15% do lucro líquido, calculado conforme previsto na Lei 6.404/76, o percentual de redução do montante necessário à adequação do valor será aplicado linearmente para apuração dos valores individuais de participação. Desde 2006, os indicadores e critérios da GER são revisados anualmente, por uma comissão paritária constituída por representantes dos empregados, do sindicato e da empresa, conforme Lei 12.832/13, para acompanhamento das tendências e adequação às necessidades de desenvolvimento dos processos da Cesan, visando ao atendimento dos requisitos do Governo do Estado, dos clientes e da força de trabalho. Uma vez revisadas, as diretrizes da GER são descritas na Cartilha do Acordo para Participação nos Resultados, disponibilizada no portal corporativo para todos os colaboradores. Os indicadores acompanhados na GER são divididos em indicadores globais (aplicam-se a todos na empresa igualmente), por diretoria (pontuações diferenciadas para cada diretoria), gerenciais (pontuações diferenciadas para as gerências e coordenadorias) e individuais (pontuação diferenciada para cada empregado). Em 2016, os indicadores estratégicos das diretorias, definidos na Revisão Estratégica, foram desdobrados em indicadores gerenciais da GER, para acompanhamento do desempenho das gerências e coordenadorias, em consonância com as estratégias da empresa. Os resultados da GER são apurados mensalmente pela P-CPE e divulgados nos quadros de gestão à vista e no Relatório de Planejamento e Gestão, acessível a toda força de trabalho no portal corporativo, em até 10 dias úteis após o encerramento da contabilidade e das informações operacionais. Os principais objetivos da GER são estimular os empregados no alcance das metas alinhadas aos objetivos da CESAN, aprimorar a qualidade dos serviços prestados, contribuir para melhoria do clima motivacional da empresa e estimular a cooperação e interação entre as diversas áreas da Cesan, bem como o trabalho em grupo.

Resultados Associados: ICm02 - índice de Satisfação do Cliente; IPe03 - Índice de capacitação da força de trabalho; IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos; IFn15 - Índice de evasão de receita; ISp01 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (rede); ISp03 - Eficiência de remoção de DBO; ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água; ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto; ISp10 - Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água; ISp23 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado; IN049 - índice de Perdas da Distribuição; IC010 - Índice de atividades em processo de licenciamento; IC015 - Tempo de atendimento a clientes no Call Center; IC016 - Tempo de atendimento a clientes em escritórios da GV; IC026 - Índice de qualidade da água (IQA); IC036 - Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção; IC051 - Indicador de execução orçamentária do custeio; IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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. Em 2014, a Comissão Paritária definiu para 2015 junto à Diretoria um indicador para cada Gerência/Coordenadoria que deverá ter a meta alcançada, além da inclusão de pontuação extra individual pela participação em eventos treinamentos e desenvolvimento. Em 2016, os indicadores estratégicos das diretorias, definidos na Revisão Estratégica, foram desdobrados em indicadores gerenciais da GER, para acompanhamento do desempenho das gerências e coordenadorias, em consonância com as estratégias da empresa.

Exemplaridade: 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.

Enfoque

Data de Início: 01/05/2006

Frequência: Anual

Proatividade: A Comissão Paritária responsável pela GER se reúne para avaliação dos indicadores e demais condições pactuadas. Aos indicadores cujos desvios em relação à meta forem julgados muito elevados, justificando revisão, fica estabelecida a possibilidade de repactuação, uma única vez no ano, sendo necessária aprovação da diretoria e homologação do Conselho de Administração até outubro.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão: MG-02-002 - Gestão Empresarial por Resultados - GER Cartilha da GER: Acordo para Participação nos Resultados

Responsáveis: Revisão da Cartilha: Comissão Paritária Anual. Apuração e divulgação dos resultados: P-CPE

Aplicação

Abrangência: Participam do Plano os empregados aptos, que tenham exercido suas atividades na companhia no período de apuração do valor da participação, fazendo parte os Diretores, Assessores e empregados da Cesan à disposição de Sindicatos e FAECES.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, por meio da tabela de resultados divulgada mensalmente

nos quadros de gestão à vista e no Relatório de Planejamento e Gestão.

Integração

Inter-relacionamento: Práticas: Planejamento Estratégico, Elaboração do Relatório de Planejamento e Gestão.

Cooperação entre Áreas: P-CPE e mais unidades da empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Há cooperação entre as partes interessadas: Diretoria, SINDAEMA, Conselho de Administração e empregados.

Coerência: Os resultados acompanhados na GER estão alinhados aos indicadores estratégicos da Cesan.

1.4/C - Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

Processos Gerenciais: Acompanhamento da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização.

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das estratégias

2.1/A - Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?

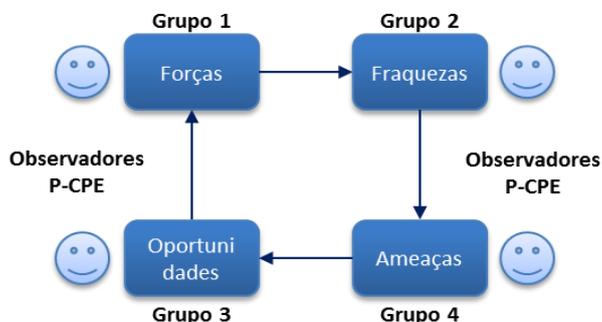
Processos Gerenciais: Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A

Café Mundial

Descrição: Conforme descrito na prática Revisão Estratégica, a revisão das forças impulsoras e restritivas, tanto do ambiente externo, quanto do interno, é realizada no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, com participação dos diretores, assessores, coordenadores, gerentes e chefes de divisão, que tem o objetivo de revisar a Matriz FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da Cesan e trabalhar as oportunidades e riscos identificados, com foco nas características de cada unidade, bem como a consolidação do compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados para os cinco anos seguintes, das diretorias, coordenadorias e gerências. A revisão da Matriz FOFA é realizada utilizando a metodologia “Café Mundial”, conforme figura, uma dinâmica de construção de ideias em grupo, trazida do Governo do Estado do Espírito Santo pelo Coordenador de Planejamento Estratégico. Os participantes são divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes, e fazem um rodízio até que todos tenham contribuído com a análise das quatro características: forças, classificadas pela P-CPE como ativos intangíveis e competências essenciais, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao final, é feito um debate com todo o grupo, considerando os conhecimentos dos participantes acerca dos temas levantados, para definição das características dos ambientes mais representativas da empresa.



Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Até a revisão estratégica de 2011, o diagnóstico dos ambientes era feito por meio de questionários respondidos individualmente pelas gerências e coordenadorias, que eram enviados à P-CPE para compilação. A metodologia Café Mundial foi implantada pela primeira vez em 2013 e foi realizada em seminários de revisão estratégica separados, um para cada diretoria. Na revisão de 2016, foi realizado um seminário com todas as diretorias juntas, o que permitiu uma maior integração e troca de experiências, por meio do debate entre todos os participantes. Além disso, foram incluídos os chefes de escritório, que não participaram do Café Mundial em 2013.

Exemplaridade: A prática de Revisão Estratégica da Cesan, que inclui a prática Café Mundial, 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) e Companhia de Transportes Urbanos (CETURB), que visitaram a empresa 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 Alcantarillados Nacionales do Panamá (IDAAN), e apresentar seus processos de planejamento estratégico e monitoramento de indicadores, entre outros, devido aos avanços e modernização conquistadas no setor de saneamento

Enfoque

Data de Início: 01/09/2002

Frequência: Bial

Proatividade: A análise dos ambientes interno e externo, incluindo os riscos e oportunidades a serem trabalhados nos cinco anos seguintes, possibilita que o planejamento estratégico da Cesan como um todo esteja de acordo com as mudanças nos cenários da empresa.

Padrões Gerenciais: Metodologia Café Mundial, descrita no Manual de Gestão, prática MG-01-002 - Revisão do Planejamento Estratégico.

Responsáveis: Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE).

Aplicação

Abrangência: Todas as Diretorias da empresa são envolvidas diretamente na Revisão Estratégica, incluindo a

prática Café Mundial, que abrange os diretores, coordenadores, assessores, gerentes, chefes de divisão e chefes de escritório.

Controle: A Revisão Estratégica como um todo, incluindo a prática Café Mundial, é controlada pela P-CPE, por meio de cronograma estabelecido no início do processo. Ao término da revisão, é feita uma avaliação da equipe responsável, com base nos resultados dos eventos, para melhoria do ciclo seguinte.

Integração

Inter-relacionamento: O processo de Revisão Estratégica, incluindo a prática Café Mundial, inter-relaciona as seguintes práticas: revisão dos princípios e valores, identificação e tratamento dos riscos, análise do desempenho estratégico e operacional da organização, análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente

externo e interno, definição das estratégias, estabelecimento de metas de curto e longo prazos e seus desdobramentos.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre as gerências e coordenadorias na construção do planejamento estratégico das suas Diretorias e entre as Diretorias, quando as ações a serem implementadas impactam diferentes áreas da empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Embora a partes interessadas não participem diretamente no Café Mundial, as suas necessidades e expectativas, bem como seus possíveis impactos na organização são considerados na análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno.

Coerência: A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno, é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

Complemento: Destacar de que forma as redes importantes para a organização são consideradas na análise.

As principais informações a serem consideradas pelos gestores para a análise dos ambientes foram apresentadas pelo Presidente, no Seminário de Reflexão Estratégica, que incluía a relação da organização com as redes importantes e as partes interessadas.

2.1/B - Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?

Processos Gerenciais: Identificação dos ativos intangíveis mais importantes para a organização.

Café Mundial

Descrição: Conforme descrito em 2.1.A

Identificação dos Ativos Intangíveis

Descrição: Os principais ativos intangíveis da Cesan foram identificados em 2009, com a implantação do MEG nas Gerências de Distribuição de Água (então denominada O-GDA) e de Coleta e Tratamento de Esgoto (então denominada M-GCT), seguindo as diretrizes do modelo. A identificação dos ativos 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 Gerência Financeira e Contábil. O grupo de Software representa os investimentos em aquisições e melhorias de sistemas, sofrendo amortização linear de 20% ao ano, lançados mensal e automaticamente. O grupo de Concessões representa os investimentos em infraestrutura e equipamentos utilizados nas atividades fins 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 no processo de Revisão Estratégica, durante a construção da Matriz FOFA, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias. Conforme descrito na prática Café Mundial, os participantes são divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Cesan. Finalizado o Seminário, os resultados são compilados pela equipe da P-CPE, responsável por identificar os ativos intangíveis que mais agregam valor e geram um diferencial competitivo para a Cesan, a partir das forças elencadas pelos participantes, e agrupa-los nas categorias: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, apresentados na tabela: Ativos Intangíveis - Desenvolvimento.

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO
CAPITAL HUMANO	Governança Corporativa	Implantação de SGQ ISO 9001 em algumas unidades; Participação nos ciclos de avaliação do PQES e PNQS; Programa 10 Sentos; Elaboração de normas técnicas e projetos; Avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho; Manual de Gestão.

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO
CAPITAL HUMANO	Qualificação e conhecimento técnico dos empregados / Expertise do negócio	Compartilhamento do conhecimento dos processos pelos empregados mais experientes; Encontros de Inovação da Cesan e das Diretorias; Treinamentos 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; Plano de Carreiras e Remuneração; Convênios com Institutos, Centros Tecnológicos e Universidades para desenvolvimento de projetos.
CAPITAL ESTRUTURAL	Marca Cesan	Pesquisa de Satisfação de Clientes; Campanhas publicitárias; Divulgação da marca por meio da apresentação de trabalhos em congressos, seminários, patrocínios, jornais e revistas; Monitoramento da imagem da Cesan, por meio de mídias sociais; Monitoramento da qualidade dos serviços por meio de indicadores.
	Sistemas de informação / Cadastro de rede e arquivo técnico	Implantação, manutenção e evolução dos sistemas pela Gerência de Tecnologia da Informação; Desenvolvimento do Sistema de Informações Geográficas, GIS Corporativo (reconhecido com o SAG Awards em 2014).
CAPITAL DO CLIENTE	Carteira de clientes/ Concessões dos serviços de água e esgoto	Cadastro de clientes; Pesquisa de Satisfação de Clientes; Divulgação das grandes intervenções e paralisações; Participação no PRODFOR; Certificação ISO 9001 nos Escritórios de Atendimento da Região e Call Center; Melhoria dos serviços contratados por meio da melhoria da elaboração dos elementos técnicos de licitação; Parcerias e ações voltadas à sociedade; Portal Institucional.

Tabela – Desenvolvimento dos ativos intangíveis

Enfoque

Data de Início: 01/01/2009

Frequência: Bial

Padrões Gerenciais: MG-02-003 - Identificação dos ativos intangíveis

Responsáveis: P-CPE

Aplicação

Abrangência: A identificação dos ativos é realizada no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, na Revisão Estratégica, com participação dos diretores, assessores, coordenadores, gerentes e chefes de divisão, e contempla os ativos intangíveis das categorias: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE), por meio do cronograma da Revisão Estratégica, e compilação dos resultados do Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento com a prática Café Mundial, de construção da Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) da Revisão Estratégica.

Cooperação entre Áreas: A identificação dos ativos é realizada no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, na Revisão Estratégica, com participação dos diretores, assessores, coordenadores, gerentes e chefes de divisão, de toda a empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Embora a partes interessadas não participem diretamente no Café Mundial, as suas necessidades e expectativas, bem como seus possíveis impactos na organização são considerados na análise das forças impulsoras do ambiente interno, utilizadas na identificação dos ativos intangíveis.

Coerência: A identificação dos ativos intangíveis faz parte da construção das estratégias da Cesan.

2.1/C - Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?

Processos Gerenciais: Análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A

Café Mundial

Descrição: Conforme descrito em 2.1.A

2.1/D - Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?

Processos Gerenciais: Definição das estratégias a serem adotadas pela organização.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

2.2 Implementação das estratégias

2.2/A - Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

Processos Gerenciais: Estabelecimento das metas de curto e longo prazos. Definição dos planos de ação.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

Gestão Empresarial por Resultados (GER)

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

2.2/B - Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?

Processos Gerenciais: Desdobramento das metas e dos planos de ação.

Avaliação do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.2.B

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

2.2/C - Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?

Processos Gerenciais: Alocação dos recursos para a implementação dos planos de ação.

Orçamento Empresarial

Descrição: O processo de elaboração do Orçamento Empresarial é realizado anualmente, no segundo semestre. Ele é composto pelos orçamentos de vendas, de financiamentos e de outras receitas. O orçamento de vendas, desenvolvido pela A-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 A-GFC, utilizando como base o histórico realizado nos últimos anos. Os gestores são responsáveis por compor o orçamento das respectivas gerências e coordenadorias, tendo em vista a obtenção dos recursos necessários à execução das 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.

Resultados Associados: IC051 - Indicador de execução orçamentária do custeio; IFn15 - Índice de evasão de receita; IN004 - Tarifa média praticada; IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2014 - Com base nas informações do Orçamento Empresarial, a A-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 de Assegurar a efetividade dos processos e Otimizar o resultado operacional e financeiro. A informação está disponível para a Diretoria, a qualquer momento, através de acesso pelo Portal Corporativo. 2016 - O Orçamento Empresarial foi incorporado ao Plano de Negócios da CESAN, em cumprimento a Lei 13.303/16, estendendo a visão de 1 para 5 anos de projeção.

Enfoque

Data de Início: 01/09/1980

Frequência: Anual

Proatividade: A elaboração do orçamento é uma prática intrinsecamente proativa pois projeta os cenários futuros da empresa, considerando a previsão de receitas e despesas de acordo com as atividades dos processos da cadeia de valor.

Agilidade: O Orçamento Empresarial pode ser acessado através do Sistema ERP/SAP, com flexibilidade de

movimentação de recursos entre unidades, suplementações e controle de desvios em tempo real.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão PO PCPE OE 01 a 14 Procedimento Operacional – PO-FICO-011

Responsáveis: P-CPE

Aplicação

Abrangência: O processo de elaboração do Orçamento Empresarial e o seu controle de execução abrange todas as unidades da Cesan.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, que acompanha os resultados por meio de planilha eletrônica e os divulga mensalmente no Relatório de Planejamento e Gestão.

Integração

Inter-relacionamento: Planejamento Estratégico, Sistematização ERP SAP e Elaboração do Relatório de Planejamento e Gestão.

Cooperação entre Áreas: Todas as Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar das partes interessadas descritas no Perfil não participarem da prática de Orçamento Empresarial, elas são contempladas com os recursos disponibilizados para investimento que irão beneficiar a sociedade e os clientes.

Coerência: Esta prática está alinhada diretamente com a Perspectiva Financeira e Resultado, através dos Objetivos Estratégicos: Otimizar o resultado operacional e financeiro e Ampliar a captação de recursos para investimentos

Alocação de recursos para a implementação dos planos de ação

Descrição: Desde a década de 1980, os recursos financeiros para assegurar a implementação das estratégias definidas nos planos de ação, são alocados anualmente com a participação de todas as unidades, no processo de elaboração do Orçamento Empresarial, composto pelos orçamentos de vendas, outras receitas, financiamentos, despesas de pessoal, custeio, investimentos e do serviço da dívida, 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 (PEPs), permitindo o acompanhamento diário da execução por parte das gerências e da diretoria. Além disso, mensalmente, no Relatório de Planejamento e Gestão, são apresentados 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 (A-GRH) 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, descrito em 6.1.a. A alocação dos recursos de tecnologia é realizado pela Gerência de Tecnologia da Informação (A-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 Compras e Suprimentos (A-DCS), da Gerência de Logística (A-GLG), 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.

Enfoque

Data de Início: 01/01/1980

Frequência: Mensal

Agilidade: A P-CPE realiza diariamente o remanejamento de recursos financeiros, que são realocados dentro dos empreendimentos, de acordo com o andamento das obras e as necessidades das unidades, respeitando o limite

orçamentário aprovado no Orçamento Empresarial, de forma que haja flexibilidade para a implantação dos planos de ação no decorrer do ano.

Padrões Gerenciais: Práticas do Manual de Gestão MG-07-015 - Elaboração e Controle da Execução Orçamentária MG-05-003 - Gerenciamento de Serviços de TI - ITIL

Responsáveis: P-CPE, A-GRH, A-GLG e A-GTI.

Aplicação

Abrangência: A alocação dos recursos abrange os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais necessários à implementação dos planos de ação de todas as unidades da Cesan.

Controle: O controle é realizado pelas áreas responsáveis, conforme citado na Descrição.

Integração

Inter-relacionamento: Há inter-relacionamento entre as práticas de alocação de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais para a implementação dos planos de ação das unidades da Cesan.

Cooperação entre Áreas: Há cooperação entre as áreas P-CPE, A-GRH, A-GLG e A-GTI no planejamento e controle das práticas e das demais unidades na execução.

Cooperação com Partes Interessadas: Há cooperação com parte interessada nos critérios para priorização da Programação de Investimentos, que foram desenvolvidos, segundo as características da Cesan, com base em uma metodologia aplicada pelo Governo do Estado.

Coerência: A prática Alocação de recursos para a implementação dos planos de ação é coerente com as estratégias da empresa, em especial os objetivos "Otimizar o resultado operacional e financeiro" e "Assegurar a efetividade dos processos".

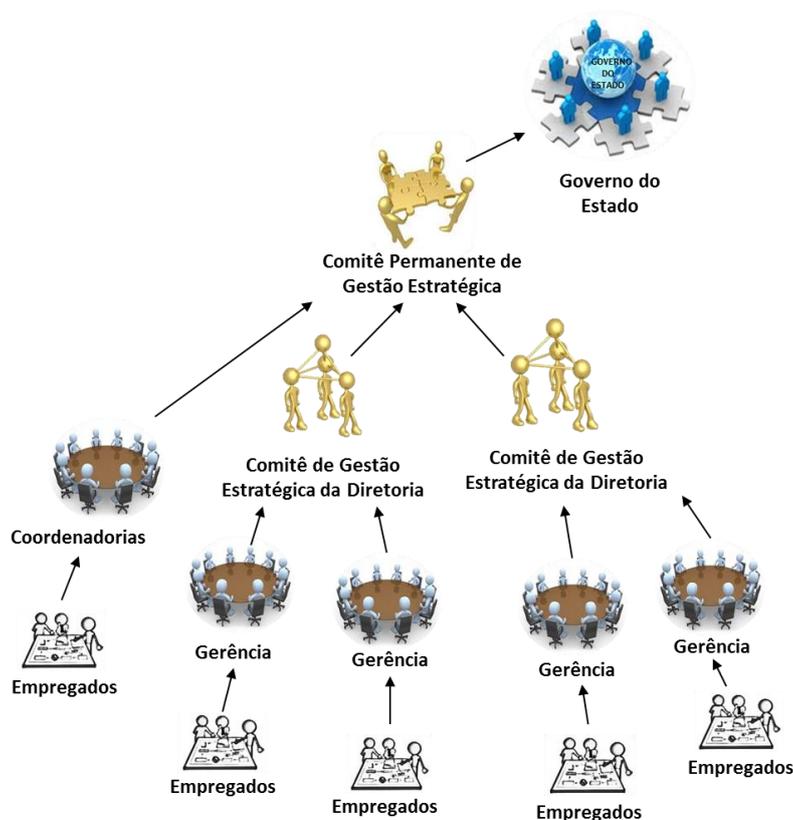
2.2/D - Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?

Processos Gerenciais: Acompanhamento da implementação dos planos de ação.

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

Figura - Estrutura de reuniões para monitoramento das ações do planejamento estratégico, nos Comitês de Gestão Estratégica, conforme Resolução 5888/2016.



3 CLIENTES

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

3.1/A - Como a organização segmenta seu mercado e define os clientes-alvo para seus produtos?

Processos Gerenciais: Segmentação de seu mercado. Definição dos clientes-alvo para seus produtos.

Segmentação de Mercado

Descrição: 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 (atualmente ARSP) 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, 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. A segmentação interna se subdivide em metropolitana e interior, água e esgoto, cliente comum e especial, cliente público e privado e os clientes com vulnerabilidade social, estes possuem a tarifa social que correspondem a um desconto de 60% da tarifa normal para um consumo de até 10 m³. Outra segmentação são as entidades filantrópicas que possuem a subvenção de tarifa de água e esgoto de até 50%, conforme NI COM.006.06.2016.

Resultados Associados: IN004 - Tarifa média praticada; IN005 - Tarifa média praticada de água; IN006 - Tarifa média praticada de esgoto.

Enfoque

Data de Início: 07/12/2010

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: Anualmente a empresa institui um Grupo de Trabalho para estudos tarifários, contemplando a estrutura tarifária de outras empresas estaduais, que divulgam as informações no Ranking da AESBE, com a finalidade de apresentar uma proposta ao ente regulador. Caso o ente regulador acate a proposta, esta é avaliada em audiência e consulta pública até se tornar um regulamento.

Padrões Gerenciais: Resoluções da ARSI, atualmente ARSP e procedimentos internos da Cesan como Deliberações e Resoluções. NI COM.006.06.2016

Responsáveis: A-GCO

Aplicação

Abrangência: Serviços de água e esgoto da Empresa

Controle: O cumprimento da Resolução 008/2010 é feita pela própria ARSP. Sistema SICAT - Abrange as Unidades de Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Hidrometria e a Solicitação de Serviços advindas dos clientes da Cesan.

