

RELATÓRIO DE GESTÃO

NÍVEL III - PNQS 2018



Sumário

Perfil	1-10
1 Liderança	1
2 Estratégias e Planos	14
3 Clientes	20
4 Sociedade	29
5 Informações e Conhecimento	36
6 Pessoas	43
7 Processos	55
8 Resultados	68

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO



P1 – Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Porte da Organização

1) Denominação 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 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	QUANTIDADE
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)	757.299		Diretorias	4
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)	399.051		Assessorias / Coordenadorias	11
Lucro Líquido (R\$/mil)	126.665		Gerências / Divisões	47
Ativo Total (R\$/mil)	2.930.658		Pólos / Escritórios de Atendimento	17
Patrimônio Líquido (R\$/mil)	2.321.861		Laboratório Central (água e esgoto)	2
Indicadores Operacionais	Água	Esgoto	Estações de Tratamento de Água – ETAs	90
Número de ligações faturadas (un)	558.200	239.742	Estações de Tratamento de Esgoto – ETES	92
Extensão de rede (Km)	8.710	3.059	Elevatórias de Água	297
Municípios Atendidos	52	27	Elevatórias de Esgoto	393
Localidades Atendidas	338	79	Reservatórios de água	223
População Coberta	2.348.805	1.436.084	Frota de Veículos (incluindo motos)	463

6) Legado:

AÇÃO / PROJETO	LEGADO
REDE HIDROMÉTRICA – MONITORAMENTO DE VAZÃO DE RIOS	Dados históricos de medições de vazão
EDUCAÇÃO AMBIENTAL (Cesan na Escola, Visitas Técnicas Monitoradas, Palestras sobre Saneamento, Reuniões com a Comunidade)	Intangível – sensibilização alcançada, a partir do trabalho realizado, sobre a importância do saneamento e dos recursos hídricos, bem como da utilização adequada dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário.
Pesquisa desenvolvida em parceria com o Instituto Capixaba de Pesquisa e Extensão Rural (INCAPER) para utilização do lodo de esgoto na agricultura	Manual de uso agrícola e disposição do lodo de esgoto para o Estado do Espírito Santo. Lotes de adubo produzido a partir do lodo entregue a agricultores no período de operação da UGL.
RPPN BOA FÉ (Afonso Cláudio – ES)	Proteção da diversidade biológica na área de 14,19 há
PRO-RURAL	Doação de sistemas de saneamento rural através da criação de ONG's para autogestão.

Modelo de negócio

1) Principais serviços ou 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) Proposta de valor: Fornecimento de água tratada, coleta e tratamento de esgoto com qualidade, quantidade adequada, com regularidade e modicidade tarifária. Principais ganhos: Qualidade de vida e saúde, desenvolvimento sustentável, meio ambiente limpo, melhoria do turismo e educação ambiental.

3) 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

4) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela organização

EQUIPAMENTOS

Conjuntos moto bombas, bombas, eletroeletrônicos, geofones mecânicos e eletrônicos, hastes de escuta, válvulas redutoras e pressão, válvulas de controle de nível de reservatórios, medidores de vazão, compactadores, valetadeiras, transformadores elétricos, motocicletas, automóveis, caminhões (basculante, carrocera, pipa e hidrojeteador), caminhonetes, equipamentos de informática, equipamentos de laboratório, etc.)

INSTALAÇÕES (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 e Unidade de Gerenciamento de PPP.

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; Riscos e Conformidade); Diretoria Administrativa e Comercial; Assessoria da Diretoria Administrativa e Comercial; Gerências (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)

Sede – Barra de São Francisco - Divisão de Operação e Manutenção Noroeste
Pólo Barra de São Francisco (Água 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, Brejetuba, Conceição de Castelo, Domingos Martins, Laranja da Terra, e Marechal Floriano).

Sede – Castelo - Divisão de Operação e Manutenção Sul
Polo Castelo (Atílio Vivácqua, Muniz Freire, Muqui, Presidente Kennedy e Rio Novo do Sul).

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

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

Estações de Tratamento de Esgoto; Elevatórias e Redes de Esgoto.

Unidades Administrativas

Atendimento Comercial

TECNOLOGIAS

ERP/SAP (Enterprise Resource Planning) – Sistema integrado de gestão corporativa contemplando os processos de Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos.

Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) – Abrange os processos de Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento Hidrometria e a Solicitação de Serviços.

GIS Corporativo – Sistema de Geoprocessamento Corporativo da Cesan implementado sobre a plataforma ArcGIS. Fazem parte os módulos: Geral, Cadastro Ambiental, Comercial, Análise Operacional, Cadastro Técnico e de Clientes, Meio Ambiente, Operacional e Empreendimentos.

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.

BI Cesan – Sistema de Business Intelligence para gestão corporativa de informações estratégicas.

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

Unilims – Sistema laboratorial para gestão de análises físico-químicas e bacteriológicas relativas a qualidade da água tratada e distribuída e do esgoto tratado.

CesanLims – Sistema para gestão das informações operacionais das ETAs e ETEs.

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.

SIMP – Sistema de Macromedição e Pitometria para gestão operacional e de perdas.

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.

5) Competências essenciais

A Cesan considera competências essenciais o conhecimento e a experiência profissional acumulados em 50 anos prestando serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário para população do estado com reconhecimento no mercado de atuação; e as competências organizacional e profissional contempladas no PCR, descrito em **6.1.b - Tabela 6.2.**

B) Quadro resumo das partes interessadas e redes de atuação

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

PARTE INTERESSADA	INTERLOCUTOR	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Acionista	Assembleia Geral de Acionistas e Conselho de Administração	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 (não tradicional)	Poder Executivo e Legislativo Municipal	Cumprimento dos contratos de programa/concessões
Sociedade	ARSP (Agência Reguladora) Associações e Federações de Moradores IEMA, IBAMA, AGERH, ANA 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	Os próprios e Órgãos 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	Os próprios e os Sindicatos e Associações de Classe	Cumprimento do Acordo Coletivo, Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, Remuneração compatível com o mercado, Ambiente seguro e prevenção das doenças.
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) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes

REDE EXTERNA	INTERLOCUTOR	PROPÓSITO	FORMA DE ATUAÇÃO
ABES, CNQA, COMPETE-ES, Câmaras Técnicas da AESBE	Empregados indicados pela Diretoria	Acompanhamento da legislação do setor, <i>benchmarking</i> entre as companhias, intercâmbio de melhores práticas.	Participação nas reuniões, nos eventos, nas premiações (PNQS e PQES) e fóruns de discussões.
Comitê Hídrico Governamental e Comitês de Bacias Hidrográficas do ES (Res. 5895/2017)	Diretores e empregados, SEAG, Sedurb, Iema, Idaf, Incaper, AGERH e prefeituras	Ações para mitigação dos impactos da crise hídrica (a maior dos últimos 80 anos), discussões sobre enquadramento, cobrança pelo uso dos recursos hídricos etc.	Participação em reuniões e compartilhamento da experiência técnica para superação dos problemas encontrados.
Fontes de Financiamento: BNDES, CAIXA, BIRD, Governo Federal (OGU)	P-ACR	Captação de recursos conforme disponibilidade de linhas de crédito e de aportes governamentais.	Interagir junto a Organismos Financiadores Público e Privado, nas esferas Internacional, Federal, Estadual e Municipal.
Poder concedente: Prefeitos, Câmaras de Vereadores, AMUNES, ARSP e Ministério Público	Diretores e P-CAC	Interação com poder concedente, agência reguladora e Ministério Público na elaboração dos Planos Municipais de Saneamento e monitoramento da prestação dos serviços.	Atuar junto a órgãos da Administração Pública Estadual, direta e indireta e a entidades focadas no controle social, com a finalidade de se entregar as políticas de saneamento e outras questões.

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 99,77% das ações, com 0,23% de acionistas minoritários. Está presente em 52 municípios do Estado do Espírito Santo, mediante delegação do Governo do Estado e de contratos de concessões com os municípios.

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 **1.294** empregados efetivos, regidos pela CLT. Contamos também com **26 aprendizes** e **143 estagiários** que desempenham atividades e são preparados para o mercado de trabalho.