Tarifa Social

Descrição: A tarifa social é um benefício da Cesan, regulamentado pela Agência de Regulação dos Serviços Públicos do Espírito Santo (ARSP) e pela Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano (SEDURB), que incide sobre as tarifas de água e esgoto dos imóveis classificados na categoria residencial, em forma de desconto, conforme abaixo: Faixa de descontos I. De 60% para a parcela de consumo de água até 15 m³. II. De 20% para a parcela do consumo compreendida entre 16 m³ e 20 m³. * Não há descontos para a parcela de consumo acima de 20 m³. Os critérios para ter direito à Tarifa Social são: 1. Economia(s) classificada(s) como residencial; 2. Moradores beneficiários dos seguintes programas sociais: a) Programa Bolsa Família do Governo Federal; b) Programa Bolsa Capixaba do Governo Estadual; c) Programa do Benefício de prestação continuada da Assistência Social - BPC (art. 20 da Lei nº 8.742, de 07/12/1993); d) Programa Minha Casa Minha Vida - Faixa I; e) Programa Minha Casa Minha Vida - Entidades - Recursos FDS; 2.1. O imóvel beneficiário da tarifa social deve estar localizado no município onde o usuário esteja cadastrado no programa social, com exceção do Benefício de Prestação Continuada – BPC (válido em todo território nacional); 2.2. Cada família que atenda às condições definidas poderá cadastrar somente um imóvel

na tarifa social; 2.3. Caso a família deixe de utilizar o imóvel beneficiário da tarifa social, deverá comunicar à Cesan para que seja efetuada a devida alteração cadastral, exceto os imóveis dos empreendimentos do Programa Minha Casa Minha Vida – Faixa I e Programa Minha Casa Minha Vida - Entidades - Recursos FDS (Fundo de Desenvolvimento Social). Nestes casos, a Tarifa Social será cadastrada pelo período de vigência dos contratos de financiamento sem necessidade de renovação até o fim deste prazo; 2.4. O imóvel perderá, automaticamente, o benefício da tarifa social caso não sejam observadas as disposições deste estabelecidas pela Cesan. A solicitação da inclusão de clientes na tarifa social deve ser feita nos Escritórios de Atendimento ao Cliente da Cesan, controlados pela Gerência Comercial (A-GCO). Em parceria com os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), os empregados da Divisão de Relações com a Comunidade, da Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade, fazem uma busca ativa dos clientes que têm direito ao benefício, mas não fizeram a solicitação.

Resultados Associados: ISc08 - Índice de comprometimento de renda familiar

Enfoque

Data de Início: 01/01/2012

Frequência: Anual

Proatividade: Em parceria com os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), a Cesan faz uma busca ativa dos clientes que têm direito ao benefício, mas não fizeram a solicitação.

Padrões Gerenciais: Resolução ARSI nº 012 de 14/07/2011

Responsáveis: A-GCO

Aplicação

Abrangência: A Tarifa Social é aplicada em todos os 52 municípios atendidos pela Cesan.

Controle: O controle da prática é feito pela A-GCO, segundo os critérios estabelecidos para ter direito à Tarifa Social e conforme documentação exigida e demais informações necessárias para cadastramento.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2016, inclusão de pessoa jurídica (moradores do Minha Casa, Minha Vida) como beneficiários da Tarifa Social. Em 2015, a Cesan solicitou à ARSP, a inclusão dos clientes cadastrados no CAD Único, do Governo Federal, como beneficiários da Tarifa Social. A Cesan está aguardando a posição da Agência.

Integração

Inter-relacionamento: Inter-relacionamento com as práticas de identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo.

Cooperação entre Áreas: Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade, pela Divisão de Relações com a Comunidade, e Gerência Comercial.

Cooperação com Partes Interessadas: Cooperação com a ARSP e CRAS.

Coerência: Coerência com os objetivos de Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Fortalecer a gestão socioambiental.

Complemento: Destacar os critérios adotados para segmentação do mercado e para definição de clientes-alvo.

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 (A-GCO), através do SICAT, mediante ingresso de novos clientes e manutenção cadastral, realizado pelas Agências de Atendimento.

Dentro das categorias, 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 conforme Manual de Diretrizes Comerciais). 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, Factíveis, Potenciais e Inativas, quanto aos clientes alvos, são: Clientes Especiais, Cliente Potencial de Tarifa Social, Clientes com ligação irregular (clandestino), Inativos, Factíveis de Esgoto, Municípios não atendidos pela CESAN e Veranistas.

3.1/B - Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos da organização?

Processos Gerenciais: Identificação e tradução das necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, em requisitos de desempenho. Utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, para a definição e melhoria de produtos e processos da organização.

Encontro de Lideranças Comunitárias

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Identificação de Necessidades e Expectativas dos Clientes

Descrição: Por meio dos canais de relacionamento existentes as expectativas e necessidades dos clientes são identificadas: 1 - Escritório de Atendimento Presencial: 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. 2 - Call Center: 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). 3 - Fale Conosco: Contato no Website da empresa, onde as demandas são avaliadas e encaminhadas às unidades responsáveis para análise e providências, registradas no SICAT para acompanhamento de todos os envolvidos no processo. 4 - Ouvidoria: Atendimento às reclamações, insatisfações e denúncias dos clientes que não foram atendidos satisfatoriamente pelos canais habituais de atendimento. 5 - Tratamento de Demandas do PROCONs: O A-PCE recebe as demandas dos PROCONs estaduais e municipais, identificando a origem e o tipo da reclamação.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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. Ouvidoria : 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).

Enfoque

Data de Início: 01/01/1970

Frequência: Diária

Proatividade: Antecipação de futuras ações judiciais através de tratamentos prévios e acordo com os clientes.

Tarifa Social

Descrição: Conforme descrito em 3.1.A

Complemento: Destacar de que forma a organização atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo.

O poder concedente e a Agência Reguladora de Serviços Públicos do Espírito Santo (ARSP) desempenham o papel de representantes das necessidades dos clientes e sociedade, atuando como contratantes e fiscalizadores, respectivamente, dos serviços prestados pela Cesan. Além disso, como descrito no Perfil, os Clientes tem como representante o Órgão de Defesa do Consumidor que indiretamente atuam como interlocutores de necessidades dos clientes alvo. Segue detalhadamente como a Cesan atua em cada cliente, específico.

Padrões Gerenciais: Livro de Registro - Exigência do ente Regulador Procedimentos Operacionais

Responsáveis: A-GCO e subordinadas, P-CTO e P-CCE.

Aplicação

Abrangência: Todos os municípios atendidos pela CESAN

Controle: SICAT, Solicitações de Serviços, Processos Protocolados, Livro de Registros, Reuniões de análise crítica, Sistema do Procon entre outros.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação do Cliente Registro das Solicitações de Serviços

Cooperação entre Áreas: Todas as unidades dos processos da cadeia de valor

Cooperação com Partes Interessadas: Satisfação do Cliente

Coerência: OE - Elevar a satisfação do Cliente e Fortalecer a imagem da CESAN

Clientes especiais: Desde 2008, são realizadas as análises de viabilidade técnica das solicitações de ligação de água e esgoto para clientes com expectativa de consumo acima de 270m³/mês, 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, desde 2014, foi reescrita a NI ENG.006.03.2015 de Concessão de Viabilidade Técnica para novos Empreendimentos, buscando estreitar o relacionamento entre Cesan e cliente, visto que o contato entre empreendedores/clientes e empresa passou a ser direcionado pela Gerência Comercial. Dessa forma, o controle documental, comunicação, agilidade do processo passaram a ser estruturados de modo a facilitar o sequenciamento do processo.

Clientes potenciais: 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. Como melhoria, 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.

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, visando monitorar ligações inativas, são realizadas visitas semestrais, para análise da situação da ligação, verificando se há necessidade de atualização das informações comerciais e adequação do tratamento a este cliente.

Clientes factíveis: Desde 2016 para a Região Metropolitana as demandas referentes aos clientes factíveis são tratadas pela Gerência Comercial (A-GCO). No Interior, são tratadas pelas gerências O-GIN, de acordo com as especificidades e a região.

Regiões com sazonalidade populacional: Há mais de 10 anos foi identificada a necessidade de complementar as ações operacionais, em regiões com sazonalidade populacional, com objetivo de atender a demanda destes clientes 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.

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 A-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 (E-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.

3.1/C - Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?

Processos Gerenciais: Divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado.

Encontro de Lideranças Comunitárias

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Campanhas Publicitárias

Descrição: A Cesan mantém desde a década de 80 uma assessoria de imprensa que facilita a obtenção de informações pelos profissionais dos veículos de comunicação. Todas as demandas, cerca de 200 anuais, são respondidas com informações e dados.

Além disso, a equipe produz releases e conteúdos informativos para divulgação das ações da empresa, publicação no site ou nos perfis nas mídias sociais próprias. Realização de campanhas nos diversos meios de comunicação ressaltando a importância do tratamento do esgoto e do uso racional da água para a preservação da saúde e do meio ambiente. No verão, época em que o consumo de água aumenta em mais de 50% nos balneários, entram no ar as campanhas percorrendo as praias da Grande Vitória com distribuição de material educativo sobre a responsabilidade no uso racional da água. Por meio da E-DRC são desenvolvidas ações técnico-sociais e educativas, tais como, reuniões com lideranças comunitárias e comunidades, trabalhos educativos em escolas e outras instituições, objetivando: minimizar os transtornos de obras de saneamento; ações para o uso e conservação dos sistemas de água e esgoto; campanhas de sensibilização voltadas para o uso racional da água; importância da adesão ao sistema de esgotamento sanitário.

Resultados Associados: IC021 - Inserções positivas na mídia; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Concessão de Serviços Públicos ES; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Credibilidade ; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Inovação; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Qualidade percebida dos serviços; ICm04 - Índice de conhecimento dos serviços e produtos.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2011 - Campanha anual Poupe Água e distribuição de brindes nas praias, criação dos personagens David Gota e MC H2O 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. Em 2016, a avaliação do cenário apontou que a crise hídrica entrou no seu período mais agudo. Os alertas por meios das mídias foram intensificadas para minimizar os impactos da escassez de chuva. Foi criado neste mesmo ano, o Comitê de Gestão da Crise Hídrica, por meio da Resolução 5854/2016 para realizar o monitoramento diário das ações necessárias ao enfrentamento da crise, interagindo com a AGERH, ARSP, Governo do Estado, municípios envolvidos e demais órgãos competentes, bem como com a imprensa e sociedade.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2003

Frequência: Semestral

Proatividade: As campanhas ajudam na redução de desperdício de água, cuidado com o meio ambiente por meio da conscientização sobre a importância de se ligar à rede da Empresa.

Programa Se liga na Rede

Descrição: O Programa tem como objetivo buscar a adesão de clientes em sistemas de esgotamento sanitário operados pela Cesan na Região Metropolitana da Grande Vitória e municípios do Interior, contribuindo para a evolução dos serviços prestados. Objetiva sensibilizar a população sobre a importância desses para melhoria da saúde, qualidade de vida e do meio ambiente, buscando dentre outros, a valoração dos serviços, a redução do impacto político e econômico da implantação das tarifas e consequentemente, o entendimento da necessidade do pagamento das tarifas como garantia da sustentabilidade dos sistemas. Tendo em vista a importância de parcerias locais, as ações são desenvolvidas juntamente com as organizações comunitárias e ambientais, escolas, instituições públicas e também são realizadas reuniões com lideranças e moradores, abordagens domiciliares, visitas técnicas, feiras educativas, capacitação de professores, semanas culturais, palestras nas escolas, mostras de saneamento, treinamentos de agentes municipais de saúde e ambientais, visitas monitoradas às estações de tratamento de água e esgoto e cinema na comunidade. A Cesan atua junto com as secretarias municipais de meio ambiente, na notificação de clientes que possuem a rede coletora disponível e não efetuam a ligação do imóvel ao sistema.

Resultados Associados: IC027 - Acréscimo nas ligações ativas de esgoto; IC045 - Acréscimo nas economias ativas de esgoto.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2013 - Ampliado o critério de execução de ligações gratuitas para clientes com renda per

Padrões Gerenciais: Especificações da P-CCE em conjunto com a Agência de Comunicação e Diretrizes do Governo do Estado.

Responsáveis: P-CCE

Aplicação

Abrangência: Toda a Sociedade da Grande Vitória e Interior
Controle: O controle é feito pela P-CCE, através do monitoramento dos meios de comunicação.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, Encontro de Lideranças Comunitárias.

Cooperação entre Áreas: P-CCE, Diretoria e Unidades Operacionais.

Cooperação com Partes Interessadas: Os clientes e a Sociedade são diretamente beneficiadas com as campanhas.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos: Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan; Expandir a cobertura e o mercado de atuação; À Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

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, foram realizadas mais de 10.000 ligações gratuitas de esgoto. 2015 - O Programa foi reestruturado com foco na Despoluição dos mananciais e no compartilhamento de responsabilidades, criado o Grupo de Trabalho de Ligação de Esgoto, foi alcançado neste ano o número de 40.500 novos imóveis ligados à rede de esgoto 2016 – Programa foi reestruturado criado o Comitê Coordenador do Programa Se Liga na Rede (Resolução 5836/2016), contratada empresa específica para realizar as vistorias de esgoto, mudança qualitativa na execução as atividades do Programa passando a serem executadas nas novas unidades criadas a partir da reestruturação da Companhia.

Enfoque

Data de Início: 16/02/2012

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: Antes da implantação dos sistemas a comunidade é comunicada previamente da importância, dos benefícios da rede coletora de esgoto para a comunidade local.

Complemento: Destacar a forma de relacionamento com o mercado.

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. As formas de relacionamento com o mercado dependem do propósito da informação a ser repassada para os clientes, de acordo com a tabela.

Além dos canais de relacionamento, listados na Tabela – Formas de relacionamento com o mercado, a Empresa também utiliza os escritórios de atendimento, o call center e a central para promoverem a divulgação da marca Cesan.

Através de levantamento feito pela P-CCE em relação às informações contidas no site da Empresa para atender os clientes, notou-se que as informações prioritárias para facilitar e divulgar os produtos estavam perdidas entre as notícias, dificultando o acesso dos clientes a estas informações. Desta forma, o site foi remodelado, priorizando todas as necessidades relativas às necessidades do público da Cesan.

Padrões Gerenciais: Resoluções 5722/2015, 5836/2016, Sistema SICAT.

Responsáveis: Atualmente, as Unidades responsáveis pelo monitoramento do Programa são: A-DSC, A-GCO, E-DOP, O-UGP, E-GMA, E-DRC, D-RI.

Aplicação

Abrangência: O Programa abrange a Região Metropolitana da Grande Vitória e municípios do Interior.

Controle: Reuniões de Monitoramento

Integração

Inter-relacionamento: Encontro com Lideranças, Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes.

Cooperação entre Áreas: A-DSC, A-GCO, E-DOP, O-UGP, E-GMA, E-DRC, D-RI e Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: O Programa Se Liga na Rede conta com a parceria de Órgãos Ambientais.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação. À Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.



FORMAS DE RELACIONAMENTO COM O MERCADO	
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.

FORMAS DE RELACIONAMENTO COM O MERCADO	
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.
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 estandes 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.

Tabela – Formas de relacionamento com o mercado

3.1/D - Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

Processos Gerenciais: Avaliação da imagem perante clientes e mercados.

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Conforme descrito em 1.3.A

Complemento: Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no mercado.

A Cesan possui um Manual de Identidade Visual e uma Resolução nº4881/2008 que são meios que protegem a Marca Cesan, que é um ativo intangível. Os ativos intangíveis foram identificados, corporativamente, em 2013, conforme prática "Identificação dos Ativos Intangíveis" descrita no critério 2.

Evidência: Citar os atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da organização.

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, 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 na Tabela – 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.

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. Esta 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.

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.

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 a 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 cobra do pelos serviços de água e esgoto

Tabela – Atributos da Pesquisa de Satisfação

3.2 Relacionamento com clientes

3.2/A - Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes?

Processos Gerenciais: Tratamento das solicitações, reclamações e sugestões dos clientes.

Registro das Solicitações de Serviços (SS)

Descrição: As solicitações, reclamações e sugestões registradas diretamente nas Agências de Atendimento e Call Center são formalizadas através de Solicitações de Serviços (SS), via SICAT, ou através de processos protocolados e são repassadas para a Unidade executora do serviço. Os clientes podem acompanhar o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o número da SS/protocolo. - As solicitações, 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 solicitações, 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. - As solicitações, 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. As reclamações registradas também são analisadas como insatisfações.

Resultados Associados: IC015 - Tempo de atendimento a clientes no call center ; IC016 - Tempo de atendimento a clientes em escritórios da Grande Vitória; ICm01 - Índice de reclamações e comunicação de problemas; ICm01a - Índice de reclamações dos clientes - água; ICm01e - Índice de reclamações dos clientes – esgoto.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2007

Frequência: Diária

Proatividade: Para minimizar a insatisfação do cliente, quanto à intermitência dos serviços, são adotadas as seguintes práticas: O CCO monitora diariamente, 24h por dia, o sistema de abastecimento de água, visando identificar possíveis intermitências e antecipar-se aos problemas, realizando manobras operacionais para aumento da disponibilidade de água. Mensagem no Call Center de intermitências ocasionadas por paralisações operacionais, segmentadas por região. O cliente recebe antecipadamente a informação da sua região de abrangência, caso entre em contato através do 115. Também são enviados SMS para Clientes Especiais.

Agilidade: As reclamações dos Clientes são classificadas diariamente de acordo com tipo de solicitação (Vazamentos, Falta d’água, etc.) e compiladas em relatórios mensais enviados às unidades responsáveis, para providencias e melhoria na prestação dos serviços. Criação do Painel de Falta d’água e vazamentos por bairro no BI - Business Intelligence, para monitoramento das regiões mais afetadas em 2016, com atualização diária e acesso on-line. Nos Escritórios de Atendimento ao Cliente da Região Metropolitana e Call Center a satisfação é avaliada por meio de pesquisa de pós-atendimento, que possibilitam aos clientes opinarem sobre a qualidade do atendimento prestado.

Padrões Gerenciais: Procedimentos do Sistema SICAT.

Responsáveis: A-GCO e Unidades Operacionais.

Aplicação

Abrangência: Região metropolitana da Grande Vitória e Municípios do Interior que possuem o 115. Nos Municípios do Interior que não possuem o 115, o atendimento é feito nos Escritórios de Atendimento.

Controle: Acompanhamento via Sistema SICAT, através das SS.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Aumento na quantidade de municípios que passaram a receber as solicitações, reclamações e sugestões, via 115. 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. 2016 - Criação do Painel de Falta d'água e vazamentos por bairro no BI - Business Intelligence, para monitoramento das regiões mais afetadas.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, Encontro de Lideranças.

Cooperação entre Áreas: A-GCO, Unidades Operacionais.

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada beneficiada por esta prática é o Cliente.

Coerência: Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação.

Complemento: Destacar a forma utilizada para comunicar aos clientes o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas, e para repassar essas informações a outras áreas da organização e, quando aplicável, aos parceiros.

Além da prática descrita neste critério - Registro das Solicitações de Serviços, 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 E-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 A-PCE. 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.

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, o acompanhamento pode ser feito nos Escritórios de Atendimento e no Call Center (115).

CANAIS DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES			
CANAIS	SEGMENTO	DESCRIÇÃO	DIVULGAÇÃO
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. Cliente (m2011) para registro	Fatura mensal de apuração de consumo, website da Cesan
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
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, website da
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.	Website da Cesan, rádios comunitárias e carro de som
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.	Website

CANAIS DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES			
Website/Atenção ao Cliente Serviços Online (2003)	Todos	Proporcionar comodidade aos clientes por meio de informações e serviços online. Em 2014 a Cesan disponibilizou para seus clientes a opção de atualização cadastral via site, 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
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.	Website
Conta de Água (1967)	Todos	Descrição na tabela de canais de divulgação.	Entrega nos domicílios
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 à 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
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).	Website

3.2/B - Como são acompanhadas as transações com os novos clientes e a inserção de novos produtos no mercado?

Processos Gerenciais: Acompanhamento das transações com os novos clientes. Inserções de novos produtos no mercado.

Análise de Viabilidade Técnica de Empreendimento

Descrição: As solicitações dos grandes consumidores que desejam se interligar 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 à rede da Cesan.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2008

Frequência: Sob Demanda

Padrões Gerenciais: Norma Interna ENG.006.03.2015 - Concessão de Viabilidade Técnica

Responsáveis: Todas as unidades da CESAN presentes na descrição dos procedimentos, sendo que a atualização e a manutenção desta norma são de responsabilidade da Gerência de Projetos e Obras Operacionais, que deverá interagir com as demais unidades da empresa para gestão e cumprimentos das determinações do presente instrumento

Aplicação

Abrangência: Unidades da Cesan envolvidas nos procedimentos relativos a novos empreendimentos, bem como a todos os empreendedores que atuam na implementação de projetos de loteamentos, conjuntos habitacionais, condomínios e demais agrupamentos residenciais, comerciais, industriais e públicos, na área de abrangência da Cesan.

Controle: Sistema SISCOP, Formulários de viabilidade técnica, Projetos.

Programa Se liga na Rede

Descrição: Conforme descrito em 3.1.C

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2011, como forma de melhorar o monitoramento dos novos empreendimentos, a Gerência de Distribuição de Água iniciou a vistoria na Grande Vitória para identificar o status das obras com viabilidades concedidas ou daquelas sem pedido de viabilidade. A partir de 2014 esta atividade passou a ser executada pela A-DGC, com intuito de verificar também o status da ligação.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, Programa Se Liga na Rede.

Cooperação entre Áreas: Unidades Operacionais, Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: Sociedade e futuros clientes são as partes interessadas mais envolvidas nesta prática.

Coerência: Prática alinha à MISSÃO: “Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida” E à Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos: Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan; Expandir a cobertura e o mercado de atuação.

Descrição: Desde 2007 a CESAN possui uma unidade que cuida dos clientes especiais, hoje denominada Polo de Atendimento de Clientes Especiais – A-PCE, unidade esta responsável por cuidar 1,5% da carteira de clientes da CESAN que representa 32% de todo o faturamento da Companhia. Esta segmentação proporciona a CESAN atuar de forma mais eficiente sobre seus principais consumidores garantindo o equilíbrio financeiro e a rentabilidade do negócio. O monitoramento do consumo dos Clientes Especiais, realizado no CCC, foi desenvolvido com base na ferramenta Método de Análise de Solução de Problema de Perdas – MASPP. Mensalmente, é feito um levantamento dos Volumes Utilizados de cada unidade usuária (matrícula) da Região da Grande Vitória, gerando uma planilha na qual o consumo atual é comparado com o consumo do mês anterior e do ano anterior, procurando grandes inconsistências de consumo. As matrículas são analisadas uma a uma, tratando 100% das ocorrências consideradas graves (hidrômetro parado, embaçado, soterrado ou submerso, hidrômetros com dificuldade de acesso, entre outras ocorrências) e buscando explicação para as grandes variações de consumo. Para isso, enviamos um vistoriante ao local para confirmar a leitura, as ocorrências de leitura, quando houver, e notificar o cliente a verificar vazamento ou facilitar o acesso ao hidrômetro, caso seja necessário.

Resultados Associados: Índice de tratamento das ocorrências de leitura graves

Enfoque

Data de Início: 01/01/2013

Frequência: Mensal

Proatividade: A partir da informação da vistoria são tomadas as devidas providências para cada caso. Dessa maneira, por exemplo, é solicitada a imediata substituição do hidrômetro se o aparelho parar de funcionar, se estiver embaçado ou até submerso/soterrado. Tratando cada ocorrência grave e monitorando o consumo, é possível evitar a cobrança da média e cobrar do cliente exatamente o que foi consumido. Como consequência desse trabalho, evita-se também a cobrança automática do mínimo, que ocorre após a cobrança de três médias consecutivas, conforme regra da ARSP.

Agilidade: Quando é identificada leitura incompatível com o consumo do cliente, através do CCC, a fatura com suspeita de erro é retida e a A-PCE solicita uma vistoria no local para verificação da leitura. Quando confirmado o erro por parte do prestador de serviço, uma nova leitura é realizada e a fatura é emitida com o valor correto.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão

Responsáveis: A-DAC/A-PCE

Aplicação

Abrangência: Clientes Especiais da Região Metropolitana.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela A-PCE que monitora, analisa, trata e acompanha os resultados por meio de planilha eletrônica.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2013 – desenvolvimento do Business Intelligence (BI) para o CCC, que agilizou a geração do relatório para análise.

Integração

Inter-relacionamento: Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, Encontro de Lideranças. Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio.

Cooperação entre Áreas: A-GCO, A-DAC, A-PCE

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada beneficiada com esta prática é o Cliente Especial.

Coerência: Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan.

3.2/C - Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?

Processos Gerenciais: Avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes.

Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.A

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Conforme descrito em 1.3.A

Registro das Solicitações de Serviços (SS)

Descrição: conforme descrito em 3.2.A

Complemento: Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos clientes dos concorrentes ou de organizações de referência.

Como descritos no Perfil, para a Cesan, 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). Porém, 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.

Como forma de analisar e avaliar a satisfação dos clientes com relação aos concorrentes e organizações de referência, a Cesan participa dos Prêmios de Qualidade que utilizam o MEG, bem como utiliza a prática **Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico.**

3.2/D - Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?

Processos Gerenciais: Análise das informações obtidas dos clientes. Utilização das informações obtidas dos clientes.

Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Registro das Solicitações de Serviços (SS)

Descrição: Conforme descrito em 3.2.A

4 SOCIEDADE

4.1 Responsabilidade socioambiental

4.1/A - Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?

Processos Gerenciais: Identificação das leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária. Atendimento às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária.

Atualização do Manual de Organização

Descrição: O Manual de Organização é composto pela Estrutura Organizacional em vigor, pelo Estatuto, pela Lei de Constituição e sua Regulamentação, pela Organização Administrativa e pelas Competências da Assembleia Geral, dos Conselhos Fiscal e de Administração, da Diretoria e das demais Unidades da Empresa. Sua atualização é feita anualmente ou quando são realizadas alterações substanciais na estrutura orgânica da empresa pela P-CPE. O Manual de Organização também tem por objetivo organizar diretrizes estabelecidas nos diversos documentos relativos à administração da Empresa. As revisões são submetidas à análise prévia da Diretoria e aprovadas através de Deliberações do Conselho de Administração.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: A partir de 2011 foi elaborado o Histórico das Edições do Manual de Organização e o Histórico das Unidades das Estruturas Orgânicas e o Manual de Organização passou a ser disponibilizado na intranet. Em 2016, a Cesan sofreu novo redesenho organizacional, sendo necessário readequação dos processos da cadeia de valor. Para adequações nos processos da cadeia de valor foi reestruturada, em 2016, a Comissão de Gestão de Mudança, através de Resolução.

Enfoque

Data de Início: 01/03/1974

Frequência: Anual

Proatividade: A P-CPE atualiza anualmente o Estatuto, para análise da Diretoria e aprovação do Conselho de Administração, logo após aprovação do Capital Social na Assembleia de Acionistas e registro da ata da reunião na Junta Comercial.

Agilidade: Quando são realizadas alterações na estrutura organizacional, a P-CPE atualiza a descrição das competências das unidades no Manual de Organização, de

forma que, quando a nova estrutura for aprovada, todas as alterações necessárias no Manual já estejam concluídas.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Deliberação
Responsáveis: P-CPE

Aplicação

Abrangência: Todas as unidades da empresa.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, por meio de numeração sequencial das edições e de Histórico do Manual de Organização.

Integração

Inter-relacionamento: Planejamento Estratégico

Cooperação entre Áreas: Todas as Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar das partes interessadas, citadas no Perfil não interagirem direto no Manual de Organização, a descrição das competências de cada Unidade já direciona a qual parte interessada, a Unidade deve realizar as atividades inerentes.

Coerência: Esta prática está alinhada com todas as estratégias.

Representatividade em Conselhos, Comitês de Bacia e Câmaras Técnicas

Descrição: Nas últimas décadas, a formulação e a implementação de políticas públicas têm agregado novos paradigmas a esses processos: a gestão descentralizada e participativa tem se mostrado como uma tendência. Nesse contexto, a instituição das Políticas Nacional e Estadual de Recursos Hídricos reflete o esforço dos movimentos sociais e técnicos, que foram determinantes na criação de arranjos institucionais e possibilitaram maior participação de setores da sociedade envolvidos na gestão de recursos hídricos. Os estados brasileiros passam a discutir e fundamentar suas leis para a gestão de recursos hídricos, instituindo o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos, O Comitê de Bacia Hidrográfica é um órgão colegiado da gestão de recursos hídricos, com atribuições de caráter normativo, consultivo e deliberativo e integra o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2006

Frequência: Semestral

Proatividade: Criação do Comitê Permanente de Representação de Comitês de Bacias e Organizações de

Recursos Hídricos, com as finalidades de acompanhar as discussões dentro de cada organismo de recursos hídricos, que tenha representação da Cesan; acompanhar e elaborar proposições acerca dos assuntos estratégicos em processo de regulamentação ou definição, tais como enquadramento, cobrança pelo uso dos recursos hídricos, entre outros; encaminhar as demandas dos representantes

dos comitês sobre assuntos específicos e relevantes para a Cesan, visando à tomada de decisão pela alta administração e realizar reuniões periódicas com o objetivo de nivelar a participação dos representantes da Cesan nos organismos de recursos hídricos.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Lei nº 9.433 de 1997.

Responsáveis: E-GMA

Aplicação

Abrangência: Grande Vitória e Interior

Controle: O controle é realizado pela E-GMA, através acompanhamento sistemático.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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.

Integração

Inter-relacionamento: Atualização do Manual de Organização

Cooperação entre Áreas: E-GMA e demais Unidades da Empresa que participam com empregados representantes.

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada ligada diretamente a esta prática é a Sociedade, descrita no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

Política Ambiental

Descrição: Em 2002, com a criação da Diretoria de Meio Ambiente, atual Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente, a Cesan estabeleceu uma Política Ambiental, atualizada em 2011 que preconiza uma série de diretrizes referentes ao Meio Ambiente: Prevenir e minimizar os impactos ambientais dos processos, produtos e serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; reduzir a utilização de recursos naturais e energia, assim como contratar fornecedores e prestadores de serviços que também tenham o mesmo comprometimento, e promover o uso de novas tecnologias de processos e insumos; manter diálogo permanente com autoridades ambientais, comunidade, clientes e fornecedores, possibilitando acesso a informações atualizadas e disponíveis sobre as questões ambientais; promover ações de conscientização ambiental e capacitar colaboradores nas Boas Práticas Ambientais; realizar avaliações e auditorias periódicas visando à garantia de nossa conformidade com os requisitos legais e institucionais; manter e aperfeiçoar os processos mensurando o desempenho ambiental e buscando a nossa melhoria contínua.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2011

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: A Própria Política Ambiental

Responsáveis: E-GMA

Aplicação

Abrangência: E-GMA e Unidades Operacionais.

Controle: O controle do cumprimento desta prática é feito pela E-GMA, por meio dos documentos gerados pelas diversas ações.

Integração

Inter-relacionamento: Revisão do Manual Ambiental de Projetos, Obras e Operação e Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan.

Cooperação entre Áreas: E-GMA, P-CAJ, Diretoria e Unidades que cuidam dos processos de coleta e tratamento de água e tratamento de esgoto.

Cooperação com Partes Interessadas: As partes interessadas envolvidas nesta prática são a Sociedade e Clientes.

Coerência: Esta prática está alinhada à MISSÃO: "Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida" Está alinhada também à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

Complemento: Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à organização. No caso de inexistência, declarar formalmente a situação.

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. Exemplo de resultado dessas iniciativas, foi a instituição pelo Governo do Estado, do Decreto Estadual 3212-R, em 2013, instituindo a LARS, mencionado na prática Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan.

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.

4.1/B - Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?

Processos Gerenciais: Identificação dos aspectos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações. Tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações.

Execução de Projetos, Obras e Operação

Descrição: 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. O referido Manual tem o objetivo de centralizar informações quanto ao processo de regularização ambiental das atividades da Companhia, disseminando o conhecimento de normas e legislação pertinentes; Disponibilizar estas informações para consulta, multiplicando a assimilação de empregados, contratados e clientes quanto às implicações ambientais da atividade de saneamento; Esclarecer dúvidas sobre o processo de regularização ambiental; Integração da visão ambiental à cultura da Companhia; Cumprimento pelas empresas contratadas da legislação e normas ambientais relacionadas à atividade de saneamento; Adequação e pró-atividade crescente da Companhia quanto à regularização ambiental de suas atividades.

Enfoque

Data de Início: 01/06/2010

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: Todas as empresas que participam das licitações da empresa, recebem o Manual Ambiental para consulta prévia, com a finalidade de conhecer as normas e práticas ambientais da Cesan, na qual ele poderá ser submetido, caso seja o vencedor do certame.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e o próprio Manual Ambiental de Projetos e Obras.

Responsáveis: E-GMA e E-DGA

Aplicação

Abrangência: O documento tem como objetivo integrar informações que atendam as atividades da Companhia em todo o Estado. Inicialmente o Manual Ambiental se dedicava apenas à questão ambiental envolvendo projetos e obras.

Controle: O controle é realizado pela E-DGA, através da centralização de informações e edição e pela E-GMA.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2010, foi instituído Grupo de Trabalho pela Resolução 5117/2010, coordenado pela E-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.

Integração

Inter-relacionamento: Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan.

Cooperação entre Áreas: E-GMA, E-DGA e demais Unidades Operacionais da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada beneficiada com esta prática é a Sociedade, conforme descrito no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan

Descrição: O tratamento dos Impactos das atividades dos processos e instalações é realizado por meio de diagnósticos dos impactos provenientes das atividades, processos e instalações da empresa, sob a coordenação da Gerência de Meio Ambiente, com participação das áreas pertinentes da companhia, como projetos, obras e operação, bem como da área da qualidade, jurídica e comunicação empresarial. O tratamento dos impactos sociais e ambientais tem como objetivo: Fortalecer a visão ambiental à cultura da Companhia; Minimizar e mitigar os impactos negativos existentes inerentes às atividades da empresa; Evidenciar os impactos positivos das atividades da empresa e Orientar o planejamento e a execução dos novos empreendimentos quanto aos aspectos ambientais, de forma a fortalecer a gestão socioambiental dos processos, minimizando e mitigando a geração de novos impactos negativos.

Resultados Associados: IC009 - Atividades licenciadas; IC010 - Índice de atividades em processo de licenciamento; IC011 - Captações outorgadas; IC012 - Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação; IC014 - Consumo médio mensal de copos per capita ; ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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.

Exemplaridade: 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.

Enfoque

Data de Início: 19/12/1997

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: 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.

Comunicação Social de Obras

Descrição: O trabalho de comunicação social de obras se insere nos princípios de universalização do acesso aos serviços de saneamento e controle social, previstos na Lei 11.445/2007, pois prevê a participação e o envolvimento das comunidades durante todo o processo de implantação dos serviços de água e esgoto. Em decorrência das dificuldades encontradas em realizar o trabalho de comunicação social referente às obras que já estavam em andamento e que já haviam causado uma imagem negativa da empresa, a E-DRC buscou realizar um alinhamento deste processo de trabalho junto às áreas de projetos e de obras visando o encaminhamento da demanda antes de iniciar a implantação ou complementação do sistema, dessa forma a comunidade poderia ser informada antecipadamente sobre a intervenção e impactos possíveis decorrentes da mesma.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2006

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: Antes de iniciar a implantação ou complementação de um sistema de abastecimento de água ou esgoto, a comunidade é informada antecipadamente sobre a intervenção e impactos possíveis decorrentes dessas obras.

Agilidade: Nas reuniões prévias com as comunidades impactadas pelas obras, as sugestões da comunidade são levantadas e enviadas aos respectivos responsáveis pelas obras, visando agilizar etapas, dentro do possível.

Padrões Gerenciais: Resolução CONAMA nº 237/1997, Manual de Gestão e Decreto Estadual 3212-R, instituindo a LARS (Licença Ambiental de Regularização de Saneamento) e Política Ambiental

Responsáveis: E-GMA

Aplicação

Abrangência: O tratamento dos impactos das atividades dos processos e instalações abrange as Unidades que cuidam dos projetos, obras, operação, comunicação social, relação com o cliente e educação ambiental interna e externa da Empresa.

Controle: O controle desse tratamento é realizado com apoio da E-GMA, por instrumentos legais como Outorga de direito de uso, Licenciamento Ambiental, bem como ações junto à comunidade. Também são realizados pelas áreas de projetos, obras, operação, comunicação empresarial e relação com o cliente.

Integração

Inter-relacionamento: Revisão do Manual Ambiental de Projetos, Obras e Operação

Cooperação entre Áreas: E-GMA, E-DGA e Unidades Operacionais da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: As partes interessadas beneficiadas com esta prática são a Sociedade e Empregados, conforme descrito no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada aos Valores: Respeito; Segurança; Ética; Comprometimento; Efetividade e Inovação. Está alinhada à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão

Responsáveis: E-GMA e E-DRC

Aplicação

Abrangência: Todos os Municípios onde a Cesan atua.

Controle: Realizado pela E-DRC.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2014 – Reunião de alinhamento com a Área de Projetos, I-GEP, para ajustar o melhor momento de envio da demanda para a M-DRC, de no

mínimo quando iniciar o processo de licitação da obra a que se refere o trabalho de comunicação social.

Integração

Inter-relacionamento: Visitas Técnicas Monitoradas às ETAs e ETEs na Grande Vitória

Cooperação entre Áreas: E-GMA, E-DRC

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada é a Sociedade, descrita no Perfil

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan.

Complemento: Destacar de que forma a organização se mantém preparada para responder às eventuais situações de emergência.

Para comunicar paralisações programadas e de emergência, a Cesan 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 ARSP.

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.

IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS E SOCIAIS E AÇÕES DE TRATAMENTO			
ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL / SOCIAL	AÇÕES / TRATAMENTO
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; 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 de todos os tipos de sistemas.
Produção e Distribuição de Água	Vazamentos 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 micromedições; Projeto de mobilização da força de trabalho com o MASPP; Comunicação social de obras para a 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 ARSP; 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.

Produção e Distribuição de Água	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 ARSP. 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.
Coleta e Tratamento de Esgoto	Extravasamento com lançamento in natura de esgoto no solo ou na água	Contaminação dos solos e/ou de corpos hídricos; 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 performance, com objetivo de reduzir o tempo de atendimento às solicitações de desobstrução de redes e ramais.
	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 nas ETES; Unidade de Gerenciamento de Resíduos (UGR) na região metropolitana; Destinação final dos resíduos em aterros sanitários licenciados; Inauguração da primeira Unidade Gerenciadora de Lodos (UGL); Projeto piloto de biogás; Visitas e reuniões comunitárias; Plano de Gerenciamento de Resíduos.
	Lançamento de efluente tratado fora de padrão em corpos d'água	Contaminação de recursos hídricos	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.

4.1/C - Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?

Processos Gerenciais: Acessibilidade aos produtos e instalações da organização.

Promoção da Acessibilidade

Descrição: As iniciativas para promover a acessibilidade abrangem várias Unidades e Programas na Cesan, sendo: Escritórios de Atendimento - Desde 2007, a Cesan vem realizando adequações para promover a acessibilidade dos clientes, além da acessibilidade física como rampas, banheiros e elevadores adaptados. Programas de Visitas Técnicas Monitoradas às ETAS e ETES; Unidade Móvel Educativa.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2007

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: O técnico Wagner Veras, da E-DRC, apresentou pela primeira vez a palestra sobre tratamento e utilização da água em Linguagem Brasileira de Sinais (Libras), e adaptou o conteúdo para a melhor compreensão dos alunos. Somente no primeiro semestre de 2016, a Empresa recebeu 2.432 visitantes nas estações de

tratamento da Grande Vitória. O objetivo do programa é mostrar o trabalho da Cesan, valorizar o saneamento, ensinar a cuidar melhor da água e falar da importância da ligação na rede de esgotamento sanitário.

Agilidade: Em 2008, após receber a visita de alunos com necessidades especiais, Veras percebeu a dificuldade para apresentar a palestra e para que eles aprendessem. Por isso, decidiu realizar o curso básico de Libras e buscar mais parcerias com as escolas que atendem as pessoas com necessidades especiais, a fim de sistematizar essa prática.

Padrões Gerenciais: Normas Regulamentadoras de Acessibilidade e Inspeções e vistoria da ARSP nos Escritórios de Atendimento.

Responsáveis: A-GCO, E-GMA e E-DRC

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2013 - A Equipe de Atendimento ao Público recebeu capacitação na linguagem de sinais (Libras), permitindo assim melhor comunicação entre cliente e fornecedor. 2013 - O programa de visitas passou a atender alunos com deficiência auditiva, visando envolver esse público e possibilitar a divulgação de informações sobre os processos de tratamento da água e do esgoto. 2011 - Reformulação interna e externa da Unidade Móvel de Educação Ambiental, 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. 2015 - Adaptação das instalações do Ed. Rui

Barbosa, em parceria com o condomínio para instalação do elevador de acesso a cadeirante da A-GTI.

Aplicação

Abrangência: Empregados da Empresa e público externo

Controle: Pesquisas dos Escritórios de Atendimento

Integração

Inter-relacionamento: Código de Ética, Programa de Educação Empresarial

Cooperação entre Áreas: Diretoria e Unidades responsáveis pelas adequações.

Cooperação com Partes Interessadas: Empregados, Clientes e a Sociedade, descritas no Perfil, são as partes interessadas beneficiadas com esta prática.

Coerência: Esta prática está alinhada aos VALORES da Empresa que são: Respeito, Segurança, Ética, Comprometimento, Efetividade e Inovação.

4.1/D - Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?

Processos Gerenciais: Promoção voluntária de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Programa 10 Sentos

Descrição: O Programa 10 S foi criado em 2008, aprovado pela Diretoria com o propósito de adotar uma metodologia de prática de gestão pela qualidade, envolvendo o ambiente e o trabalho em equipe para a reorganização da Cesan, buscando uma melhor eficácia nos serviços prestados. Abrangem 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. Os quatro primeiros sentos referem-se à arrumação e organização do ambiente. O quinto requer cuidado com a manutenção do já executado e os outros cinco contemplam o autodesenvolvimento e a preocupação com a sociedade. O Programa 10 S é uma forma de reconhecimento, no qual as Unidades premiadas recebem um valor, de acordo com o mérito obtido no processo da 2ª Avaliação Interna do Núcleo de Gestão pela Qualidade para realizar confraternização entre as equipes.

Aplicação

Abrangência: O Programa 10 S é corporativo, porém, as Unidades não são obrigadas a implantarem. Cabe a cada Unidade decidir-se, de forma espontânea, a se candidatarem, conforme os critérios estabelecidos para participação no Manual de Procedimentos do Programa 10 S.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, por meio do Cronograma, ajustável, em consenso com as Unidades. Além do cronograma, o controle é feito através das visitas e geração dos Relatórios das Avaliações. Ao término do fechamento do ciclo, há uma avaliação da equipe do NGQ, com base nos novos aprendizados, de forma a promover a melhoria contínua nos ciclos seguintes.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2010 - Atualização do Manual de Procedimentos do Programa 10 S (Resolução nº 5185/2010) - O ciclo deixou de ser anual e passou a ser bienal, os conceitos dos sentos foram revisados, e foi atribuído peso à pontuação, como forma de compensação de acordo com a complexidade das áreas auditadas (áreas administrativas, operacionais ou com terceiros). 2013 -

Atualização do Manual de Procedimentos do Programa 10 S, com revisão dos formulários, aumento do escopo para as Unidades recertificadas e inclusão dos Indicadores, além da solicitação de Relatório de Auditoria Externa, mais completo, baseados nos relatórios dos Prêmios de Qualidade. 2016 - Atualização do Manual de Procedimentos do Programa 10 Sentos, com inclusão de apenas certificação das Unidades, devido a reestruturação orgânica. Neste mesmo Manual ficou estabelecido que a própria equipe da P-CPE irá ministrar os treinamentos, bem como proceder a avaliação que decidirá a premiação. Em todas as revisões são analisados os formulários e feitas melhorias, caso necessário.

Enfoque

Data de Início: 01/12/2008

Frequência: Bienal

Proatividade: Independente de recurso, os empregados utilizam a criatividade para realizar melhorias no ambiente de trabalho e, independente da corporação, realizam trabalhos sociais, utilizando o voluntariado e aptidão de cada um.

Agilidade: Nas Unidades em que o Programa é aplicado, torna-se mais rápida a aquisição de materiais e o

atendimento às solicitações de melhorias pelas Unidades Corporativas.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão, Manual de Procedimentos do Programa 10 Sentos, aprovado em Reunião de Diretoria.

Responsáveis: P-CPE

Integração

Inter-relacionamento: Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico

Cooperação entre Áreas: P-CPE, Unidades Inscritas e Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: A Sociedade, clientes e empregados, descritos no Perfil, são as partes mais envolvidas e beneficiadas com a implantação do Programa pela Unidade.

Coerência: Esta prática está alinhada aos VALORES da Empresa que são: Respeito, Segurança, Ética, Comprometimento, Efetividade e Inovação. Também está alinhada Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan

Descrição: Conforme descrito em 4.1.B

Concessão de Patrocínio

Descrição: 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 (de cunho social e ambiental) 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. Nos últimos anos, a Cesan tem patrocinado preferencialmente os pedidos advindos dos projetos que utilizam leis de incentivo fiscal (Esporte, Cultura, Saúde, Idoso e Fundo da Infância e Adolescência).

Enfoque

Data de Início: 01/01/1991

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: Através dos patrocínios relacionados ao MEG, consegue-se manter e melhorar a cultura da excelência na Empresa, com recebimento de examinadores externos. Alguns empregados recebem patrocínio para desenvolvimento de ações ligadas ao esporte, cultura, o que incentiva a criatividade e saúde do empregado.

Padrões Gerenciais: Resolução 5290/2011.

Responsáveis: P-CCE

Aplicação

Abrangência: Sociedade em geral.

Controle: Sistema SISCOP e reuniões de Diretoria e/ou Conselho de Administração.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Desde 2008, a Cesan concede patrocínio para as entidades que gerenciam os programas de qualidade relacionados ao MEG. 2014 - Patrocínio para o PNQS 2017 - Renovação do patrocínio para o PQES.

Integração

Inter-relacionamento: Reunião de Diretoria, Aplicação do MEG.

Cooperação entre Áreas: P-CCE e demais Unidades relacionadas com as solicitações de patrocínio.

Cooperação com Partes Interessadas: Os empregados e a Sociedade são as partes interessadas que são beneficiadas com a concessão dos patrocínios.

Coerência: Esta prática está alinhada: À Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Operacional - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan. À Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

Projeto Mangaraí

Descrição: O Projeto Mangaraí é uma iniciativa piloto, com duração prevista para cinco anos e investimento de R\$ 14 milhões para recuperação ambiental da sub-bacia do Rio Mangaraí, que integra a Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria da Vitória. Tem o objetivo de reduzir os sedimentos nos cursos d'água e ampliar a quantidade e qualidade da água. Faz parte da carteira de projetos do Programa de Gestão Integrada das Águas e da Paisagem, que o Governo do Estado do Espírito Santo executa com financiamento do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). No âmbito do Projeto Mangaraí já estão em fase de finalização outros 25 projetos de ampliação da cobertura florestal na região. A meta é reflorestar 50 hectares no ano de 2016, o que representa 10% da meta total de aumento da cobertura vegetal planejada para a sub-bacia do Rio Mangaraí. Os projetos de reflorestamento têm a finalidade de conservar os solos, os recursos hídricos e gerar renda para os agricultores participantes.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2014, foi realizado curso de Saneamento Rural, empregando tecnologias sociais para comunidades vizinhas.