ESCOLARIDADE	%	QUANTIDADE
Mestrado	1,56%	20
Pós-graduação	9,49%	131
Superior	22,49%	289
Ensino Médio	29,26%	376
Técnico	33,39%	429
Fundamental Completo	3,81%	49
Fundamental Incompleto	0,00%	0
TOTAL	100%	1294

FUNÇÃO / CARGO	%	QUANTIDADE
Diretor	0,31%	4
Assessor nomeado	0,39%	5
Assessor empregado	0,77%	10
Gerentes	0,85%	11
Demais Gestores	3,86%	50
Superior - Graduação	22,33%	289
Administrativo	37,71%	488
Operacional	56,03%	725
Técnico/Operacional	22,87%	296
TOTAL	100,00%	1294

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 71% 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 1,9 milhões

de habitantes, cerca de 80% do mercado da Cesan. A Empresa conta com 880 mil economias de água e 490 mil economias de esgoto, sendo que a categoria residencial representa 91,4%, Comércio e Serviços 8% e demais (industrial e público) 0,6% das economias de água e esgoto. A receita bruta é assim composta: 70,1% na categoria residencial, 15,6% no Comércio e Serviços, 8,1% industrial e 6,2% público.

Cientes em cada segmento de mercado e os principais produtos: a Cesan em atendimento a ARSP segmenta o mercado em: Social, Residencial, Comercial, Industrial e Público para a prestação de serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto. Internamente a Cesan classifica seus clientes em rol comum (consumo faturado inferior a 270m³/mês), cliente especial privado (consumo faturado superior a 270m³/m³) e cliente especial público, conforme definido nas Diretrizes Comerciais. Há também uma subsegmentação de acordo com o status em relação ao atendimento de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, conforme detalhado em **3.1.a**.

Citar as redes ou organizações que atuam 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 (críticos ou custosos) 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 para serviços de qualificação e inspeção de fornecedores de materiais e equipamentos, como: tubos e conexões de ferro fundido e PVC, elementos críticos na distribuição de água e coleta de esgoto, vem contribuindo de modo significativo no aprimoramento das compras de itens estratégicos para a Cesan.

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

GRUPO DE FORNECEDORES	SERVIÇOS/PRODUTO	PRINCIPAIS FORNECEDORES	Valores em R\$ x 1.000 por ano
MATERIAL DE TRATAMENTO	Produtos Químicos para Tratamento de Água	Bauminas Química , PQA Produtos Químicos Aracruz, Suall e Reluz Química Industrial,	13.315
MATERIAL DE MANUTENÇÃO DE REDES	Tubos, Conexões, Componentes, Materiais de Reparo e Hidrômetros	Saint-Gobain, Poliarg, Tigre, Asperbrás, Corr Plastik, Sulzer, Inapi, , Angolini & Angolini, Itron, Elster, AMRTec	2.474
ENERGIA ELÉTRICA	Fornecimento de energia	EDP Escelsa (Fornecimento de energia elétrica)	85.366
SERVIÇOS GERAIS	Serviços de Apoio à Gestão (Vigilância, Limpeza e Telefonia)	SEI Vigilância e Segurança / Opção Limpeza e Conservação. Telemar, Telefônica, Claro, Telnec e Vivo (telefonia fixa e móvel e link de dados)	6.449
SERVIÇOS OPERACIONAIS	Operação e Manutenção de sistemas e de redes de água e esgoto (inclusive Manutenção Eletromecânica)	Tubonews, Sanevix, Consórcio Acta/Pelicano, Rio Vivo, Líder, Serra Ambiental, Vila Velha Ambiental, Usiplan, 5 Estrelas, Pirâmide Construtora, Forte Ambiental, Marca Ambiental	69.840
SERVIÇOS COMERCIAIS	Atendimento ao Cliente, Leitura e entrega de contas, Call Center, Cobrança e similares	Darwin, Allsan, GMF – Gestão de Medição e Faturamento, Sollo Serviços de Call Center Ltda e Central Faça Fácil	15.580

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 e a partir de março de 2018 pela lei 13.303/2016. 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.

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	730
	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	393
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos e Recursos Hídricos, Educação Ambiental e Relações com a Comunidade	7
	Desenvolvimento Operacional	Serviços Operacionais (Manutenção Eletromecânica, Pitometria e Oficinas)	156
	Controle da Qualidade	Controle da Qualidade de Água e Esgoto	5
	Projetos e Expansão	Projetos, Execução de Obras de Expansão e Melhorias Operacionais.	1.014
Apoio de Gestão	Administração Geral	Recursos Humanos, Logística (vigilância, limpeza, manutenção da frota) e Tecnologia da Informação	239
TOTAL			2.544

5) Sociedade: A comunidade com a qual a Cesan mantém relacionamento é composta principalmente pela população atendida pelos sistemas de água e esgoto, em especial as localizadas no entorno dos empreendimentos, órgãos públicos municipais, estaduais e federais, especialmente órgãos gestores de meio ambiente e recursos hídricos, conforme citado no Quadro resumo das partes interessadas e redes de atuação.