Exemplaridade: Membros da Cesan, Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH), Incaper e Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEAMA), realizam uma visita à bacia do Rio Mangaraí, que fica em Santa Leopoldina, com a presença do especialista em recursos naturais, Henrique Lobo Gonçalves. O intuito da visita é realizar a troca de experiências e preparar a equipe de apoio para futura execução do Projeto Mangaraí. Temas como o uso sustentável do solo e dos recursos hídricos, execução de um projeto coletivo, ampliação do envolvimento comunitário para proteção dos rios e também a instalação da quinta unidade de demonstração de tratamento de esgoto em área rural serão abordados na visita. -em 2015 Cinco pesquisadores ingleses chegaram ao Estado para visitar as Bacias de Santa Joana e do Mangaraí – um dos principais afluentes do Rio Santa Maria da Vitória. As visitas objetivam pesquisar o nexa existente entre a produção de alimento e água. A pesquisa “Intensificação Sustentável & Nexa”, que é realizada em parceria entre as universidades do Brasil e da Inglaterra, tem como coordenador no Estado o professor e doutor da UFES, Edmilson Teixeira, acompanhado pelo engenheiro florestal da Cesan, Luciano Firme.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2013

Complemento: Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Como já mencionado na Prática Concessão de Patrocínio, os critérios são 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.

Além da seleção interna pela P-CCE, a Cesan integra o Programa de gestão integrada das águas e da paisagem que tem o financiamento do Banco Mundial para investir nos municípios que integram as microrregiões do Caparaó e as Bacias Hidrográficas dos Rios Jucu e Santa Maria da Vitória, cuja abrangência contempla as principais cidades da Região Metropolitana da Grande Vitória. Este Programa tem como objetivo:

- Garantir que o acesso à água seja assegurado, no sentido de estar disponível em quantidade e qualidade adequada para os respectivos usos, bem como salvaguardados para sua utilização pelas futuras gerações;
- Ampliar a cobertura de coleta, tratamento e destinação final de esgotos sanitários em municípios das Bacias do Jucu e Santa Maria da Vitória e, na microrregião do Caparaó, em municípios de atuação da Cesan;
- Ampliar a cobertura florestal do Estado, na microrregião do Caparaó e adjacências e nos municípios das bacias dos Rios Jucu e Santa Maria da Vitória;
- Institucionalizar e promover boas práticas agrícolas e de construção de estradas vicinais para contribuir para a redução do assoreamento e poluição dos corpos d’água.

Complemento: Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e envolver a força de trabalho na implementação ou apoio às suas ações relativas ao desenvolvimento sustentável.

Como descrito no Perfil, desde 2003, a Cesan 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

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: 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.

Padrões Gerenciais: As próprias diretrizes do projeto e as leis regulamentadoras.

Responsáveis: E-GMA

Aplicação

Abrangência: Abrangência externa (Sociedade) Abrangência Interna (E-GMA na recuperação dos recursos renováveis).

Controle: O controle das ações do Projeto Mangaraí é feito pela E-GMA, acompanhando as etapas do Projeto.

Integração

Inter-relacionamento: Política Ambiental, Representatividade em Conselhos, Comitês de Bacia e Câmaras Técnicas, Tratamento dos Impactos das Atividades, Processos e Instalações da Cesan.

Cooperação entre Áreas: E-GMA, E-DGA, Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada beneficiada é a Sociedade e, este Projeto tem a parceria de vários Órgão Ambientais.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

citar a Parcerias Público Privada (PPP), para manutenção, operação e expansão do serviços de esgotamento sanitário nos municípios de Serra (2015) e Vila Velha (2016), cuja meta é a universalização em 8 anos e 10 anos, respectivamente.

A atuação em redes vai de acordo com a necessidade da Cesan em fortalecer os seus processos e no Perfil, temos a gama de redes interna e externa que a Empresa está inserida, bem como seus propósitos. A prática "Desenvolvimento das redes de relacionamento" está descrita no critério 1.

Para envolver a força de trabalho, temos a Prática do Programa 10 Senso, descrito neste critério, além de ações que a E-GMA e a P-CCE promovem com vistas ao desenvolvimento sustentável.

PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS	
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. 2013 - O programa passou a atender alunos com deficiência auditiva.
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.
Cesan na Escola	Atende à demanda espontânea de escolas públicas e privadas da educação infantil ao ensino médio. O trabalho envolve a realização de atividades educativas por meio de recursos didáticos diversos adequados ao público e à ação a ser realizada. 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 Unidade Gerenciadora de Lodos (UGL) e destinação do primeiro lote de biossólidos para os agricultores participantes do teste de campo. 2016 – Término da entrega de Biossólido para os agricultores participantes do teste de campo.
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.
Programa Se Liga na Rede	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, foram realizadas mais de 10.000 ligações gratuitas de esgoto. 2015 - Programa foi reestruturado com foco na Despoluição dos mananciais e no compartilhamento de responsabilidades, criado o Grupo de Trabalho de Ligação de Esgoto, foi alcançado neste ano o número de 40.500 novos imóveis ligados à rede de esgoto 2016 – Programa foi reestruturado criado o Comitê Coordenador do Programa Se Liga na Rede, contratada empresa específica para realizar as vistorias de esgoto, mudança qualitativa na execução as atividades do Programa passando a serem executadas nas novas unidades criadas a partir da reestruturação da Companhia.

Além desses, também são realizadas as seguintes ações: Feiras e eventos ambientais (1990); Comunicação Social de Obras (2010); 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 e redução do consumo de copos descartáveis.

4.2 Desenvolvimento social

4.2/A - Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e atendidas?

Processos Gerenciais: Identificação das necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade. Atendimento das necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade.

Encontro de Lideranças Comunitárias

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Programa de Saneamento Rural (PRORURAL)

Descrição: As necessidades e expectativas das comunidades rurais são identificadas por meio do Programa de Saneamento Rural (PróRural) em reuniões com associações de moradores, lideranças comunitárias e poder público, e-mail e telefone. O programa 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).

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: A partir de 2013, os municípios contemplados passaram a receber visita de técnicos da equipe PróRural, 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. 2016 - Implantação de uma estação de tratamento de água tipo piloto, que faz uso da tecnologia de ultrafiltração, na localidade de Limoeiro, no município de Castelo, na Região Sul do Espírito Santo.

Enfoque

Data de Início: 26/04/1991

Frequência: Sob Demanda

Padrões Gerenciais: Resolução

Responsáveis: E-GPP e E-GOB

Aplicação

Abrangência: Comunidades Rurais de pequeno porte (áreas geograficamente isoladas, com população entre 50 a 1500 habitantes).

4.2/B - Como a organização direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?

Processos Gerenciais: Direcionamento de esforços para o desenvolvimento da sociedade.

Programa 10 Sentos

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

Concessão de Patrocínio

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

Representatividade em Conselhos, Comitês de Bacia e Câmaras Técnicas

Descrição: Conforme descrito em 4.1.A

Ações Socioeducativas

Descrição: Nas ações socioeducativas (projetos como: CESAN na Escola, visitas Técnicas monitoradas, Reuniões comunitárias, Encontro com Lideranças) são realizadas pesquisas de avaliação do evento, após a realização de cada evento. As informações são utilizadas para melhoria do processo e, quando pertinente, é dado retorno ao demandante. Trata-se de uma prática institucionalizada que ocorre, na sua maioria por uma demanda da própria sociedade, que através das instituições solicitam conhecer a CESAN. Os principais objetivos das instituições estão relacionados à aquisição de conhecimentos e a projetos relacionados aos temas água e/ou esgoto. Através da demanda, o Programa propicia essa aproximação da empresa que interage com a sociedade e instituições envolvidas. A Cesan também promove visitas às estações de tratamento para execução de projetos do seu interesse, como é o caso do "Programa Se Liga na Rede". As demandas são recebidas pela E-DRC por meio de um e-mail institucional educa.ambiental@cesan.com.br e via processos. As solicitações são direcionadas para os responsáveis

Controle: Reuniões com as Comunidades

Integração

Inter-relacionamento: Orçamento Empresarial para execução das obras.

Cooperação entre Áreas: E-GPP, E-GOB, Diretoria

Cooperação com Partes Interessadas: Sociedade e Órgãos Públicos são as partes interessadas envolvidas no desenvolvimento do Programa. O PRORURAL conta com a participação da Cesan, a Sociedade, através das Comunidades dos Municípios onde o Programa é aplicado e também conta com a parceria da Prefeitura.

Coerência: Esta prática está alinhada à MISSÃO da Empresa - "Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida" Está alinhada também às Perspectiva Mercado e Clientes, através dos Objetivos Estratégicos - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação. à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental.

por área de abrangência dos sistemas e a demanda será atendida conforme uma agenda e procedimentos estabelecidos para o acesso de visitantes nas unidades operacionais.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2006

Frequência: Sob Demanda

Proatividade: Conscientização dos alunos com relação ao uso racional da água, gestão do meio ambiente através de informações sobre a necessidade de ligar à rede de esgoto, além do aprendizado sobre o funcionamento das ETAS e ETES da Cesan.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão, Orientações da E-DRC.

Responsáveis: E-DRC em conjunto com as Unidades Operacionais

Aplicação

Abrangência: O Programa de Visitas Monitoradas é realizado nos sistemas localizados nos municípios de Vitória, Serra, Vila Velha e Cariacica.

Controle: O controle é realizado pela E-DRC, através de planilhas de recebimento de demandas, agendamento com as instituições, relatórios de avaliações e acompanhamento sistemático.

Tarifa Social

Descrição: Conforme descrito em 3.1.A

Complemento: *Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e de envolver a força de trabalho na implementação de projetos sociais.*

No Perfil (P1,C,2) estão descritas as principais redes de atuação da Cesan, o propósito e a forma de atuação. A atuação em rede está alinhada aos Objetivos Estratégicos da Empresa e são construídas para consolidar a execução dos processos. A prática "Desenvolvimento das redes de relacionamento" está descrita no critério 1.

O Programa 10 Sentos (Manual de Procedimentos INS.003.03.2016 – Programa 10 Sentos, aprovado pela Resolução 5889/2017) descrito como prática no critério 6, envolve a força de trabalho na implementação de projetos sociais, através do 10º Senso - Responsabilidade Socioambiental, que busca disseminar na Unidade a importância da prática da Responsabilidade Social, desenvolvendo ações sociais, mas incentivando e estimulando a força de trabalho na realização de trabalhos voluntários, para atender as carências da sociedade. Na parte ambiental, há o compromisso do uso sustentável dos recursos naturais ou adquiridos para a preservação da vida no planeta.

As CIPAS (Comissões Internas de Prevenção de Acidentes), descrita no critério 6, possuem o papel fundamental de colaborar para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, promoção do bem-estar, qualidade de vida, integração, e disseminação de importantes informações relacionadas à saúde e segurança do trabalhador, bem como na promoção e incentivos às campanhas de ajuda voltadas à Sociedade, sejam elas isoladas ou a partir de algum acontecimento de maior escala nos municípios. As comissões atuam por meio de promoção de palestras e campanhas, participam de análises de acidentes, realizam inspeções em seus locais de trabalho identificando riscos, realizam diálogos de segurança, organizam a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes, entre outras ações.

4.2/C - Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da organização?

Processos Gerenciais: Avaliação do grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da organização.

Ações Socioeducativas

Descrição: Conforme descrito em 4.1.B

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2012 - Ampliação do atendimento às comunidades diretamente envolvidas no Programa Se Liga na Rede para visita às estações de tratamento de esgoto do próprio bairro. 2013 - O programa passou a atender alunos com deficiência auditiva.

Integração

Inter-relacionamento: Programa 10 Sentos, Encontro com Lideranças Comunitárias, Comunicação Social de Obras.

Cooperação entre Áreas: E-DRC e Unidades Operacionais

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada beneficiada com esta prática é a Sociedade, conforme descrita no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada às Perspectivas: Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan. Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Fortalecer a gestão socioambiental

4.2/D - Como a organização zela por sua imagem perante sociedade?

Processos Gerenciais: Zelo da imagem perante a sociedade.

Comunicação Social de Obras

Descrição: Conforme descrito em 4.1.B

Identidade Visual

Descrição: Desde 1967, a Cesan possui sua logomarca, que com o tempo foi evoluindo e tomando várias formas. Porém em 2008, houve a necessidade da construção de uma identidade que demonstrasse os processos da Cesan que são água e esgoto. Desta forma surgiu a nova logo da Empresa que é composta de dois elementos: o tipográfico, que é o nome Cesan, e o iconográfico, representado pela gota d'água. Ambos são complementares e se equilibram. A fonte utilizada representa o futuro e a gota o negócio da empresa, por meio do abastecimento de água e a coleta e o tratamento de esgoto.

Resultados Associados: IC021 - Inserções positivas na mídia; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Concessão de Serviços Públicos ES; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Credibilidade ; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Inovação; ICm03 - Índice de favorabilidade da imagem da organização - Qualidade percebida dos serviços; ICm04 - Índice de conhecimento dos serviços e produtos

Enfoque

Data de Início: 19/03/2008

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: A Cesan merecia um trabalho técnico e de qualidade sobre a marca, que após 40 anos de vida, era uma marca forte e não precisava de alterações profundas. Era necessário apenas embelezá-la e acrescentar um ícone ao nome. A nova logo é composta de dois elementos: o tipográfico, que é o nome Cesan, e o iconográfico, representado pela gota d'água que faz jus ao negócio da Empresa. Uma parte representa o abastecimento de água e a outra, a coleta e o tratamento de esgoto.

Padrões Gerenciais: Resolução nº4881/2008, Manual de Identidade Visual e Padrões de Documentos fornecidos pela P-CCE.

Responsáveis: A P-CCE é a responsável pela coordenação do cumprimento do Manual de Aplicação e que a ela caberá receber as solicitações e fornecer todas as orientações necessárias ao fiel cumprimento do mesmo.

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Cesan

Controle: O controle da utilização certa da logomarca é de responsabilidade da P-CCE.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2012 - Criação do Selo 45 anos, utilizando a logomarca 2017 - Criação do Selo 50 anos, utilizando a logomarca da Cesan. Foram criados 3 selos e mais votado foi escolhido via votação online pelos empregados.

Integração

Inter-relacionamento: Esta prática está associada diretamente às Campanhas de Uso Racional da Água, Encontro de Lideranças, Encontro de Fornecedores, Pesquisa de Satisfação de Clientes.

Cooperação entre Áreas: P-CCE e demais Unidades da Empresa

Cooperação com Partes Interessadas: A utilização correta da identidade visual e a transparência na execução dos processos, pelos Empregados, demonstra o zelo pela imagem da Empresa perante a Sociedade e Clientes, descritos no Perfil.

Coerência: Esta prática está diretamente alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan.

Campanhas Publicitárias

Descrição: Conforme descrito em 3.1.C

03/12/2016

Mais de 90 lideranças comunitárias se reúnem com a Cesan



5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da organização

5.1/A - Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?

Processos Gerenciais: Identificação das necessidades de informações para operar e gerenciar a organização.

Reuniões de Diretoria

Descrição: 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.

Enfoque

Data de Início: 24/03/2017

Frequência: Semanal

Proatividade: Os gestores encaminham as demandas para o Diretor de sua área, via processo protocolado no SISCO. Dependendo da complexidade da demanda, o Diretor se reúne com o Gestor responsável a fim de obter mais informações a respeito do assunto, e assim ser levado ao fórum de reunião de Diretoria.

Agilidade: Os processos aprovados na Reunião de Diretoria, são imediatamente despachados para o Gestor responsável para as devidas providências administrativas ou operacionais. Após despachos dos processos, a divulgação é feita pela P-CCE, via e-mail para toda a Organização e em caso de instrumentos normativos, todas as Resoluções, Instruções e Deliberações ficam disponíveis no Portal Corporativo.

Padrões Gerenciais: Manual de Organização - 20ª edição, no qual são definidos o objetivo operacional e competências de cada Unidade da Estrutura Orgânica. A reunião de Diretoria ocorre desde a criação da Empresa, e por isso já se tornou uma prática internalizada.

Responsáveis: Todos os Diretores

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa.

Controle: Atas das Reuniões, despachos nos Processos Protocolados, Documentos Institucionais divulgados por e-mail no Portal Corporativo.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2015, foi criado e disponibilizado índices de instrumentos normativos, com documentos desde 1971 até o presente.

Integração

Inter-relacionamento: Reuniões dos Conselhos Fiscal e de Administração, Reuniões dos Diretores com Assessores, Coordenadores e/ou Gerentes.

Cooperação entre Áreas: Cada Diretor com seus respectivos gestores e empregados.

Cooperação com Partes Interessadas: Todas as partes interessadas, descritas no Perfil (P1,c).

Coerência: Prática alinhada à todas as estratégias.

Identificação de Novos Projetos de Tecnologia de Informação

Descrição: 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 A-GTI.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: As necessidades identificadas, referentes aos sistemas informatizados, são tratadas pela A-GTI, para o desenvolvimento de novos sistemas ou a melhoria de um sistema existente. Até 2011, eram realizadas reuniões trimestrais da A-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 processo de Gestão de Serviços (Baseado no ITIL V3) da A-GTI. A partir de 2013, o registro de novos projetos passou a ser realizado através da prática "Identificação de Novos

Projetos de TI". Em 2014 foi alterada a periodicidade de identificação de novos projetos para cada dois anos.

Enfoque

Data de Início: 01/06/2013

Frequência: Bial

Proatividade: O Comitê PETI, criado em 2006, realiza a priorização dos Projetos propostos ou aprovados, de acordo com o Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial.

Agilidade: O atendimento às demandas pode ser realizado através de aquisição de sistemas consolidados no mercado, desenvolvimento por empresas especializadas já contratadas ou pelos profissionais da própria A-GTI.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão, através da descrição da Prática - Reunião do Comitê PETI.

Responsáveis: A-GTI, Representantes das Diretorias e assessores.

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa.

Controle: Atas das Reuniões, Processos protocolados e Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM).

Integração

Inter-relacionamento: Reunião de Diretoria, Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial.

Cooperação entre Áreas: A-GTI, Diretoria e Unidades da Estrutura Orgânica.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar das Partes Interessadas não atuarem diretamente no desenvolvimento desta prática, elas são beneficiadas com a implementação de novos sistemas.

Coerência: Assegurar a Efetividade nos processos

5.1/B - Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?

*Processos Gerenciais: Desenvolvimento dos principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas.
Implantação dos principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas.*

Reunião do Comitê PETI

Descrição: As necessidades de informações que demandam sistemas informatizados são encaminhadas à A-GTI, e atendida de acordo com os fluxos definidos no SGQ da Unidade. As demandas de melhoria e novos sistemas são repassadas à A-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. Muitas desses novos projetos são necessários para adequação à reestruturação orgânica que muitas vezes demandam a criação de novos processos da cadeia de valor. 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.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2014 foi publicada a Resolução nº 5616, que estabelece que o Comitê seja composto pelos gerentes de todas as unidades da empresa, além do coordenador de Planejamento Estratégico, assessor da Diretoria de Relações com o Cliente, chefes das Divisões de Desenvolvimento de Sistemas, de Gestão da Integração, de Suporte e Infraestrutura e de Gestão da Integração. Na reunião do Comitê realizada em julho/2014 foi definido que as inscrições de novos projetos de TI devem acontecer a cada dois anos. Também ficou acordado que as reuniões de priorização acontecerão no primeiro semestre a cada dois anos.

Enfoque

Data de Início: 07/07/2006

Frequência: Semestral

Proatividade: Ressaltamos que a Reunião do Comitê PETI é realizada no primeiro semestre, visando definir recursos para aqueles projetos que necessitam de provisão orçamentária para o desenvolvimento e execução, visto que a consolidação do orçamento empresarial é realizado no segundo semestre, em novembro.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão, Fluxogramas definidos no SGQ da A-GTI

Responsáveis: A-GTI

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa.

Controle: Atas das Reuniões do Comitê PETI, Processos protocolados no Sistema SISCOP e Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM).

Integração

Inter-relacionamento: Orçamento Empresarial, Identificação de Novos Projetos de TI e Reunião de Diretoria.

Cooperação entre Áreas: A-GTI e demais Unidades da Estrutura Orgânica.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar das partes interessadas descritas no Perfil não participarem da Reunião do Comitê PETI, elas são beneficiadas com o desenvolvimento, ampliação e implementação de Sistemas internos e externos.

Coerência: A prática está alinhada ao Mapa Estratégico da Cesan através da Perspectiva Mercado e Clientes, por meio do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e

fortalecer a imagem da Cesan; e Perspectiva Processos Internos, por meio do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

Complemento: Destacar a maneira de promover a integração da organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas, por meio de sistemas de informação.

SISTEMA / ANO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
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.	Clientes
ERP/SAP (2010)*	Integra os 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.	Empregados/ Acionistas/ Fornecedor
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.	Empregados/ Clientes
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.	Empregados
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.	Empregados/ Clientes/ Sociedade
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.	Empregados
Pague Fácil (2009)	Sistema on-line de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.	Clientes
BI CESAN (2011)	Sistema de gestão corporativa de indicadores que utiliza metodologia de Business Intelligence.	Empregados
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.	Empregados/ Clientes/ Sociedade
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.	Fornecedor
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.	Empregados

Exemplaridade:

*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.

Complemento: Destacar a maneira de compatibilizar a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com a 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, 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 ArcelorMittal, Vale e Prefeitura da Serra para conhecerem os sistemas de monitoramento em operação.

Na tabela abaixo estão listados os principais projetos realizados 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 logon dos usuários e facilitar o acesso a file server, 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
Virtualização de Banco de Dados (2016)	Garantir maior disponibilidade e confiabilidade aos bancos de dados corporativos.	Interno
Nova solução de Segurança de Informação (2016)	Ampliar recursos de segurança de informação da CESAN	Externo

Evidência: Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e partes interessadas externas.

As soluções adotadas, visando à integração dos sistemas às partes interessadas externa estão descritas na tabela:

PARTES INTERESSADAS EXTERNAS	SOLUÇÕES ADOTADAS
Clientes	Melhorias de infraestrutura nos Escritórios de Atendimento ao Público com entrega de computadores e adequações de rede, telefonia e elétrica nos Escritórios de Atendimento ao Público para atendimento à Resolução 008/2010 da ARSI.
	Novo contrato de telefonia 0800 (2013) para atender as demandas de atendimento telefônico do Call Center da Cesan.
	Reformulação do Site da Empresa, possibilitando o cliente obter informações a respeito dos serviços, de forma mais ágil e clara.
Clientes/Sociedade/Acionistas/Poder Concedente/Fornecedores	Aquisição de novo storage para atualização tecnológica, garantir crescimento do ambiente de TI e possibilitar implantação de novas soluções.
	Nova solução de Segurança de Informação para ampliar recursos de segurança de informação da Cesan.

5.1/C - Como a segurança das informações é mantida?

Processos Gerenciais: Manutenção da segurança das informações.

Regulamentação para Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação

Descrição: A prática utilizada para este processo gerencial é o cumprimento e gerenciamento da Norma Interna "Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação - ADM.019.03.2016" que estabelece o conjunto de regras necessárias para disciplinar a utilização de serviços e recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) pelos usuários da Cesan. Dentre os principais procedimentos da norma, 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. Todos os empregados, ao serem admitidos na empresa, os jovens aprendizes e estagiários que venham a utilizar os recursos de TI assinam um termo de compromisso de utilização dos serviços, conforme previsto na referida norma.

Enfoque

Data de Início: 11/01/2006

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: 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 login e senha, pessoal e intransferível. Os usuários deixaram de ser administradores dos computadores e todas as estações de trabalho são atualizadas, semanalmente, com a instalação dos pacotes de segurança da Microsoft. Em 2011, com a ampliação e renovação do parque de computadores, 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. **Anti-Vírus:** Todos os computadores, notebooks e servidores possuem o antivírus Trend Micro Office Scan, que protege os equipamentos contra diversos malwares, como vírus, spywares e trojans. 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.

Agilidade: Visando a desburocratização na consulta de instrumentos que regulamentam a segurança das informações, em 2016, foi aprovada a Norma INS/IF/033/01/06 - Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação que unificou a Norma de Telefonia Interna fixa e móvel à de Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação.

Padrões Gerenciais: A própria Norma ADM.019.03.2016.

Responsáveis: A-GTI

Aplicação

Abrangência: Todos os empregados e estagiários.

Controle: A unidade responsável pelo controle dessa Norma é a A-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.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Atualização dos Instrumentos Normativos: 11/01/2006 - Aprovação da Norma Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação; 28/10/2015 - Aprovação da atualização Norma Utilização de Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação; 04/02/2009 - Aprovação da atualização da Norma de Telefonia Interna; 20/09/2013 - Aprovação da atualização da Norma de Telefonia Interna 05/10/2016 - Revogação da Norma Utilização de Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Norma de Telefonia Interna, unificando os dois instrumentos.

Integração

Cooperação entre Áreas: A-GTI, A-GRH, Conselho de Ética, Gestores, empregados, jovens aprendizes e estagiários.

Cooperação com Partes Interessadas: As partes interessadas descritas no Perfil, apesar de não estarem diretamente ligadas à execução da prática, são beneficiadas com a conduta coerente com as exigências da Norma.

Coerência: Esta prática está alinhada aos VALORES da Organização: Respeito, Segurança, Ética, Comprometimento, Efetividade e Inovação.

Complemento: Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a atualização, a confidencialidade e integridade das informações e a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações em situações de emergência.

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 login e senha, pessoal e intransferível. Os usuários deixaram de ser administradores dos computadores e todas as estações de trabalho são atualizadas, semanalmente, com a instalação dos pacotes de segurança da Microsoft. Em 2011, com a ampliação e renovação do parque de computadores, 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	
Rede Virtual Privada (VPN)	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 Trend Micro Office Scan, que protege os equipamentos contra diversos malwares, como vírus, spywares e trojans. 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	
Redundância de aplicações	A redundância permite maior disponibilidade das aplicações, por manter servidores de backup que são acionados caso haja algum problema com o servidor principal. Os serviços críticos redundantes são os controladores de domínio de Carapina, servidores DHCP, Fortinet (firewall, Proxy e VPN Server) e ERP SAP.	X	X	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 file server 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 eventos, utilizados para descobrir as causas de problemas ou comportamentos anômalos.		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 backup dos dados do storage e dos servidores para fitas. A guarda do backup é feita em outro local, seguindo práticas de gestão de segurança.			X
Data Center /	Construído em 2010, em Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque,			X

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
Sala Cofre	testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, magnetismo e armas de fogo. Há gerador e nobreaks para suportar 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.			

5.2 Conhecimento da organização

5.2/A - Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?

Processos Gerenciais: Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes.

Programa de Educação Empresarial

Descrição: O Programa de Educação Empresarial é estruturado em Programas de Capacitação e Desenvolvimento com foco Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional, conforme descrito em 6.2.a. O desenvolvimento e a partilha do conhecimento são realizados, no que se refere à T&D, através da execução do Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento, divulgado na Intranet.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2016, foi implantado o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual. O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa auxiliar a CESAN a gerir o desenvolvimento de seus profissionais e proporcionar-lhes a visualização das perspectivas de seu desenvolvimento profissional e pessoal. É um instrumento que permite o alinhamento entre as necessidades do empregado, a orientação dos gestores e as ações da área de Recursos Humanos, direcionando o desenvolvimento, por meio da identificação de ações específicas para as oportunidades de melhoria identificadas na avaliação de desempenho.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2014

Frequência: Anual

Proatividade: O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) prevê a necessidade de treinamento durante o processo de avaliação de desempenho, antecipando o diagnóstico da equipe de desenvolvimento de pessoal e contribui para auto aperfeiçoamento e melhorias para o próximo ciclo da avaliação.

Padrões Gerenciais: Normas Internas, Plano de Carreira e Remuneração (PCR), Normas Regulamentadoras de Segurança.

Processo de Inovação na Cesan

Descrição: O Processo de Inovação da Cesan é gerenciado pelo Comitê de Cooperação Técnico-Científica que tem por objetivo coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas à inovação e ao desenvolvimento tecnológico da Cesan, sistematizar a seleção de trabalhos para apresentação em eventos externos; integrar as ações de inovação da Empresa; Encontros Técnicos das Diretoria - ETD e Encontro de Inovação da Cesan; elaboração/gestão de convênios para desenvolvimento de pesquisas em parceria com instituições de ensino.

Resultados Associados: IPe02 - Índice de criatividade do pessoal

Responsáveis: A-GRH/A-DDP

Aplicação

Abrangência: Todos os empregados da Organização

Controle: Listas de presença, Avaliação de Desempenho e avaliação dos treinamentos (Reação e Aprendizado)

Integração

Inter-relacionamento: Avaliação de Desempenho, Plano de Carreiras e Remuneração (PCR), Promoção Interna por Mérito e Planejamento Estratégico.

Cooperação entre Áreas: A-GRH e demais Unidades da empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Empregados - participam diretamente e apesar das demais partes interessadas descritas no Perfil não participarem diretamente desta prática, elas são beneficiadas com os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento dos processos da empresa.

Coerência: Esta prática está alinhada com Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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. 2014 - Última edição do Encontro de Inovação. 2013 - Início dos Encontros Técnicos de 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. 2015/2016 - Reiteramos que por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica estes eventos foram temporariamente suspensos. 2017 - Alteração do Comitê, devido a alterações na Estrutura Orgânica, com vistas a iniciar processo de reformulação do processo de inovação.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2007

Frequência: Anual

Proatividade: Os Encontros Técnicos das Diretorias proporcionaram intercâmbio entre os empregados das diferentes Diretorias e oportunizaram os empregados atuarem na Banca Examinadora. No evento do Encontro de Inovação, foi disponibilizado espaço para exposição de stands de produtos e tecnologias, promovendo intercâmbio entre empregados e fornecedores.

Padrões Gerenciais: Resolução 5894/2017 (Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica).

Responsáveis: Atualmente os responsáveis pela prática estão estabelecidos na Resolução 5894/2017 que designa empregados representantes da P-GAB, A-GRH, A-GCO, A-GTI, O-GMS, O-GMN, O-GIN, O-GES, E-GOB, E-GMA e E-GPP.

Aplicação

Abrangência: O Processo de Inovação na Cesan é aplicado a todos os empregados da Empresa.

Controle: Atas das Reuniões do Comitê.

Integração

Inter-relacionamento: Programa 10 Sentos,

Cooperação entre Áreas: Unidades designadas na Resolução 5894/2017.

Cooperação com Partes Interessadas: Nas últimas edições, o Encontro era aberto ao público, permitindo interação entre os empregados, sociedade e clientes.

Coerência: Prática alinha à Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Complemento: Destacar de que maneira a organização cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento.

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. Na tabela abaixo, estão descritos os meios para a busca e geração de conhecimento.

MEIOS DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	DIFUSÃO	RETENÇÃO
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 A-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 (Criado pela Resolução 5104/2010 e atualizado pela Resolução Nº 5624/2014)	Criado para identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as 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	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
Treinamentos de curta duração (Resolução 3961/2001)	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

MEIOS DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	DIFUSÃO	RETENÇÃO
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
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, todas as unidades da realizam palestras internas de disseminação das práticas do MEG.	X	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	

5.2/B - Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos e utilizados?

Processos Gerenciais: Difusão e utilização dos conhecimentos mais importantes da organização.

Comunicação das estratégias e princípios e valores

Descrição: Conforme descrito em 1.1.D

Programa de Integração à Cesan

Descrição: No período de 2001 a 2004 era realizado na Cesan um treinamento de integração apenas para novos estagiários. A partir de 2004, quando a empresa passou a promover contratações de empregados em maior quantidade, iniciou-se a realização do “Treinamento de Integração de Novos Empregados”, que a cada ano passava por adequações de acordo com o contexto organizacional, apresentando diferentes formatações e periodicidades até o ano de 2010. Em 2011 foi criado o “Primeiros Passos: Programa de Integração à CESAN”, com o intuito de atender às necessidades de ampliação do público-alvo e da periodicidade de realização desses treinamentos, a fim de promover a integração não somente de empregados, mas também de estagiários e aprendizes, bem como proporcionar a aquisição de conhecimentos em seus primeiros momentos na empresa. O programa é composto pelos seguintes treinamentos:

- **Recepção de Novos Empregados:** realizada a cada contratação, preferencialmente no mesmo dia da contratação, sempre que o número de empregados contratados for insuficiente para a realização da “Integração de Novos Empregados”. Tem como objetivo fornecer orientações iniciais sobre procedimentos relativos a Administração e Desenvolvimento de Pessoas, Saúde e Segurança no Trabalho. São abordados assuntos como: capacitação, carreira e avaliação de desempenho; deveres, direitos e benefícios; uso de EPI.
- **Integração de Novos Empregados:** realizada sempre que houver, no mínimo, três novos empregados contratados, preferencialmente no mesmo dia da contratação. Tem como objetivo apresentar as estratégias organizacionais; orientar sobre os direitos, deveres e benefícios; instruir sobre as principais normas da empresa; conscientizar para a prevenção de acidentes. São abordados assuntos como: estratégias corporativas; meio ambiente e saneamento; avaliação de desempenho por competências; ética e valores organizacionais; combate a princípio de incêndio.
- **Integração de Novos Estagiários:** realizada, em média, a cada dois meses, com a participação dos estagiários contratados nos últimos meses. Tem como objetivo proporcionar conhecimentos básicos sobre a empresa; orientar sobre os direitos, deveres e benefícios; instruir sobre o comportamento requerido no ambiente de trabalho. São abordados assuntos como: meio ambiente e saneamento, comportamento profissional e ética.
- **Integração de Novos Gestores:** realizada a cada designação para função gerencial. Tem como objetivo dar orientações gerais para a nova função; apresentar os processos de gestão de pessoas; contribuir para a relação de parceria entre a Gerência de Recursos Humanos e os gestores da empresa. São abordados assuntos como: o gestor na Cesan: descrição de função e competências gerenciais; administração de pessoal, saúde e segurança do trabalho, desenvolvimento de pessoas.
- **Integração de Novos Aprendizes:** realizada a cada dois anos (que é o tempo de duração do contrato de aprendizagem), logo após a contratação do grupo de adolescentes aprendizes. Tem como objetivo proporcionar conhecimentos básicos sobre a empresa; orientar sobre os direitos, deveres e benefícios; instruir sobre o comportamento requerido no ambiente de trabalho. São abordados assuntos como: meio ambiente e saneamento, comportamento profissional e ética.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2011

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão

Responsáveis: A-GRH/A-DDP

Aplicação

Abrangência: Novos empregados, estagiários e aprendizes.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela A-DDP, através das Folhas de Frequência e Tabulações dos Formulários de Avaliação que são feitas após cada evento de Integração

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2013 foi criado e incluído no programa o treinamento “Trabalhando com Segurança na CESAN”, com o intuito de ampliar a carga horária destinada ao tema saúde e segurança no trabalho, que antes contava com uma palestra, com cerca de uma hora, no treinamento “Conhecendo a CESAN”. Em 2014 foram realizados alguns ajustes na programação dos eventos, a fim de promover a melhoria contínua do programa.

Integração

Inter-relacionamento: Avaliação de Desempenho, Promoção Interna, Atualização do Manual de Organização.

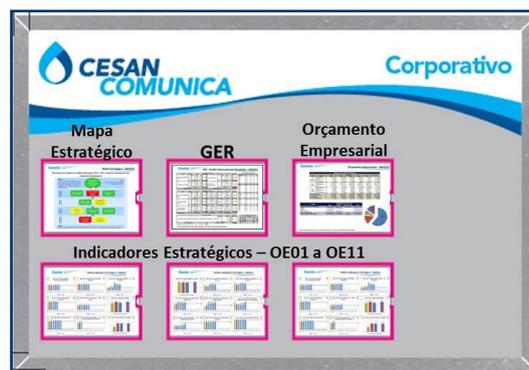
Cooperação entre Áreas: A-GHR, A-DDP e Unidades que participam do Programa, proferindo palestras.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada envolvida nesta prática é o Empregado, descrito no Perfil.

Coerência: A prática Programa de Integração à Cesan está alinhada à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial

Complemento: Destacar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser acessados e utilizados, onde pertinente.

Os conhecimentos são acessados através dos sistemas corporativos, procedimentos descritos através da ISO 9001, Instrumentos de Padronização, como as Normas Internas, Manuais das Unidades Operacionais, Relatórios de Gestão do MEG, Relatório de Gestão e Planejamento, Manual de Gestão e Quadro de Gestão à vista, Cartilha da GER - Gestão Empresarial por Resultados e Seminários de Planejamento. Para os novos empregados, os mesmos tem acesso aos conhecimentos, através da prática "Programa de Integração à Cesan". Em 2012, foi lançado o livro de empregado Celso Luiz Caus, denominado "das fontes e chafarizes às águas limpas" que conta a história da evolução do saneamento no Espírito Santo. Ele está disponível no Portal da CESAN.



Evidência: Informar os conhecimentos mais importantes da organização.

Os objetivos Estratégicos, indicadores, metas, valores e princípios organizacionais, alinhados com os ativos intangíveis da Cesan, são os conhecimentos mais importantes da Organização, que através do Programa Educação Empresarial são disponibilizados aos empregados, de acordo com as competência e funções de cada um.

ATIVO INTANGÍVEL	CONHECIMENTOS IMPORTANTES (EDUCAÇÃO EMPRESARIAL)
Qualificação e conhecimento técnico dos empregados	<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento de competências comportamentais e a reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.Atualização acadêmica. Cursos de Ensino Médio Técnico.Capacitação voltada ao corpo Gerencial.Capacitação nos treinamentos de segurança a fim de atender à obrigatoriedade das Normas Reguladoras de Segurança: NR 05, NR 10, NR 12, NR 33 e NR 35.Capacitações necessárias à atualização de conhecimentos para programas institucionais já existentes conforme demanda das áreas.

6 PESSOAS

6.1 Sistemas de trabalho

6.1/A - Como a organização do trabalho é definida?

Processos Gerenciais: Definição da organização do trabalho.

Atualização do Manual de Organização

Descrição: Conforme descrito em 4.1.A

Revisão do Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)

Descrição: 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, definir a autonomia dos empregados. Constituído de estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos, obedece 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.

Resultados Associados: IPe11 - Índice de produtividade de pessoal total (equivalente); IPe01 - Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto ; IC023 - Índice de empregados promovidos pela avaliação de desempenho; IC024 - Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA).

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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 e que viabilizam uma performance superior. Em 2014 na revisão do PCR estas competências foram atualizadas e adequadas a realidade empresarial vigente. Para a definição das competências, foram analisados e estudados Missão, Visão e Valores da Companhia.

Enfoque

Data de Início: 01/03/2006

Frequência: Biental

Proatividade: Com a finalidade de manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado, o Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal

(Criado em 2006 - Resolução 5862/2016), realiza reuniões de avaliação do PCR, conforme calendário.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Resolução.

Responsáveis: A-GRH

Aplicação

Abrangência: O PCR aplica-se a todos os empregados.

Controle: É realizado pela A-GRH, através da A-DDP.

Integração

Inter-relacionamento: Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gestão Empresarial por Resultados (GER)
Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP, Diretoria e demais Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está diretamente alinhada à parte interessada (Empregados)

Coerência: Esta prática está alinhada Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Complemento: Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional.

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. 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, definir a autonomia dos empregados. Constituído de estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos, obedece às diretrizes estabelecidas em seu Regulamento.

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 - Comitês.

DENOMINAÇÃO	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	FORMA DE ATUAÇÃO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água (Criado em 2009, atual. Resolução 5625/2014)	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, visando à melhoria da qualidade da água fornecida	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan (CPGE) (Criado em 2007, atual. Resolução 5841/2016)	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Criado em 2004, atual. Resolução 5894/17)	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico da Cesan.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal (Criado em 2006, atual. Resolução 5862/2016)	Manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado.	Reuniões periódicas conforme calendário
Programa de Combate a Perdas da Cesan (Resolução 5845/2016)	Definir as metas do Programa de Combate a Perdas e uma trajetória futura para o indicador. (Plano de Ação)	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê Estratégico de Eficiência Operacional (Resolução 5627/2014)	Manter a política integrada de Tecnologia da Automação, Manutenção Eletromecânica e Eficiência Energética.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê para o PETI (Resolução 5865/2016)	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comissão de Desenvolvimento Profissional e Educação Formal (Resolução 5861/2016)	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de Pós-Graduação e Pós Médio.	Reuniões sob demanda
Comitê de Gestão de Clima Organizacional (Resoluções 5489/13, 5592/2014, 5749/2015)	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.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comissão de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE (Resoluções nº 5063/09, 5606/14 e 5607/14)	Analisar os estudos e projetos de engenharia executados quer por equipe própria da Cesan ou por empresas contratadas.	Reuniões sob demanda
Comitê de Gestão da Crise Hídrica (Resolução 5854/2016)	Monitoramento Diário das ações necessárias ao enfrentamento da crise hídrica, previstas nos planos executivos de contingência, acompanhamento do cenário e interação com AGERH, ARSP, Governo do Estado, Municípios envolvido e demais órgãos (imprensa e sociedade)	Reuniões periódicas, conforme calendário dos referidos Comitês.

Tabela - Comitês

Complemento: Destacar a participação da força de trabalho para a melhoria dos processos da organização e para buscar inovações.

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, Encontros Técnicos das Diretorias, Programa 10 Sentos, Participação da empresa no PNQS e PQES e Participação de colaboradores em Prêmios de Inovação estaduais e nacionais, como: SESI, ANA e INOVES.

Além disso, há implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, através da certificação ISO 9001:2008, já alcançada pelas unidades, A-DAC/Escritórios de Atendimento, O-GES/CCO. Em 2014, essas Unidades conquistaram a recertificação, sendo que a A-DAC 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. Em 2016, a O-GES/CCO foi recertificada.

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.

Complemento: Destacar a forma utilizada para definir o quadro de pessoal e suas responsabilidades.

O PCR é constituído de estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos e obedece 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.

6.1/B - Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?

Processos Gerenciais: Identificação das competências das pessoas, incluindo líderes.

Revisão do Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)

Descrição: Conforme descrito em 6.1. A

Evidência: Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e, especificamente, para os líderes.

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 e que viabilizam uma performance superior.

Em 2014 na revisão do PCR estas competências foram atualizadas e adequadas à realidade empresarial vigente. Para a definição das competências, foram analisados e estudados Missão, Visão e Valores da Companhia. Inicialmente, foram definidas as competências organizacionais (Essenciais), vinculadas diretamente ao direcionamento do negócio e a partir destas foram definidas as competências profissionais (Gerais, Gerenciais e Específicas) que devem ser adquiridas pelos empregados da organização.

As competências essenciais significam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados pela empresa para realizar as suas atribuições com eficiência e eficácia. Representam o valor percebido pelos empregados e pela sociedade, ou a forma como a CESAN deseja ser reconhecida, e permitem a Companhia agregar valor de forma consistente aos seus produtos/serviços.

As competências gerais são comuns a todos os empregados e foram construídas com base nas competências essenciais, direcionando o desenvolvimento de todos os profissionais. Estas competências são de natureza comportamental e se aplicam a todos os empregados da CESAN,

Já as competências gerenciais são comuns a todos os gestores da CESAN independente do processo em que atuam, sendo também uma derivação das competências essenciais. Este tipo de competência está relacionado às funções de liderança/gestão, do negócio, sendo menos relacionado à execução em si das atividades. As competências para o exercício da liderança são desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan (PDGC), com palestras e oficinas relacionadas à liderança.

ESSENCIAIS	GERAIS	GERENCIAIS	ESPECÍFICAS
Competências relacionadas ao negócio da Organização	Competências profissionais, de natureza mais comportamental, relacionada a todos os empregados da organização.	Competências profissionais, de natureza mais comportamental, relacionadas às funções de liderança/gestão de negócio.	Competências profissionais, que se relacionam às características e necessidades específicas de cada área da CESAN e seus processos. São de natureza técnica e têm como objetivo conduzir o empregado à execução dos processos de trabalho das referidas áreas organizacionais da empresa. Estão registradas nas descrições das funções no PCR.
Excelência em saneamento Responsabilidade socioambiental Transparência Atuação estratégica Foco no cliente Foco em resultados	Atuação socioambiental Comunicação Comprometimento Trabalho em equipe Melhoria Contínua Visão sistêmica	Gestão estratégica Gestão de qualidade Visão do negócio Negociação Gestão de processos e projetos Gestão de pessoas	

Tabela - Competências

6.1/C - Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?

Processos Gerenciais: Seleção das pessoas interna e externamente.

Concurso Público

Descrição: 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. 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.

Resultados Associados: IPe11 - Índice de produtividade de pessoal total (equivalente); IPe01 - Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto; IC025 - Turn over.

Enfoque

Data de Início: 05/10/1988

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: Edital de especificação para contratação.

Responsáveis: A-GRH

Aplicação

Abrangência: Sociedade

Controle: Avaliação de desempenho por competência

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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.

Integração

Inter-relacionamento: Atualização do PCR, Avaliação de Desempenho.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP, A-DAP, Diretoria e demais Unidades que demandam as vagas para o Concurso Público.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, descrita no Perfil é a Sociedade.

Coerência: Esta prática de seleção externa está diretamente alinhada com a Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos

Promoção Funcional

Descrição: 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. A Promoção Funcional tem como objetivo a progressão profissional definida pela função, dentro do cargo e nível salarial, que permite a movimentação do empregado dentro de sua respectiva carreira. A Promoção Funcional é regulamentada pelo PCR 2014, regido por Edital de seleção interna, executada pela Cesan, através da A-GRH e A-DDP e aprovada em Reunião de Diretoria.

Enfoque

Frequência: Sob Demanda

Padrões Gerenciais: Edital, Documentos Institucionais da A-GRH e PCR.

Responsáveis: A-GRH/A-DDP

Aplicação

Abrangência: Todos os empregados da Empresa

Controle: Avaliação de Desempenho

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2013, o processo de transferência foi reestruturado esclarecendo os critérios

para análise das solicitações e criando o Banco de Transferências.

Integração

Inter-relacionamento: Atualização do PCR, Avaliação de Desempenho, Atualização do Manual de Organização.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP, A-DMS, Diretoria e demais Unidades que demandam as provisões.

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está relacionada com o Empregado, conforme descrito no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Complemento: Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

Nas contratações são reservadas vagas para pessoas com deficiência (PCD), conforme determina a lei. Através do Programa de Reabilitação e Readaptação Funcional, os empregados com limitações físicas ou mentais, são reabilitados para funções que melhor se adaptem às condições de saúde. Todos os procedimentos relativos à prática de readaptação estão descritos na Norma Interna ADM.014.04.2014 - Readaptação e Reabilitação Funcional.

6.1/D - Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?

Processos Gerenciais: Preparação das pessoas recém-contratadas para o exercício de suas funções. Integração das pessoas recém-contratadas à cultura organizacional.

Programa de Integração à Cesan

Descrição: Conforme descrito em 5.2.B

6.1/E - Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?

Processos Gerenciais: Avaliação do desempenho das pessoas, incluindo líderes .

Avaliação de Desempenho

Descrição: O desempenho das pessoas é medido através da Avaliação de Desempenho por Competência, implementado em 2008 e atualizada em 2014. A avaliação 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 empregados e gestor, agrupadas por competências. 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 Gerência de Recursos Humanos, os empregados aptos, avaliados com conceito Atende Plenamente as Expectativas, Supera as Expectativas e Supera Significativamente as Expectativas, 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. A avaliação de Desempenho por Competências se aplica a todos os empregados em efetivo serviço na empresa no período de avaliação. Existem dois modelos de formulário de avaliação: um para os gestores com foco nas atividades gerenciais e outro para os empregados com foco nas competências técnicas e comportamentais.

Resultados Associados: IC023 - Índice de empregados promovidos pela avaliação de desempenho

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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 foi alterado com a revisão do PCR em 2014, sendo incluída a etapa de auto avaliação dos empregados. Este novo formato de avaliação foi aplicado aos empregados em Junho de 2015 e avaliado pelos gestores em um Workshop de Avaliação dos Resultados da Avaliação de Desempenho objetivando identificar pontos fortes e pontos de melhoria ao processo.