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, vazamentos de água, comprometimento das necessidades básicas da população devido a interrupções no abastecimento de água; poluição da água devido a resíduos do tratamento da água; poluição do solo e da água devido a extravasamentos de esgoto in natura no solo ou água.

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 da ETAs nos mananciais de captação. A empresa mantém constante diálogo com os órgãos de Controle visando redução desses passivos, destacando-se nesse processo o IEMA, órgão licenciador estadual ambiental, e a AGERH, órgão responsável pela concessão de outorgas. A Cesan fomentou a criação do Decreto Estadual 3212-R de 19/01/2013, através da elaboração do Plano de Regularização Ambiental (PARAS), com o objetivo de traçar metas e um cronograma de investimentos para redução e eliminação dos passivos 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.

6) Parceiros

PRINCIPAIS PARCEIROS	ANO	OBJETIVOS COMUNS	COMPETÊNCIAS COMPARTILHADAS
UFES, IFES, Faesa, UVV, Faculdade Cândido Mendes, Faculdade Estácio de Sá, Fabavi, Faculdade de 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
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 dos 78 municípios capixabas, abrangendo 71% da população urbana do ES.

3) Principais fatores que diferenciam a organização entre 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 ARSP, 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 60% de cobertura na coleta e tratamento de esgoto, em 2018 e 80% em 2022; 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 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 dos serviços de esgotamento sanitário nos municípios de Serra (2015) e Vila Velha (2016), cuja meta é a universalização até 10 anos. **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 a 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 o modelo de gestão da empresa, aos 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 10.520/2002 e a partir de março de 2018 pela lei 13.303/2016 relativos aos processos de Governança, Riscos, Conformidade e 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. **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) Outros aspectos peculiares da organização:** A Cesan no período de 2015/2016 passou por momentos de adaptação e rapidez de reação em virtude da crise hídrica que acometeu nosso estado. A empresa não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Administrativa e Comercial, propor eventuais ajustes a ARSP, que é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias.

P4 - Histórico da Excelência

ADOÇÃO DO MODELO EM EXCELÊNCIA DA GESTÃO	
ANO	AÇÃO
1999	Pólo de São Gabriel da Palha e Sistema Santa Maria – premiação no PNQS Nível I.
2000	Sistema Jucu e Pólos de Santa Teresa e Conceição da Barra - premiação no PNQS Nível I.
2001	Pólos de Mantenópolis e Pinheiros - premiação no PNQS Nível I.
2002	Pólo de Venda Nova do Imigrante - premiação no PNQS Nível I.
2003	Pólos de Afonso Cláudio e Pedro Canário - premiação no PNQS Nível I.
2004	Pólo de Fundão - premiação no PNQS Nível I.
2008	Pólo de Piúma - premiação no PNQS e PQES no Nível I. Pólo de Montanha - Premiado 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.
2013	Gerência de Distribuição de Água – Premiada no PNQS – Nível II (Troféu Prata)
	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.
2014	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.
2018	Cesan - Premiada no PQES Nível II (Troféu Ouro) e no PNQS Nível II (Troféu Prata)
2018	Cesan – Premiada no PNQS - Categoria Nível II – Troféu Ouro
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 Imetro da ISO/IEC 17025:2005.
2018	O Laboratório de Controle da Qualidade, em Araçás, recebeu a recomendação da acreditação ISO/IEC 17025 na nova versão 2017, pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).
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
PREMIOS INTERNACIONAIS	
2014	GIS Corporativo foi ganhador do prêmio SAG Awards na ESRI LAUC em San Diego (CA), como case destaque de utilização de geoprocessamento para a sociedade. A Cesan foi a primeira empresa de saneamento do Brasil a receber esta premiação.
2017	Destaque na Water Global Practice - Banco Mundial. A Cesan foi uma das 6 empresas escolhidas no mundo para compor o Utility Turnaround Framework, como exemplo de recuperação bem sucedida e de solidez financeira na gestão dos serviços.