Enfoque

Data de Início: 01/05/2008

Frequência: Anual

Proatividade: Avaliação anual dos Resultados da Avaliação de Desempenho objetivando identificar pontos fortes e pontos de melhoria ao processo, repassando a todos os gestores da empresa, para padronização dos procedimentos e as melhorias apresentadas para o novo ciclo. Criação do PDI, Plano de Desenvolvimento Individual, aplicado no período de Avaliação de Desempenho, possibilitando identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Complemento: Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria, com as pessoas.

As necessidades de melhoria são identificadas através da própria avaliação, no momento de interação entre o empregado e seu respectivo gestor. Cada formulário tem perguntas específicas que são analisadas entre o empregado e gestor, já com feedback de melhoria.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e PCR e questionários de avaliação.

Responsáveis: A-GRH e A-DDP

Aplicação

Abrangência: Todos os empregados da Cesan.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela A-GRH, através da A-DDP que ao final do processo compila os dados individuais e coletivos (por unidade organizacional). Também é feito um acompanhamento durante o processo de realização das avaliações para que todos os empregados sejam avaliados. Após a realização das avaliações o gestor tem a sua disposição no portal relatórios com os resultados de sua equipe.

Integração

Inter-relacionamento: Atualização do PCR, Promoção Funcional, Atualização do Manual de Organização.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP e demais Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, conforme consta no Perfila, é o Empregado.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Operacional - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Complemento: Destacar de que forma a avaliação estimula a busca do alto desempenho e o desenvolvimento profissional das pessoas.

Após a realização das avaliações e a compilação dos dados faz-se uma análise dos resultados finais objetivando identificar os gaps de aprendizagem e aplicação das competências para propor ações de desenvolvimento. O resultado da Avaliação também é um dos critérios para promoções internas e por mérito e para o crescimento diferenciado na carreira.

6.1/F - Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?

Processos Gerenciais: Reconhecimento das pessoas. Incentivo das pessoas.

Avaliação de Desempenho

Descrição: Conforme descrito em 6.1.E

Gestão Empresarial por Resultados (GER)

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

Programa 10 Sentos

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

6.2 Capacitação e desenvolvimento

6.2/A - Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?

Processos Gerenciais: Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Programa de Educação Empresarial

Descrição: Conforme descrito em 5.2.A

Complemento: Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.

As necessidades de Capacitação e Desenvolvimento (C&D) são identificadas pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, Medicina e Segurança do Trabalho mediante análise das estratégias da organização e das demandas dos programas e projetos institucionais, solicitação dos empregados e gestores, normas e legislações específicas e programas da Gerência de Recursos Humanos.

Através da PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), inclusa na Avaliação de Desempenho também é identificada a necessidade de capacitação.

6.2/B - Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?

Processos Gerenciais: Realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento.

Programa de Educação Empresarial

Descrição: Conforme descrito em 5.2.A

Complemento: Destacar a forma de avaliar a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento.

A A-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. 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 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.

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 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 - Tipos de avaliações

Complemento: Destacar a forma de preparação de novos líderes e de desenvolvimento de líderes.

A forma de preparação dos líderes está alinhada ao Programa de Educação Empresarial, da seguinte forma:

Gerencial: Em 2014 e 2015 foi realizado o projeto “LiderAção: Capacitação de Gestores da Cesan”. Em 2015, houve a ação de capacitação ‘Disseminação das Competências Gerenciais e Papel do Avaliador’ com o objetivo de desenvolver os gestores na atuação do novo modelo de avaliação de desempenho definido no Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) vigente da companhia.

Para identificação dos sucessores e novas designações para cargos de gestão, é utilizada a análise de perfil psicológico, como forma de compatibilizar as expectativas individuais e organizacionais, e análise do desempenho do empregado nas competências exigidas para a carreira de gestor.

Evidência: Citar os principais programas e o público-alvo, incluindo aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência.

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.	Reestruturação da proposta referente ao Programa de Desenvolvimento Gerencial, ampliando o foco para as práticas gerenciais da empresa.
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.	Mapeamento anual junto à P-CPE dos programas e projetos institucionais definidos e seus respectivos desdobramentos em ações de capacitação e desenvolvimento. Implementação do treinamento: Trabalhando com Segurança na Cesan no Programa de Integração.
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

6.2/C - Como a organização promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas?

Processos Gerenciais: Promoção do desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas.

Programa 10 Senso

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

6.3 Qualidade de vida

6.3/A - Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

Processos Gerenciais: Identificação dos perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança. Tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança.

Elaboração do Mapa de Risco

Descrição: A elaboração e divulgação dos mapas de riscos tem como origem principal o atendimento a requisito legal previsto na Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho Emprego. Anualmente as CIPAs realizam a revisão dos mapas existentes ou elaboram novos mapas referentes ao ambiente de trabalho do estabelecimento da CESAN de responsabilidade da comissão. O mapa é elaborado através de diagnóstico, subjetivo e qualitativo, dos riscos existentes no ambiente pelos membros da comissão e empregados convidados. Após levantamento das condições do ambiente de trabalho as informações são compiladas através de uma representação gráfica, clara e objetiva dos riscos identificados.

Resultados Associados: IC022 - Segurança no trabalho; IPe05 - Índice de frequência de acidentes; IPe06 - Coeficiente de gravidade de acidentes

Enfoque

Data de Início: 01/01/2008

Frequência: Anual

Proatividade: Os mapas de risco ficam locais visíveis a todos os empregados e visitantes, com representação gráfica, clara e objetiva dos riscos identificados.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão e Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho.

Responsáveis: Comissões Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho (CIPAs) com orientação da A-DDP.

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela R-GRH, através da R-DMS tendo por base as diretrizes do Programa CIPA ATIVA que prevê a verificação da elaboração ou revisão dos mapas através de auditoria amostral nos estabelecimentos.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Essa prática teve sua regularidade e aplicação controlada com a implantação do Programa CIPA ATIVA.

Integração

Inter-relacionamento: Programa 10 Sentos e Diagnóstico de Clima Organizacional.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP e demais Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está diretamente relacionada aos Clientes, Empregados e Sociedade, conforme Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada aos VALORES da Empresa que são: Respeito, Segurança, Ética; Comprometimento; Efetividade e Inovação e também à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)

Descrição: 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). Esta prática segue a Norma Regulamentadora (NR 09) que estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. Sua elaboração é de responsabilidade do SESMT 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;
- Planejamento das ações para o próximo ano.

Resultados Associados: IC022 - Segurança no trabalho; IPe05 - Índice de frequência de acidentes; IPe06 - Coeficiente de gravidade de acidentes.

Enfoque

Data de Início: 01/01/2000

Frequência: Anual

Proatividade: 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 necessidades de ação.

Padrões Gerenciais: Norma Regulamentadora NR 09.

Responsáveis: A-GRH e A-DDP.

Aplicação

Abrangência: Todos os Empregados.

Controle: Planos de Ação e Sistema SAP

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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.

Integração

Inter-relacionamento: Elaboração de Mapa de Risco e Programa 10 Sentos.

Cooperação entre Áreas: A-GRH, A-DDP e demais Unidades da Empresa.

Cooperação com Partes Interessadas: Esta prática está diretamente relacionada com o Empregado, parte interessada descrita no Perfil.

Coerência: Esta prática está alinhada aos VALORES da Empresa que são: Respeito, Segurança, Ética; Comprometimento; Efetividade e Inovação e também à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Evidência: Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.

RISCOS / PERIGOS	TRATAMENTO / ANO	DESCRIÇÃO	OUTRAS INFORMAÇÕES
Ergonômicos e de acidente	Inspecões de segurança (2008)	Realizadas pelo SESMT e CIPA de forma regular é planejada conforme procedimentos operacionais definidos pelo SGQ e atribuições da comissão.	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 CIPAs e revisados anualmente. Expõem de forma simples e objetiva os riscos existentes nos locais de trabalho sobre o ponto de vista dos empregados.	
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. Em 2015 entrou em vigor a nova Norma Interna ADM.026.02.2015 – Acidente de Trabalho que incluído o conceito e atuação sobre os incidentes ocorridos na organização.
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.	Os laudos são atualizados conforme as necessidades verificadas através do PPRA que é revisado anualmente. Em 2016 os laudos passaram a incluir em seus pareceres informações relacionadas a questões previdenciárias.

6.3/B - Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?

Processos Gerenciais: Identificação das necessidades e expectativas das pessoas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios. Utilização das necessidades e expectativas identificadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios.

Diagnóstico de Clima Organizacional

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Descrição: Para identificação das expectativas do mercado de trabalho, é realizada pesquisa salarial regional pelo Grupo de Permuta de Informações Salariais (GRUPISA), onde participam empresas de porte e práticas de gestão similares à Cesan. Avaliar os salários e benefícios praticados pela CESAN, com relação às demais empresas do setor de saneamento, bem como das empresas do mercado de atuação, no Estado do Espírito Santo, garantindo a competitividade da empresa. Em 2005, com a adoção implantação do PCR, identificou-se a necessidade de se comparar a tabela salarial até então praticada pela Cesan com os salários de mercado e empresas do setor de saneamento. As informações do GRUPISA são utilizadas por serem específicas de empresas do mercado local, estado do Espírito Santo e por serem tratadas por empresa especializada para tal fim, contratada pelo próprio GRUPISA. A pesquisa é utilizada com uma base para a tomada de decisão em negociação coletiva de trabalho (anual) e revisão de tabela salarial. Adotada como fonte de informação para negociação coletiva de trabalho e atualização de tabela salarial desde sua criação. As informações provenientes das pesquisas salariais são utilizadas pela equipe da R-DDP, para elaboração de propostas de tabelas salarias, segundo os critérios de comparação definidos. As informações provenientes das pesquisas de benefícios são utilizadas pela equipe da A-DAP e pela comissão de negociação coletiva, para subsidiar as negociações coletivas. Após a realização da pesquisa e elaboração de proposições, são apresentados os resultados e propostas à Diretoria para a tomada de decisão tanto para a alteração de tabela salarial quanto para encaminhamentos de negociação coletiva de trabalho.

Resultados Associados: IC024 - Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA)

Enfoque

Data de Início: 01/01/1990

Frequência: Mensal

Proatividade: Possibilidade de antecipar negociações salariais se a pesquisa indicar que os salários e benefícios da empresa estão compatíveis com o mercado local.

Agilidade: Sem necessidade de elaborar a licitação para contratação de empresa especializada em pesquisa, as informações do GRUPISA são utilizadas por serem específicas de empresas do mercado local, estado do Espírito Santo e por serem tratadas por empresa especializada para tal fim, contratada pelo próprio GRUPISA. A pesquisa é utilizada com uma base para a tomada de decisão em negociação coletiva de trabalho (anual) e revisão de tabela salarial.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão

Responsáveis: A-GRH

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa

Controle: Planilha Eletrônica do Grupisa e Relatório da empresa contratada, quando pertinente.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2013/2014 – Inclusão da pesquisa de benefícios junto à pesquisa salarial realizada por empresa especializada.

Integração

Inter-relacionamento: Diagnóstico de Clima Organizacional.
Cooperação entre Áreas: A-GRH e Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: As partes interessadas, descrita no Perfil que estão envolvidas nesta prática são o SINDAEMA e os Empregados.

Coerência: Esta prática está alinhada com a Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do Objetivo Estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial

Evidência: *Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização.*

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 (2016)	Premiar financeiramente empregado que prestou serviço à Cesan por um tempo mínimo de 05 anos.	Empregado e dependentes
Bolsa de estudos para cursos de pós-graduação (2008)	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

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS
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 à 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

6.3/C - Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?

Processos Gerenciais: Avaliação do bem-estar e da satisfação das pessoas. Desenvolvimento do bem-estar e da satisfação das pessoas.

Programa 10 Sentos

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

Diagnóstico de Clima Organizacional

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Complemento: Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação, que afetam o bem-estar e a satisfação.

Os fatores identificados são tratados através do Comitê de Gestão do Clima, 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.

Complemento: Destacar a maneira de promover a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.

A Cesan oferece diversos programas, campanhas e ações destinadas à promoção da qualidade de vida de seus empregados fora do ambiente de trabalho, são planejadas, desenvolvidas e executadas sob a coordenação da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, Medicina e Segurança do Trabalho.

Outro instrumento que contribui para a melhoria da qualidade de vida, fora do ambiente de trabalho, é Programa 10 Sentidos, criado em 2008, e atualizado em 2010 e 2013 e 2016. 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.

Evidência: Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

As principais ações para melhoria do bem estar e qualidade de vida são as seguintes:

- **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 2015, alcançou-se uma participação de 70% 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.
- **Diagnóstico de Saúde:** Aplicado em 2009, 2011 e 2014, pelo SESI, visando diagnosticar os hábitos e nível de qualidade de vida dos empregados. Atualmente este levantamento é realizado internamente pela medicina do trabalho através dos dados de acompanhamento médicos realizados e suas informações contidas no SAP.
- **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.

Diretoria se reúne com empregados que tiveram a promoção funcional na carreira



7 PROCESSOS

7.1 Processos da cadeia de valor

7.1/A - Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?

Processos Gerenciais: Definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor.

Revisão Estratégica

Descrição: Conforme descrito em 1.1.A

Atualização do Manual de Organização

Descrição: Conforme descrito em 4.1.A

Cumprimento dos Instrumentos Normativos

Descrição: Desde 1967, a Cesan atua conforme os instrumentos normativos internos (Normas, Deliberações, Resoluções, Instruções de Serviço) e externos (Leis, Resoluções, Portarias). Para análise e definição de requisitos advindos dos instrumentos normativos externos, são formados Comitês ou Grupos de Trabalho, aprovados por Resolução, Deliberação ou Instrução de Serviço que ficarão responsáveis por realizarem as adequações referentes aos processos. Como demonstrado no Perfil, a Cesan possui vários Comitês formados que atuam fortemente, de acordo com o propósito de cada um.

Enfoque

Data de Início: 21/03/2017

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: As normas internas visam prevenir situações potencialmente indesejáveis. As comissões internas descritas no perfil, também visam antecipar acontecimentos indesejáveis nos processos da cadeia de valor.

Padrões Gerenciais: Instrumentos Normativos internos e externos e respectivas Resoluções que aprovam a criação dos Comitês.

Responsáveis: Unidades da Cesan, Diretoria.

Aplicação

Abrangência: As Diretrizes dos Instrumentos

Controle: O controle é realizado pelas Unidades específicas e participantes dos Comitês, através acompanhamento sistemático e adequado a cada diretriz do instrumento normativo.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Foram atualizadas 11 normas e revogadas 3 normas em 2016, do total de 71. Foram

atualizadas 8 normas em 2015, do total de 72. 5 Normas foram revogadas. Em 2015, foi criado e disponibilizado índices de instrumentos normativos, com documentos desde 1971 até o presente.

Integração

Inter-relacionamento: Representatividade em Conselhos, Comitês de Bacia e Câmaras Técnicas, Reuniões de Diretoria.

Cooperação entre Áreas: As Unidades da Cesan se interagem através dos Comitês formados.

Cooperação com Partes Interessadas: Com a definição dos requisitos através dos instrumentos normativos, todas as partes interessadas são beneficiadas com a implementação das diretrizes.

Coerência: Alinha à MISSÃO: “Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida” Aos VALORES: Respeito, Segurança, Ética, Comprometimento, Efetividade, Inovação. À Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

Evidência: *Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.*

Desde a criação da Cesan, os requisitos aplicáveis aos processos relativos à cadeia de valor, como descrito no Perfil, 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.

Alinhado ao negócio da empresa, estão as determinações dos 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. 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 ARSP, desde 2011, 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, e a GER, Pesquisa de Fornecedores, e Pesquisa de Levantamento de Necessidade e Expectativas dos Líderes Comunitários, visando melhorias de processos, para atender aos Objetivos Estratégicos: “Assegurar a efetividade dos processos”. Cada Unidade faz a análise do resultado dessas pesquisas, de acordo com seu objetivo operacional e elabora seu Plano de Ação.

PROCESSOS		REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Produção de Água	Controle da qualidade da água, conforme Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde	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, conforme Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Regularidade e continuidade no abastecimento Redução de perdas Agilidade e qualidade na prestação dos serviços Gestão dos ativos de infraestrutura	ICm02 - Índice de satisfação dos clientes ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água ISp10 - Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água ISp11 - Continuidade no abastecimento de água IN049 - Índice de perdas da distribuição IC026 - Índice de qualidade da água (IQA)
	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	ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto ISp10 - Tempo total de atendimento para manutenção redes de esgoto ISp19 - Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
	Comercialização	Garantia da receita Equilíbrio econômico-financeiro Redução número de inadimplentes Cobrança de tarifas justas Atendimento à Resolução ARSI 008/2010 Qualidade dos serviços	IC002 - Evolução da receita IC015 - Tempo de atendimento a clientes no call center IC016 - Tempo de atendimento a clientes em escritórios da Grande Vitória IFn15 - Índice de evasão de receitas ICm02 - Índice de satisfação dos clientes IPa02 - Índice de hidrometração ISc08 - Índice de comprometimento da renda familiar IN004 - Tarifa média praticada
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Atendimento às Legislações Pertinentes Redução do Passivo Ambiental	IC009 - Atividades licenciadas IC011 - Captações outorgadas IC012 - Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado
	Desenvolvimento Operacional	Controle de Perdas, Cadastro, Análise Operacional, Automação e Controle Operacional, Serviços Operacionais (Manutenção Eletromecânica, Pitometria e Oficinas)	IN049 - Índice de perdas da distribuição IPa03 - Índice de macromedição IPa04 - Consumo médio energia elétrica por m ³ água aduzida IC034 - Índice de rede de água validada (RMGV) IC036 - Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção
	Controle da Qualidade	Atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Atendimento a Resolução Conama 357/05	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)
	Projetos e Expansão	Projetos, Orçamento e Custo de Obras, Execução de Obras de Expansão e Melhorias Operacionais	IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras IC027 - Acréscimo nas ligações ativas de esgoto IC045 - Acréscimo nas economias ativas de esgoto
Apoio de Gestão	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento	Administração Geral	IPe03 - Índice de capacitação da força de trabalho IC022 - Segurança no trabalho IC024 - Concessão de benefícios por empregado ativo IFr01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços comuns IFn01 - Índice de desempenho financeiro ITI02 - Índice de atendimento de chamados ITI03 - Índice de disponibilidade de serviços

Tabela - Requisitos e indicadores dos processos principais e de apoio

7.1/B - Como são desenvolvidos os novos produtos?

Processos Gerenciais: Desenvolvimento dos novos produtos.

Processo de Inovação na Cesan

Descrição: conforme descrito em 5.2.A

Complemento: Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos produtos.

A avaliação do potencial de ideias fica sob responsabilidade do Comitê de Cooperação Técnico Científica e a Unidade a qual o empregado e/ou equipe estão ligados. Vale ressaltar que algumas ideias criativas também foram provenientes da aplicação do Programa 10 sentidos em algumas Unidades do Interior e Grande Vitória. A prática do Programa 10 Sentidos está descrita no critério 6.

7.1/C - Como são projetados os processos da cadeia de valor?

Processos Gerenciais: Projeto dos processos da cadeia de valor.

Reunião do Comitê PETI

Descrição: Conforme descrito em 5.1.B

Atualização do Manual de Organização

Descrição: Conforme descrito em 4.1.A

Execução de Projetos, Obras e Operação

Descrição: Conforme descrito em 4.1.B

Complemento: Destacar a forma de identificação dos processos da cadeia de valor e a metodologia utilizada para projetá-los.

A identificação dos processos da cadeia de valor ocorrem, desde 2002, partir da reestruturação orgânica, no planejamento estratégico da Empresa, no surgimento de novas tecnologias, através da interação com as partes interessadas, por meio das pesquisas de satisfação de empregados e clientes, encontro com fornecedores e sociedade. A partir destas identificações, são criados ou reestruturados Comitês e Comissões para adequação dos projetos.

A metodologia utilizada para reestruturação orgânica se baseia em levantamento preliminares com gestores de todas as unidades, em diagnósticos elaborados pela P-CPE, benchmarking com empresas do setor (AESBE) e do mercado local (GRUPISA), Redesenho de processos, apresentação de propostas à Diretoria e Conselho de Administração.

Exemplos: Criação de unidade para gestão das Parcerias Público Privadas. Junção de processos de produção e distribuição de água, com os de coleta e tratamento de esgotos. Unificação de processos de atendimento ao cliente, com o da gestão comercial. O “Caderno de Projetos Padrões” e o “Caderno de Procedimentos Padrões de Obras”, desenvolvidos e implantados, em 2014, pela Gerência de Expansão (que passou a ser a Gerência de Obras a partir de maio/2016), em parceria com outras gerências, são instrumentos que auxiliam as unidades requisitantes de obras e serviços de engenharia. O primeiro visa reunir o máximo de projetos padrões que possam vir a ser utilizados na empresa, a fim de diminuir custos e atuar com mais eficiência e otimização dos serviços contratados. O “Caderno de Procedimentos Padrões de Obras” 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 realização de novas contratações e propicia o conhecimento de informações essenciais em cada etapa do processo licitatório, conforme a modalidade.

7.1/D - Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?

Processos Gerenciais: Atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor.

Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio

Descrição: Demonstrar os processos de Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Gestão da Qualidade, além das principais informações da empresa, para subsidiar a tomada de decisão. O relatório contém informações sobre os principais

resultados e indicadores empresariais e é encaminhado ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à Alta Direção, e disponibilizado no Portal Corporativo a todos os empregados.

Resultados Associados: IC051 - Indicador de execução orçamentária do custeio; IFn02 - Indicador de águas não faturadas por volume; IFn15 - Índice de evasão de receita ; IN049 - Índice de perdas da distribuição; IPa07 - Projetos estratégicos implantados no prazo; IC062 - Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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. Em agosto de 2016 foi incorporado o Relatório Quadrimestral do SINCOP com as principais informações operacionais da empresa.

Exemplaridade: A Water Global Practice, parte do Grupo Banco Mundial, escolheu a CESAN entre 6 empresas mundiais para verificar o Utility Turnaround Framework com a finalidade de apontar melhorias nos processos dos serviços públicos de água e esgoto. Neste contexto, o Banco Mundial contratou a Castalia Strategic Advisors para desenvolver os inputs necessários para o Utility Turnaround Framework, incluindo a realização de seis casos estudo que demonstraram sucesso em turnaround. A prática de monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade do negócio foi considerada uma exemplaridade pelos consultores que visitaram a empresa nos dias, 07 a 11/11/2016.

Vídeo disponível em: <https://www.cesan.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Cesan-Reconhecimento-Internacional-Site.mp4>

Enfoque

Data de Início: 01/08/2007

Frequência: Mensal

Proatividade: Ao demonstrar a performance mensal orçamentária, financeira e econômica da empresa, a alta

direção pode antecipar-se a eventos que podem causar descontroles.

Padrões Gerenciais: O próprio Relatório de Planejamento e Gestão e Banco de dados interno e externo.

Responsáveis: P-CPE

Aplicação

Abrangência: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Alta Direção e todos os empregados.

Controle: A elaboração e disponibilização do Relatório é realizada pela P-CPE e devem ser feitas em um prazo de até 10 dias úteis após a comunicação, pela A-GFC, do encerramento da contabilização do mês correspondente, ou após a conclusão do lançamento dos dados comerciais e operacionais no banco de dados SINCOP, o que vier por último.

Integração

Inter-relacionamento: Planejamento Estratégico, GER, Orçamento Empresarial, Gerenciamento de Indicadores, Gestão pela Qualidade.

Cooperação entre Áreas: P-CPE, A-GFC, E-GOB, E-GMA e Unidades Operacionais.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar das partes interessadas não interagirem diretamente na execução da elaboração da prática, os acionistas, descritos no Perfil, recebem O Relatório com as informações, assim como todos os empregados podem acessar o Relatório, através do Portal Corporativo.

Coerência: Esta prática está alinhada aos valores e todos os objetivos estratégicos da Empresa.

Avaliação do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.2.B

Monitoramento das ações do planejamento estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

Complemento: Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.

Uma das formas de tratamento das eventuais não conformidades e ações corretivas são diagnosticadas durante as reuniões da cada Unidade para gerenciamento dos Planos de Ação referentes ao Planejamento Estratégico, descrito na prática "Monitoramento das ações do planejamento estratégico". As Unidades que possuem a ISO 9001 realizam as reuniões periódicas para análise e ações corretivas, e posteriormente passam por auditorias internas e externas de recertificação.

7.1/E - Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?

Processos Gerenciais: Análise dos produtos e dos processos da cadeia de valor . Melhoria dos produtos e dos processos da cadeia de valor .

Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.4.A

Aperfeiçoamento de processos gerenciais

Descrição: Conforme descrito em 1.1.F

Avaliação do desempenho operacional e estratégico

Descrição: Conforme descrito em 1.2.B

Programa 10 Sentos

Descrição: Conforme descrito em 4.1.D

Processo de Inovação na Cesan

Descrição: conforme descrito em 5.2.A

Complemento: Destacar as formas de investigação de características de produtos e de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias.

A principal forma de investigar as características de produtos e processos da cadeia de valor é a adoção do MEG, desde 2010, descrito na prática "Aperfeiçoamento de processos gerenciais". Além desta prática, ressaltamos, como descrito no Perfil, a estruturação de Comitês e Redes em que a Cesan atua.

Complemento: Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos processos.

A principal forma de avaliar as ideias criativas é através do Comitê de Cooperação Técnico-Científica, reforçada pelo Programa 10 Sentos.

Evidência: Citar as principais melhorias e inovações recentes, implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor, em decorrência dessas comparações.

PROCESSOS		MELHORIAS	ANO
PRINCIPAL	Produção de Água	Atualização tecnológica nos sistemas de cloração em Estações de Tratamento de Água (Caçaroca, Vale Esperança 02 e Cobi)	2013
		Programação e Bases Operacionais Terceirizadas nos contratos de Manutenção do Sistema de Distribuição	
		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	
	Distribuição de Água	Fusão de Unidades e Unificação dos Processos de Água e Esgoto.	2016
		Setorização do Sistema de Distribuição de Água em Serra Sede, Civit, Jacaraípe e Nova Almeida – município de Serra	
		Início da Construção da ETA Reis Magos – município de Serra	
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição final de resíduos	Ações para melhoria do Emissário de Efluente da ETE Camburi	2013
		Início da Operação da ETE Grande Vitória	2014
		Operacionalização dos sistemas dos morros de Vitória: Captação de tempo seco/interligação	2015
		Reuso do efluente da ETE Mulembá	2016
		Captação de tempo seco na galeria de drenagem em Camburi	
Comercialização	Implantado Pesquisa de pós atendimento no canal eletrônico "Fale Conosco" https://cesan.allsan.com.br/PortalCesan/ConsultaCadastro.aspx - possibilitando que o cliente identifique qual o leiturista esteve na sua residência (foto e nome)	2014	
	Implantação do GIS-Informações Geográficas para localização de clientes, matrícula, ligações, SS, entre outros.	2015	
	Criação de Polos de Atendimento no Interior, separando as atividades operacionais das comerciais.	2016	

PROCESSOS		MELHORIAS	ANO
PRINCIPAL	Comercialização	Lançada a versão mobile do Portal da Cesan – www.cesan.com.br – para clientes que usam celulares. Com esta novidade, como a busca da localização via GPS, os moradores das cidades onde a Companhia atua podem comunicar vazamentos de água ou esgoto.	
APOIO OPERACIONAL	Gestão Ambiental	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
	Desenvolvimento Operacional	Implantação do MASPP	2013
		Controle da Qualidade	Criação da Divisão de Controle e Qualidade de Esgoto
Acreditação na Norma ISSO/IEC 17025:2005	2015		
APOIO DE GESTÃO	Planejamento	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	Implantação da Estrutura Orgânica para integrar os serviços de apoio (Projetos, Orçamento, Manutenção, Pessoas, Comercial, Meio Ambiente e etc.), fortalecer a visão de que a responsabilidade de criação de valor está na Operação, integrar a Operação e Manutenção dos Processos de Água e Esgoto, reestruturar e qualificar equipes das Regionais e Polos, definir as Estruturas “Tipo” dos Polos, cidades e áreas e implantar a cultura de pequena e média empresa e, principalmente, com a redução de despesas estimada em R\$ 5 milhões anuais (já incluindo os encargos sociais), pela extinção de 47 posições de chefia.	2016
		Implantação do módulo Gestão das Aplicações Financeiras, Financiamentos e Dívidas (TRM) e 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)	
	Logística	Implantação do GIS Corporativo	2014
		Implantação de Procedimento de Avaliação de Fornecedores de Materiais e Equipamentos	2013
		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).		
	Recursos Humanos	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.			
Gestão do Clima Organizacional na Cesan – criação do Comitê Gestor do Clima Organizacional		2013	
Recursos Humanos	Certificação na Norma ISO9001:2008	2014	
	Reformulado o Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)		

7.2 Processos relativos a fornecedores

7.2/A - Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

Processos Gerenciais: Seleção dos fornecedores. Qualificação dos fornecedores.

Procedimentos licitatórios previstos na lei nº 8.666/1993.

Descrição: Por fazer parte da Administração Pública Indireta do estado do Espírito Santo, a CESAN qualifica e seleciona 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 em conjunto com as leis nº 10.520/2002 e nº 13.303/2016 e o decreto estadual nº 1.527-R/2005. A contratação dos fornecedores está descrita nos procedimentos específicos da A-GLG.

TIPO	UNIDADE	P	Nº	DESCRIÇÃO
PQ	A-GLG	LI	001	Aquisição de Produtos Críticos
PO	A-GLG	LI	001	Inscrição e Renovação de Cad. de Fornecedores
PO	A-GLG	LI	002	Cadastro Simples de Fornecedor
PO	A-GLG	LI	003	Cadastro de Especialidade
PO	A-GLG	LI	004	Inclusão de Penalidade
PO	A-GLG	LI	005	Programação das Licitações
PO	A-GLG	LI	006	Fase Interna Pregão Dispensa e Credenc.
PO	A-GLG	LI	007	Fase Interna Obras, Serv. de Eng. e Espec. .
PO	A-GLG	LI	008	Fase Interna Inexigibilidade
PO	A-GLG	LI	009	Fase Externa Pregão Eletrônico
PO	A-GLG	LI	010	Fase Externa Dispensa Eletrônica
PO	A-GLG	LI	011	Fase Externa Apoio Pregão
PO	A-GLG	LI	012	Fase Externa Apoio Dispensa
PO	A-GLG	LI	013	Fase Externa Inexigibilidade
PO	A-GLG	LI	014	Tramitar processo
PO	A-GLG	LI	015	Envio de Correspondência
IT	A-GLG	LI	001	Procedimento para Licitações Fracassadas ou Desertas

Tabela - Procedimentos de Contratação

Enfoque

Data de Início: 03/05/1993

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: Procedimentos específicos da A-GLG.

Responsáveis: A A-GLG é a responsável pelo cumprimento da Lei nº 8.666/1993 e pelo cumprimento dos procedimentos.

Aplicação

Abrangência: Todos os processos de contratação de materiais e serviços da CESAN utilizam a prática do processo licitatório, entretanto em alguns casos conforme previsto na lei 8.666/93 a Administração Pública é dispensada de licitar conforme os casos previstos no art.24 e nos casos de inexigibilidade previstos no art.25.

Controle: Procedimentos específicos da A-GLG, Sistema informatizado Portal de Compras.

Programa Integrado de Desenvolvimento de Fornecedores – PRODFOR

Processos Gerenciais: Qualificação dos fornecedores.

Descrição: A CESAN também atua 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. A Companhia é uma das 09 mantenedoras do Programa, integrando seu Comitê Estratégico e Grupo Técnico de Auditorias com representantes designados para qualificação de empresas candidatas à certificação. O PRODFOR representa uma ação conjunta e organizada visando elaborar e implementar um modelo integrado de capacitação de fornecedores locais para melhor atender às mantenedoras em seus respectivos processos produtivos e cadeias de valor, sendo destaque nos cenários local e nacional.

Enfoque

Data de Início: 01/05/1997

Frequência: Anual

Proatividade: Anualmente cada mantenedora indica alguns fornecedores e outras empresas se candidatam voluntariamente para a certificação. O Comitê Executivo do PRODFOR define quais fornecedores irão participar do processo de qualificação e quais delas irão receber subsídio para participação baseados em critérios de relevância para as empresas mantenedoras. As empresas selecionadas passam por treinamento especializado do IEL e tem seu desempenho monitorado periodicamente pelo programa. No final de cada ano as empresas são auditadas por representantes das mantenedoras e auditores independentes que avaliam o seu Sistema de Gestão baseados nas Normas da ISO. As empresas aprovadas recebem um selo de qualificação do PRODFOR e garante aceitabilidade de seus produtos pelas mantenedoras e credibilidade no mercado. Os mantenedores, por sua vez, têm mais fornecedores qualificados no mercado local a sua disposição. Desde a sua criação mais de 500 fornecedores já foram qualificados pelo Programa.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão

Responsáveis: A-GLG

Aplicação

Abrangência: A Cesan atua com representante da Alta Direção no Comitê Estratégico, com representantes e substitutos no Comitê Executivo e também nos Grupos Técnicos de diversas unidades da empresa. A Cesan

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2014, criou-se o Global Service de Produtos Químicos; Ata de Registro de Preços de Tubos de Ferro Fundido e Contratações Globais de materiais elétricos e materiais metálicos. A CESAN, por meio da Gerência de Logística, implantou em 2014 o Hotsite de aquisições para suporte técnico às unidades demandantes de materiais e serviços.

Integração

Cooperação entre Áreas: A-GLG, P-CCE, A-GTI e P-CAJ.

Cooperação com Partes Interessadas: Fornecedores é a maior parte interessada.

Coerência: A qualificação e seleção de fornecedores tem coerência com Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

também cede auditores internos para atuar nas auditorias de certificação e recertificação de empresas candidatas.

Controle: Atas de reunião do Grupo Técnico da Qualidade da A-GLG.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 2014 – As atas de reunião do Grupo Técnico da Qualidade são repassadas a todos os representantes e auditores da empresa no programa visando disseminar as diretrizes e assuntos debatidos em reunião do Grupo.

Exemplaridade: O PRODFOR representa uma ação conjunta e organizada, visando elaborar e implementar um modelo integrado de capacitação de fornecedores locais para melhor atender às mantenedoras em seus respectivos processos produtivos e cadeias de valor, sendo destaque nos cenários local e nacional.

Integração

Inter-relacionamento: Aplicação da Lei 8.666/93, Auditorias do PRODFOR com base na ISO 9001:2008 e Reuniões de Rodadas de Negócio.

Cooperação entre Áreas: A-GLG e Unidades que disponibilizam auditores internos.

Cooperação com Partes Interessadas: A parte interessada descrita no Perfil que interage diretamente nesta prática é o fornecedor.

Coerência: Esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan

Complemento: Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção.

Os principais critérios utilizados são:

1. Na qualificação: os *fornecedores potenciais* devem participar do processo de licitação que define os parâmetros de *qualificação* técnica e econômico-financeira que se presumem suficientes e necessários para celebração e execução do contrato resultante desse processo;
2. Na seleção: sendo o processo licitatório, com suas regras previamente definidas, o arcabouço para a escolha dos fornecedores no rol de ofertas recebidas, o fator preço é, via de regra, o critério preponderante na decisão.

Os critérios para a aquisição de materiais e serviços vão além das exigências legais e sua definição começa muito antes da fase externa da licitação. Na fase de especificação de projetos, obras, 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. 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.

O “Caderno de Projetos Padrões” e o “Caderno de Procedimentos Padrões de Obras”, desenvolvidos e implantados, em 2014, pela Gerência de Expansão (que passou a ser a Gerência de Obras a partir de maio/2016), em parceria com outras gerências, são instrumentos que auxiliam as unidades requisitantes de obras e serviços de engenharia. O primeiro visa reunir o máximo de projetos padrões que possam vir a ser utilizados na empresa, a fim de diminuir custos e atuar com mais eficiência e otimização dos serviços contratados.

A CESAN também atua 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. A Companhia é uma das 09 mantenedoras do Programa, integrando seu Comitê Estratégico e Grupo Técnico de Auditorias com representantes designados para qualificação de empresas candidatas à certificação. O PRODFOR representa uma ação conjunta e organizada visando elaborar e implementar um modelo integrado de capacitação de fornecedores locais para melhor atender às mantenedoras em seus respectivos processos produtivos e cadeias de valor, sendo destaque nos cenários local e nacional.

Sempre em busca das melhores práticas, já em 2006, considerando que os materiais de PVC são críticos a qualquer empresa de saneamento, a CESAN buscou adesão ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), do Ministério das Cidades, 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 armazenamento desses itens. O resultado das auditorias é fornecido ao fabricante do material e a Divisão de Compras e Suprimentos (A-DCS) fica encarregada do contato com o fornecedor para providenciar a eventual substituição. No caso de outros materiais, são exigidos padrões estabelecidos em normas técnicas que atendam ao propósito operacional e legislação específica, como no caso de produtos químicos e EPIs.

7.2/B - Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?

Processos Gerenciais: Avaliação do desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento.

Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas.

Descrição: A Norma Interna INS.004.01.2016 estabelece metodologia, critérios e procedimentos para a realização de avaliação do desempenho e aplicação de sanções administrativas aos prestadores de serviços, durante a execução do contrato celebrado com a CESAN. Os critérios definidos para avaliação dos prestadores de serviço de engenharia e obras são: Qualidade, Prazo, Organização, Segurança e Meio Ambiente. Na avaliação dos Serviços Comuns (Segurança Patrimonial, Limpeza e Asseio, Manutenção Predial e outros), os critérios são: Qualidade, Prazo, Gestão e Segurança.

Resultados Associados: IFR01 - Índice de atraso na entrega dos fornecedores ; IFR07 (estratificado) - Índice de desempenho de prestadores de serviços comuns ; IFR07 (estratificado) - Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras.

Enfoque

Data de Início: 25/10/2005

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: As avaliações são realizadas por meio do Formulário de Avaliação da Contratada (FAC) para obras e serviços de engenharia, do Formulário de Avaliação da Contratada de Tecnologia da Informação (FACTI) e do Formulário de Avaliação da Qualidade dos Serviços (FAQS) para os demais serviços. Estas avaliações servem como subsídio para dar feedback aos fornecedores sobre o desempenho no período e para aplicações de penalidades e

sanções administrativas quando necessário. Além disto, os gestores e fiscais de contrato quando identificam alguma oportunidade de melhoria que seja de resolução imediata, interage como fornecedor para correção do problema. As avaliações servem ainda de parâmetro para a liberação de Atestado de Capacidade Técnica e acordo de nível de serviços, influenciando o montante de pagamento à contratada.

Padrões Gerenciais: Norma Interna INS.004.01.2016, Formulários de Avaliação da Contratada (FAC) para obras e serviços de engenharia, de Avaliação da Contratada de

Tecnologia da Informação (FACTI) e de Avaliação da Qualidade dos Serviços (FAQS) para os demais serviços.

Responsáveis: As Unidades competentes e responsáveis pelo cumprimento, atualização e manutenção desta norma, no que tange à avaliação de desempenho de Contratadas para realização de projetos, obras e serviços de engenharia são as Gerências de Expansão – I-GEP e de Projetos e Obras Operacionais – O-GPO, ou outras denominações que vierem a substituí-las. A Unidade competente e responsável pelo cumprimento, atualização e manutenção desta norma, no que tange à avaliação do desempenho de Contratadas para realização de serviços comuns, é a Gerência de Logística – A-GLG.

Aplicação

Abrangência: Aplica-se a todas as unidades responsáveis por acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de prestação de serviços – projetos, obras e serviços de engenharia e demais serviços terceirizados.

Controle: Gestores e Fiscais dos Contratos, por meio dos formulários de avaliação (FAC), (FACTI) e (FAQS).

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Esta norma foi desenvolvida em 2005 e atualizada em 2016, englobando também a demanda específica dos Serviços de Tecnologia da

Informação, ampliando, assim, a aplicação dessa boa prática. A norma atualizada já integra todos os novos editais de serviço e a avaliação fica a cargo do fiscal do contrato designado pela Unidade gestora.

Integração

Inter-relacionamento: Procedimentos licitatórios previstos na Lei 8.666/1993, Reuniões periódicas com os Fornecedores e Qualificação de Fornecedores, através do PRODFOR.

Cooperação entre Áreas: A-GLG, E-GPP, E-GOB, A-GTI

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, descrita no Perfil e atuante nesta prática é o fornecedor.

Coerência: Perspectiva Financeira e Resultado, através do Objetivo Estratégico - Otimizar o resultado operacional e financeiro; Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação; Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos

Descrição: A prática é orientada pela Norma Interna ADM.001.04.2014 que estabelece critérios e procedimentos de avaliação dos fornecedores de materiais e equipamentos, com base nos requisitos de pontualidade, conformidade, recebimento e desempenho operacional, visando à melhoria contínua do desempenho dos fornecedores junto a Cesan.

Resultados Associados: IFR01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores; IC061 - Índice de desempenho de fornecedores de materiais e equipamentos.

Integração

Inter-relacionamento: Prodfor, Norma Interna INS.004.01.2016 – Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas, Lei 8.666/93.

Cooperação entre Áreas: A-GLG, A-DCS, A- DFI, E-DCQ, P-CAJ e demais Unidades da Empresa que necessitam da compra de materiais e equipamentos.

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, descrita no Perfil e atuante nesta prática é o fornecedor interno e externo.

Coerência: Perspectiva Financeira e Resultado, através do Objetivo Estratégico - Otimizar o resultado operacional e financeiro; Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação; Perspectiva Processos Internos, através do Objetivo Estratégico - Assegurar a efetividade dos processos.

Enfoque

Data de Início: 26/01/2006

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: A própria Norma Interna ADM.001.04.2014 – Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos. Manual de Gestão

Responsáveis: A-GLG

Aplicação

Abrangência: Aplica-se a todos os contratos de fornecimento de materiais e equipamentos celebrados pela Cesan resultantes de processos licitatórios.

Controle: O controle dessa prática é realizado pela Gerência de Logística (R-GLG), através da Divisão de Suprimentos (R-DSU) que compila os dados das avaliações dos fornecedores. Os formulários de avaliação são: AVALIAÇÃO DA CONTRATADA – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS. AVALIAÇÃO DA CONTRATADA – PRODUTOS QUÍMICOS.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: 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 de Check List.

Complemento: Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores.

Para monitorar o desempenho dos fornecedores, a **Norma Interna INS.004.01.2016 – Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas** estabelece parâmetros específicos para:

- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE CONTRATADAS DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA;
- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE CONTRATADAS DOS SERVIÇOS COMUNS e;
- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE CONTRATADAS DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Para monitorar o desempenho dos fornecedores, a **Norma Interna ADM 001.04.2014 – Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos** estabelecem os índices: Índice de Pontualidade – IP, Índice de Recebimento - IR Índice de Conformidade – IC e Índice de Desempenho Operacional – IDO.

Com relação à Norma **Norma Interna ADM 001.04.2014 – Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos**, quando os materiais são reprovados, o fornecedor é comunicado através de ofício, concedendo-se prazo para justificativa 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 editais de aquisição de materiais.

Os produtos químicos de tratamento de água, considerados itens críticos e essenciais às atividades da Companhia, são recebidos pelas próprias Unidades operacionais e o controle da qualidade é realizado pela Divisão de Controle de Qualidade (E-DCQ), que recebe as amostras, analisa e envia os laudos conclusivos de volta às áreas operacionais que aplicam esses produtos, ficando a cargo das mesmas a avaliação e cálculo de eventual glosa, caso o resultado ateste inconformidades nos parâmetros físico-químicos. Posteriormente, a glosa é informada para aplicação pela Divisão de Compras e Suprimentos (A-DCS), unidade que realiza o controle administrativo dos contratos desses materiais e encarrega-se da comunicação ao fornecedor para providências e aplicação das sanções cabíveis: advertência, multa, glosa, rescisão contratual, impedimento do direito de licitar e declaração de inidoneidade.

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 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 - Principais Canais de Relacionamento com os Fornecedores

Evidência: Apresentar exemplos de melhorias implantadas por fornecedores.

Dentre as melhorias implantadas pelas contratadas, destaca-se a iniciativa da prestadora de serviços de vigilância patrimonial e eletrônica, SEI Vigilância e Segurança, que, em janeiro de 2016, estabeleceu procedimento de verificação por parte da central remota de vídeo-monitoramento mediante contato de hora em hora com todos os postos de vigilância, como forma de checar a situação em cada local. Caso não haja sucesso no contato, o vigilante da localidade deve justificar o ocorrido o mais rápido possível. A falha de contato em dois momentos consecutivos (decorridas duas horas) é repassada ao supervisor dos serviços, que se desloca até o posto de vigilância para averiguação. Esse procedimento refletiu-se, principalmente, em melhoria pela resposta mais ágil em situações críticas como invasões ou problemas de saúde do vigilante e a manutenção da vigília nas escalas noturnas.

7.2/C - Como a força de trabalho dos fornecedores, que atua diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?

Processos Gerenciais: Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis.

Encontro Anual de Fornecedores

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

Reuniões para entrega da Ordem de Início de Serviço

Descrição: 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 diretrizes da Cesan. Esta prática está prevista na Norma Interna INS.004.01.2016 - Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas.

Enfoque

Data de Início: 01/05/2011

Frequência: Ininterrupta

Padrões Gerenciais: Norma Interna INS.004.01.2016 - Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas.

Responsáveis: Unidades gestoras dos contratos.

Aplicação

Abrangência: Aplica-se a todas as unidades responsáveis por acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de prestação de serviços – projetos, obras e serviços de engenharia e demais serviços terceirizados – celebrados pela Cesan.

Controle: Atas das reuniões da Cesan com a Contratada.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Atualização da Norma Interna INS.004.01.2016, em 2016, englobando também a

demanda específica dos Serviços de Tecnologia da Informação,

Integração

Inter-relacionamento: Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas, através da Norma Interna INS.004.01.2016.

Cooperação entre Áreas: A-GLG, E-GPP, E-GOB, A-GTI, P-CAJ

Cooperação com Partes Interessadas: A maior parte interessada, descrita no Perfil e atuante nesta prática é o fornecedor.

Coerência: Perspectiva Financeira e Resultado, através do Objetivo Estratégico - Otimizar o resultado operacional e financeiro; Perspectiva Mercado e Clientes, através do Objetivo Estratégico - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e Expandir a cobertura e o mercado de atuação.

7.2/D - Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?

Processos Gerenciais: Identificação das necessidades e expectativas dos fornecedores. Análise das necessidades e expectativas dos fornecedores.

Encontro Anual de Fornecedores

Descrição: Conforme descrito em 1.3.A

7.3 Processos econômico-financeiros

7.3/A - Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Processos Gerenciais: Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio.

Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio

Descrição: Conforme descrito em 7.1.D

Sistema ERP/SAP

Descrição: O ERP/SAP foi a solução encontrada pela empresa para substituição e integração de sistemas inadequados e suporte a processos operacionais sem apoio tecnológico, alinhada à diretriz estratégica empresarial de implantação de sistemas integrados e corporativos. Compreende a gestão de controladoria e finanças, recursos humanos, suprimentos, licitação e da frota, manutenção e empreendimentos. O ERP/SAP permite restringir lançamentos de custos não aprovados no Orçamento Empresarial, exigindo nova análise e adequação, a fim de assegurar o controle dos recursos financeiros ao longo do ano. Além disso, o sistema possibilita o monitoramento diário do fluxo de caixa que, semanalmente, é consolidado no Resumo Financeiro, contendo saldos a pagar e em caixa, acompanhado pelo gestor da Gerência Financeira e Contábil (A-GFC) e pelos Diretores, para verificar se o fluxo financeiro da empresa está equilibrado.

Enfoque

Data de Início: 01/05/2010

Frequência: Ininterrupta

Proatividade: Com o controle do Sistema SAP, nenhuma unidade pode gastar mais do que o Planejado, evitando assim, possíveis descontrole de caixa.

Agilidade: O sistema SAP adota as melhores práticas mundiais, sendo suas modificações automáticas quando das mudanças de versões.

Padrões Gerenciais: PO-FICO-001 - Incorporações Bens Móveis PO-FICO-002 - Incorporação Bens Móveis Controle Bens Móveis de Terceiros e Compras de Emergência PO-FICO-003 - Incorporação Bens Móveis - Doação PO-FICO-004 - Incorporação Bens Imóveis e Controle Bens Imóveis de Terceiros PO-FICO-005 - Incorp. Benf. em Imóveis de Terceiros, Incorp. Bens Móveis e Imóveis (Tr.Obras), Incorp. Bens Massa Redes PO-FICO-006 - Impostos Retidos PO-FICO-007 - Adiantamento de Viagem Solicitação de Adiantamento PO-FICO-008 - Adiantamento de Viagem - Prestação de Contas PO-FICO-009 - Abertura Fundo Fixo PO-FICO-010 - Fundo Fixo PO-FICO-011 - Planejamento Orçamentário PO-FICO-012 - Administração do Orçamento PO-FICO-013 - Crescimento Vegetativo PO-FICO-014 - Fechamento Mensal PO-FICO-015 - Fechamento Mensal - FI_AA PO-FICO-016 - Fechamento Mensal - CO PO-PS-001 - Cadastro de Serviços PO-PS-002 - Elaboração do Orçamento PO-PS-003 - Aplicação do Material de Obra PO-MM-001 - Cadastro de Material PO-MM-002 - Cadastro de Fornecedores PO-MM-003 - Requisição de Compra e Aprovação PO-MM-004 - Processo Licitatório PO-MM-005 - Pedido de Compra Recebimento e Inspeção PO-MM-006 - Gestão de Contratos para Material PO-MM-007 - Gestão de Estoque PO-MM-008 - Pedido de compra para Serviço PO-MM-009 - Suspensão de Fornecedores PO-MM-010 - Expedição de Materiais - Inventário PO-MM-011 - Expedição de Materiais - Sucata PO-MM-012 - Expedição Materiais - Reserva Manual PO-MM-013 - Expedição Materiais - Devolução PO-MM-014 - Expedição Materiais - Transferência PO-MM-015 - Pedido de Compra Emergencial

Responsáveis: A-GTI

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Em 2013, iniciou-se o projeto denominado de "TRM" (SAP Treasury and Risk Management) para fins de implementação das

Evidência: *Apresentar os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.*

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 - Principais Indicadores econômico-financeiros.

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 A-GFC e Diretorias. O desenvolvimento desse projeto 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.

Exemplaridade: 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.

Aplicação

Abrangência: Todas as Unidades da Empresa e todos os empregados.

Controle: O próprio ERP SAP disponibiliza formulários alinhados a cada processo.

Integração

Inter-relacionamento: Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial,

Cooperação entre Áreas: A-GTI, P-CPE, A-GFC, A-GRH, A-GLG e Diretoria.

Cooperação com Partes Interessadas: Apesar de algumas partes interessadas, descritas no Perfil não interagirem diretamente no uso da prática, elas são beneficiadas com a utilização do ERP SAP pelos empregados das Unidades que alimentam e utilizam o Sistema

Coerência: O ERP SAP está alinhado fortemente à Perspectiva Financeira e Resultado, através dos Objetivos Estratégicos Otimizar o resultado operacional e financeiro e Ampliar a captação de recursos para investimentos.

GRUPO	INDICADOR
Estrutura de Capital	Grau de Endividamento
Liquidez	Liquidez Corrente
Rentabilidade	Margem EBITDA
Atividade	IFn17 - Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber

Tabela - Principais Indicadores econômico-financeiros

7.3/B - Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?

Processos Gerenciais: Garantia dos recursos financeiros para atender às necessidades operacionais e manutenção do fluxo financeiro.

Orçamento Empresarial

Descrição: Conforme descrito em 2.2.C

Gestão Empresarial por Resultados (GER)

Descrição: Conforme descrito em 1.4.B

Gestão do Centro de Controle Comercial - CCC

Descrição: Conforme descrito em 3.2.B

7.3/C - Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?

Processos Gerenciais: Avaliação dos investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação.

Sistema ERP/SAP

Descrição: Conforme descrito em 7.3.A

Captação de Recursos

Descrição: A organização para implementar um processo de captação de recursos, deverá considerar a sua visão, missão, e, situar-se dentro do seu contexto, de maneira que possa diagnosticar sua linha de ação e planejar as estratégias adequadas para o alcance dos seus objetivos. Após a construção do plano de captação de recursos, de acordo com o planejamento estratégico da Empresa, a organização poderá colocá-lo em prática, buscando com os financiadores adequados os recursos necessários para desenvolvimento dos projetos, com maior probabilidade de sucesso. As linhas de financiamentos oferecem prazos distintos e condições específicas, de acordo com os seus normativos que são divulgados em seus sites oficiais. Em linhas gerais, a seguir o detalhamento do principal programa do Governo Federal: - O Governo Federal divulga a linha de financiamento e cronograma para cadastro de proposta; - A P-ACR encaminha às áreas gestoras dos projetos a relação de informações/documentos necessários para elaborar as Cartas Consultas dos projetos selecionados previamente pela Diretoria; - A P-ACR, após receber as informações das áreas, preenche as Cartas Consultas e envia para o Ministério definido pelo Governo Federal; - O Governo Federal analisa a documentação encaminhada; - Se a documentação estiver correta, o Governo Federal divulga pelos meios de comunicação o município/proposta que receberá o Projeto; - A P-ACR informa a Diretoria do resultado e solicita às áreas a documentação necessária referente ao Projeto; - Após receber e conferir a documentação do projeto, a P-ACR elabora o Pedido de Financiamento; - A P-ACR encaminha para o Agente Financeiro (pode ser CAIXA ou BNDES ou outro) o Pedido de Financiamento para análise e contratação, acompanhado dos elementos técnicos; - O Agente Financeiro analisa a documentação encaminhada e, no caso de estar correta, informa ao Ministério do Governo Federal que o Projeto pode ser contratado, dependendo ainda da Avaliação de Risco da Empresa; - Se o resultado for positivo, o Ministério/Governo Federal emite o Termo de Habilitação para contratação com o Agente Financeiro; - A P-ACR solicita à R-GFC a abertura das contas vinculada e reserva e, após informa as contas abertas ao Agente Financeiro, as quais devem constar do contrato de financiamento; - O Agente Financeiro elabora a Minuta do Contrato de Financiamento; - A Diretoria assina o Contrato de Financiamento com o Agente Financeiro; - A P-ACR encaminha para registro e publicação do Contrato de Financiamento na imprensa oficial (FGTS – publicar no DIO-ES e OGU – publicar no DIO-ES e DOU – União); - Caso haja pendências no projeto/orçamento, a área responsável pelo projeto providencia a documentação exigida pelo Agente Financeiro, objetivando a autorização para início do processo licitatório.

Resultados Associados: IC007 - Grau de endividamento

Enfoque

Data de Início: 01/01/2009

Frequência: Anual

Proatividade: Os recursos de grandes empreendimentos tem seus recursos financeiros assegurados antes do início das obras. A Cesan possui uma parcela de recursos em caixa

para assegurar os pagamentos dos prestadores de serviços de obras, caso o agente financeiro atrase os desembolsos.

Padrões Gerenciais: Manual de Gestão MG-07-017 - Captação de Recursos

Responsáveis: Assessoria de Captação de Recursos (P-ACR).

Aplicação

Abrangência: Nos 52 municípios atendidos pela CESAN. Processos: Abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, desenvolvimento operacional e institucional.

Controle: O controle dessa prática é feito pela Assessoria de Captação de Recursos (P-ACR), que inclui o acompanhamento dos procedimentos para a obtenção dos recursos e elaboração da documentação pertinente à contratação.

Aprendizado

Aperfeiçoamento Recente: Parceira Público Privada - PPP Serra (2015) Parceira Público Privada - PPP Vila Velha (2016) Estudo do FIP/Saneamento (em implantação)

Integração

Inter-relacionamento: Sistema ERP/SAP Orçamento Empresarial

Cooperação entre Áreas: O processo de captação de recursos permeia diversas unidades da CESAN, como de Projetos e Obras da Região Metropolitana e Interior, Planejamento Estratégico, Financeira e Contábil, Comercial, Meio Ambiente e Licitações.

Cooperação com Partes Interessadas: O processo de captação de recursos interage com os agentes financiadores, como a CAIXA, BNDES e Banco Mundial, bem como, Prefeituras Municipais, Governo do Estado, SEDURB, SEP, Ministérios do Governo Federal e outros organismos.

Coerência: OE - Ampliar a captação de recursos para investimentos e Expandir a cobertura e o mercado de atuação

Complemento: Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.

Os recursos financeiros para os investimentos vêm de recursos próprios e financiados através do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, do BIRD e do Governo Federal, neste 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. Outra parcela de recursos é o aporte direto do acionista majoritário. O processo completo de captação de recursos é feito pela P-ACR.

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.

7.3/D - Como é elaborado e controlado o orçamento?

Processos Gerenciais: Elaboração do orçamento. Controle do orçamento.

Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio

Descrição: Conforme descrito em 7.1.D

Orçamento Empresarial

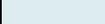
Descrição: Conforme descrito em 2.2.C

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, Ciclo 2015-2016, e os resultados da média nacional das empresas estaduais de saneamento publicados no SNIS 2015.
- 2) (*) Acompanhamento Interno - Não são comparáveis resultados de indicadores de medição interna, com base de cálculo específica da organização.

Legenda:

	Resultado Favorável	C - Competitividade	FT - Força de trabalho
	Resultado Desfavorável	M - Melhoria	Portaria 2914/11 - Ministério da Saúde
	Indicador Estratégico	PI - Requisito de parte interessada	CONAMA - Conselho Nacional de Meio Ambiente

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2014	2015	2016	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS														
IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	▲	123,5	119,3	124,4	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	124,3						
IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos	-	~1	0,9	1,2	0,9	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	1,0						
IFn07	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	dias	▼	67,8	67,1	62,9	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	114,5			CAIXA	90		
IFn17	Liquidez corrente	-	▲	1,1	1,3	1,4	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC002	Evolução da receita	%	▲	15,1	3,1	11,8	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC002a	Evolução da receita de água	%	▲	11,5	0,9	7,9	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC002b	Evolução da receita de esgoto	%	▲	29,8	11,1	24,1	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC004	Margem EBITDA	%	▲	26,6	22,0	25,8	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC007	Grau de endividamento	%	◄►	27,0	23,2	27,6	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC008	Composição do endividamento	%	▼	33,2	32,4	28,4	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IN004	Tarifa média praticada	R\$/m³	▲	2,62	2,78	3,05	Média Nacional - SNIS 2015	3,20			ARSP	3,39		
IN005	Tarifa média praticada de água	R\$/m³	▲	2,74	2,87	3,15	Média Nacional - SNIS 2016	3,75			ARSP	3,50		
IN006	Tarifa média praticada de esgoto	R\$/m³	▲	2,29	2,53	2,81	Média Nacional - SNIS 2017	3,05			ARSP	3,12		
AMD01	Indicador de suficiência de caixa	%	▲	113,2	122,0	128,0	Acompanhamento Interno	(*)	-		CAIXA	115		
AMD03	Dívida Líquida / EBITDA	número	▼	1,1	1,0	0,7	Acompanhamento Interno	(*)	-					
AMD04	(Investimentos - Ajustes) / ROL	%	▼	31,2	23,7	19,4	Acompanhamento Interno	(*)	-					
IC051	Indicador de execução orçamentária do custeio	%	►	97,5	97,2	97,1	Acompanhamento Interno	(*)	-					

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2014	2015	2016	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
8.2 RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS														
ISc02	Indicador de sanções e indenizações	%	▼	0,21	0,20	0,19	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,4	●	●				
ISc05	Incidências de processos administrativos internos julgados como procedentes	%	▼	1,4	1,0	0,8	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,5	●	●				
ISc08	Índice de comprometimento de renda familiar	%	►	1,08	0,95	1,06	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	7,4	●	●	Sociedade	5	SANEPAR Paranavaí	3,8
ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado	%	▲	44,2	46,7	53,7	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	82,0	●	●				
IC009	Atividades licenciadas	%	▲	25,0	28,0	47,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC010	Índice de atividades em processo de licenciamento	%	▲	100,0	100,0	99,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC011	Captações outorgadas	%	▲	89,9	93,0	93,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC012	Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação	%	▲	37,7	39,4	38,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC014	Consumo médio mensal de copos <i>per capita</i>	nº copos/empreg.	▼	21,4	18,7	17,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
8.3 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO														
IFn15	Índice de evasão de receita	%	▼	8,6	5,4	6,6	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	10,4	●	●	CAIXA	5		
IFn15 Estratificado	Índice de evasão de receita de clientes especiais privado	%	▼	0,27	0,46	1,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
ICm01	Índice de reclamações e comunicação de problemas	recl/ ligação	▼	0,29	0,24	0,22	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,3	●	●				
ICm01 Estratificado	Índice de reclamações dos clientes - Água	recl/ ligação	▼	0,29	0,24	0,22	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,8	●	●				
ICm01 Estratificado	Índice de reclamações dos clientes - Esgoto	recl/ ligação	▼	0,27	0,23	0,21	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,8	●	●				
ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização - Concessão de Serviços Públicos ES	ranking	►	1º	1º	1º	Marcas de Valor A Gazeta	1º	●	●				
ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização - Qualidade percebida dos serviços	ranking	►	1º	1º	3º	Marcas de Valor A Gazeta	1º	●	●				
ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização - Credibilidade	ranking	►	1º	1º	1º	Marcas de Valor A Gazeta	1º	●	●				
ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização - Inovação	ranking	►	1º	1º	1º	Marcas de Valor A Gazeta	1º	●	●				
ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	%	▲	96,5	99,3	99,8	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	87,5	●	●				
ICm05	Índice de atendimento urbano de água	%	►	93,7	94,9	95,0	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	94,7	●	●				
ICm06	Índice de atendimento urbano de esgoto	%	▲	39,9	43,9	48,8	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	78,4	●	●				

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2014	2015	2016	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
8.3 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO														
IC015	Tempo de atendimento a clientes no Call Center	minutos	▼	4,0	4,1	4,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC016	Tempo de atendimento a clientes em escritórios (GV)	minutos	▼	16,4	12,7	12,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC017	Índice de cobertura urbano de água	%	►	100	100	100,0	Referencial de Excelência	100	●	●	Governo	100	COPASA	100,0
IC018	Índice de cobertura urbano de esgoto	%	▲	50,4	56,7	59,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	Governo	70		
IC019	Manutenção das concessões	%	▲	100	100	100,0	Referencial de Excelência	100	●	●	Governo	100		
IC027	Acréscimo nas ligações ativas de esgoto	%	▲	9,3	10,0	13,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC045	Acréscimo nas economias ativas de esgoto	%	▲	9,0	11,4	12,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC021	Inserções positivas na mídia	%	▲	55,7	69,3	72,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC062	Índice de tratamento das ocorrências de leitura graves	%	▲	100,0	100,0	100,0	Referencial de Excelência	100,0	●	●				
8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS														
IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto	lig./empreg.	▲	531,2	550,1	601,3	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	685,4	●	●				
IPe02	Índice de criatividade do pessoal	Nº	▲	0,07	0,05	-	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,1	●	●				
IPe03	Índice de capacitação da força de trabalho	hrs trein/empreg	▲	63,7	38,6	28,1	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	11,0	●	●				
IPe05	Índice de frequência de acidentes	acid x milh_h	▼	8,9	9,9	6,8	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	12,4	●	●				
IPe06	Coefficiente de gravidade de acidentes	dia/milh_h	▼	284,3	146,1	173,1	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	184,6	●	●				
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig./empreg.	▲	281,8	307,8	346,8	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	496,9	●	●	CAIXA	250		
IC022	Segurança no trabalho (acidentes por empregado)	%	▼	0,8	0,5	0,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC023	Índice de empregados promovidos pela avaliação de desempenho - mérito	%	▲	100,0	49,1	49,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC024	Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA)	R\$ mil/empreg.	▲	25,1	21,0	27,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	FT	24,2		
IC025	Turn over	%	▼	1,5	2,4	3,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS														
IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume	%	▼	23,1	21,7	20,7	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	37,2	●	●	CAIXA	25		
ISp01	Índ. conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (rede)	%	▲	108,4	100,4	101,0	Referencial de Excelência	100,0	●	●	Portaria 2914/11	100		

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2014	2015	2016	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS														
ISp03	Eficiência de remoção de DBO	%	▲	93,0	94,2	89,6	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	80,4	●	●	CONAMA Res. 430/11	60		
ISp04	Tempo médio de atendimento para ligação de água	horas/SS executada	▼	256,0	164,9	162,6	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	295,6	●	●	ARSP	360		
ISp06	Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto	horas/SS executada	▼	893,2	404,5	399,7	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	122,1	●	●	ARSP	360		
ISp11	Continuidade no abastecimento de água	%	▲	99,8	99,3	98,5	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	89,3	●	●	Cliente	99		
ISp11 Estratificado	Continuidade no abastecimento de água - GV	%	▲	90,0	90,5	66,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	Cliente	99		
ISp11 Estratificado	Continuidade no abastecimento de água - Interior	%	▲	99,9	99,4	98,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	Cliente	99		
ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	▲	107,2	106,2	104,9	Referencial de Excelência	100,0	●	●	Portaria 2914/11	100		
ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	▲	80,2	101,6	97,2	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	74,0	●	●			SANESUL Naviraí	88,0
ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (eta)	%	▼	0,9	1,2	1,5	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	4,0	●	●				
ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado	%	▲	95,9	92,5	97,3	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	239,9	●	●	Portaria 2914/11	100		
IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	▼	9,9	11,6	1,9	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	3,0	●	●	Fornecedor	5		
IPa02	Índice de hidrometração	%	▲	95,0	95,0	95,4	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	99,1	●	●	CAIXA	95		
IPa03	Índice de macromedicação	%	▲	96,9	96,6	91,0	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	75,9	●	●	CAIXA	80		
IPa04	Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida	kWh/m³	▼	0,50	0,50	0,5	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,7	●	●				
IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	▲	67,5	67,5	66,7	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	74,6	●	●	Governo	70		
IFr01	Índice de atraso na entrega dos fornecedores	%	▼	8,2	8,1	6,2	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	5,4	●	●				
IFr01 Estratificado	Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos químicos	%	▼	3,3	4,6	3,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IFr01 Estratificado	Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos críticos não químicos	%	▼	4,9	3,5	3,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IFr02	Incidência de insumos químicos entregues fora de especificação	%	▼	0,9	0,2	0,0	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	0,0	●	●				
IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço	%	▲	88,7	90,4	92,1	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	87,3	●	●	Fornecedor	70		
IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras	%	▲	87,4	88,3	91,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	Fornecedor	70		
IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de prestadores de serviços comuns	%	▲	97,1	98,7	93,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	Fornecedor	70		
IN049	Índice de perdas da distribuição	%	▼	33,0	35,7	37,6	Média Nacional - SNIS 2015	44,8	●	●				

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2014	2015	2016	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS														
IC026	Índice de qualidade da água (IQA)	%	▲	98,8	98,9	98,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC031	Índice de despesas com produtos químicos	%	▼	1,5	1,3	2,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC034	Índice de rede de água validada (RMGV)	%	▲	86,1	89,6	90,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC036	Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção	%	▲	87,9	90,8	91,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC046	Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água	horas/SS executada	▼	12,8	11,9	13,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC047	Tempo total atendimento para manutenção redes de esgoto	horas/SS executada	▼	21,4	20,0	17,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC056	Tempo médio total de emissão de parecer de viabilidade técnica	dias	▼	45,7	27,7	28,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	ARSP	60		
IC061	Índice de desempenho de fornecedores de materiais e equipamentos	%	▲	97,0	98,0	100,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
IC062	Tempo médio de publicação do Relatório de Planejamento e Gestão	dias	▶	7,7	7,8	7,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	DR, CA e CF da CESAN	10		
ITI02	Índice de atendimento de chamados	%	▲	97,0	95,3	97,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
ITI03	Índice de disponibilidade de serviços	%	▲	97,0	99,1	99,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				

RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES/PESSOAS DESCONTÍNUOS

Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2012	2013	2014	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
ICm02	Índice de satisfação dos clientes	%	▲	77,9	72,0	75,3	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	79,5	●	●				
ICm02 Estratificado	Índice de satisfação dos clientes - GV	%	▲	74,3	70,4	75,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
ICm02 Estratificado	Índice de satisfação dos clientes - Interior	%	▲	84,9	75,2	80,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●				
Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		C	M	Parte Interessada	RPI	Liderança	
				2011	2013	2015	Organização	Valor					Vice-líder	Valor
IPe04	Índice de satisfação dos empregados	%	▲	70,0	70,0	-	Médias PNQS - Ciclo 2015-2016	83,8	●	●				

IC002 - Evolução da receita: Devido às crises hídricas e financeiras que tiveram início em 2014 e se agravaram em 2015 e 2016, o crescimento da receita de água, que representa mais de 75% do total da receita operacional da empresa, sofreu uma desaceleração. Contudo, devido ao trabalho do Comitê de Gestão da Crise Hídrica e da Comissão - Disciplinando Gastos, a empresa conseguiu fechar o ano de 2015 com saldo positivo e, mesmo com um cenário adverso, recuperou o crescimento da receita de água e da receita operacional total em 2016.

IS08 - Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA): A concessão de benefícios por empregado ativo cresce anualmente e, embora tenha sofrido um desvio em 2015, voltou a crescer em 2016. Em 2015, a redução nos benefícios pagos aos empregados foi devida ao corte de gastos com treinamentos, que refletiu também no **IPe03 - Índice de capacitação da força de trabalho**. Todos demais benefícios tiveram crescimento em 2015, comparados a 2014. Em 2014 e 2015, foram desconsiderados os valores de amortização da dívida da Cesan com a FAECES.

Glossário

A	
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ACT	Atestado de Conformidade Técnica
AD	Microsoft Active Directory
AESabesp	Associação dos Engenheiros da Sabesp
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AFACA	Associação dos Amigos e Famílias com Câncer
ALES	Assembleia 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
ASCAMAR E	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vitória ES
ASPE	Agência de Serviços Públicos de Energia ES
ARSI (atual ARSP)	Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo
ARSP	Agência de Regulação de Serviços Públicos
B	
BI-Cesan	Sistema de Gestão Corporativa
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster	Equipamento utilizado para bombear água para regiões de baixa pressão, conectado diretamente na rede de distribuição
BPC	Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social
BSC	Balanced Scorecard
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
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Espírito Santo
CT	Contrato
D	
DAE	Departamento de Águas e Esgoto
DSS	Diálogos de Segurança
E	
EAR	Elevatória de Alto Recalque
EBR	Elevatória de Baixo Recalque
EDP-ESCELSA	Companhia de Energia Elétrica do ES
EMBASA	Empresa baiana de Águas e Saneamento
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP/SAP	Sistema Integrado de Gestão Corporativa de Dados
ES	Estado do Espírito Santo
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ETA	Estação de Tratamento de Água
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
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUNCAPE	FUCAPE Business School
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 GUT (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	Instituto de Acueductos Alcantarillados Nacionales do Panamá
IDAF	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
IDES	Índice de Desempenho de Execução de Serviço
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
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
IGS	Prêmio de Inovação da Gestão em Saneamento
INOVES	Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo
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
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
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
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
NR	Normas Regulamentadoras
O	
OE	Objetivo Estratégico
P	
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PACTO	Programa de Capacitação Ambiental da Cesan
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PARAS	Plano de Regularização Ambiental
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PCR	Plano de Carreiras e Remuneração
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
PORTAL CORPORATIVO	Rede Interna da Cesan
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
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
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
SNIS	Sistema Nacional de Informações de Saneamento
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SS	Solicitação de Serviço
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

OBS: As siglas das Unidades das Cesan estão descritas em P5 - Organograma do Perfil