P5 – Organograma

1) Apresentação

SIGLA	UNIDADE	SIGLA	UNIDADE
AG	Assembleia Geral	O-GMS	Gerência Metropolitana Sul
CF	Conselho Fiscal	O-DTS	Divisão de Tratamento Sul
CA	Conselho de Administração	O-DVV	Divisão de Operação e Manutenção Vila Velha
CAU	Comitê de Auditoria Estatutário	O-DCV	Divisão de Operação e Manutenção Cariacica/Viana
CEL	Comitê de Elegibilidade	O-DLT	Divisão de Operação e Manutenção Litorânea
C-AUD	Auditoria	O-GIN	Gerência do Interior
DR	Diretoria	O-DNO	Divisão de Operação e Manutenção Noroeste
PR	Presidência	O-DCN	Divisão de Operação e Manutenção Centro Norte
P-ACR	Assessoria de Captação de Recursos	O-DSE	Divisão de Operação e Manutenção Serrana
P-GAB	Gabinete da Presidência	O-DSU	Divisão de Operação e Manutenção Sul
P-CAJ	Coordenadoria de Assuntos Jurídicos	O-GES	Gerência de Engenharia e Serviços
P-CPE	Coordenadoria de Planejamento Estratégico	O-DDO	Divisão de Desenvolvimento Operacional
P-CAC	Coordenadoria de Administração Contratual	O-DME	Divisão de Manutenção Eletromecânica
P-CCE	Coordenadoria de Comunicação Empresarial	O-DSO	Divisão de Serviços de Oficina
P-CRC	Coordenadoria de Riscos e Conformidade	D-EM	Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
D-AC	Diretoria Administrativa e Comercial	E-AEM	Assessoria da Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
A-AAC	Assessoria da Diretoria Administrativa e Comercial	E-UGP	Unidade de Gerenciamento de Projetos
A-GCO	Gerência Comercial	E-GPP	Gerência de Projetos e Programas Estratégicos
A-DAC	Divisão de Atendimento ao Cliente	E-DPE	Divisão de Projetos de Expansão
A-DGC	Divisão de Gestão Comercial	E-DPO	Divisão de Projetos Operacionais
A-DSC	Divisão de Serviços Comerciais	E-GOB	Gerência de Obras
A-GTI	Gerência de Tecnologia da Informação	E-DOE	Divisão de Obras e Expansão
A-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas	E-DOP	Divisão de Obras Operacionais
A-DSI	Divisão de Suporte e Infra-Estrutura	E-DOC	Divisão de Orçamento e Custos
A-GFC	Gerência Financeira e Contábil	E-GMA	Gerência de Meio Ambiente e Controle de Qualidade
A-DCC	Divisão de Contabilidade, Custos e Patrimônio	E-DGA	Divisão de Gestão Ambiental
A-DFI	Divisão de Finanças	E-DCQ	Divisão de Controle de Qualidade
A-GRH	Gerência de Recursos Humanos	E-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
A-DAP	Divisão de Administração de Pessoal		
A-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, Medicina e Segurança do Trabalho		
A-GLG	Gerência de Logística		
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		
O-DSR	Divisão de Operação e Manutenção Serra		

2)Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas:

Principais Comitês e Comissões – Interna

COMITÊS/COMISSÃO	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	FORMA DE ATUAÇÃO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água (Criado em 2009 - Resolução 5625/2014)	E-GMA, O-GMS, O-GMN, O-GIN, O-GES, E-GOB, E-GPP, e 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	Reuniões periódicas conforme calendário
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.	Reuniões periódicas conforme calendário
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 quer por equipe própria da Cesan ou por empresas contratadas.	Reuniões sob demanda
Comitê de Gestão de Clima Organizacional (Resoluções 5489/13, 5592/2014, 5749/2015)	Um representante de cada Diretoria, titular da P-CCE e os Gestores do RH	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
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan (CPGE) (Criado em 2007) Resolução 5841/2016	Todos os Diretores, Assessores, Coordenadores e Gerentes	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal (Criado em 2006) Resolução 5862/2016	Um representante de cada Diretoria e o Gerente de RH	Manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado.	Reuniões periódicas conforme calendário
Programa de Combate a Perdas da Cesan (Resolução 5845/2016)	Diretores e representantes indicados para cada tema	Definir as metas do Programa de Combate a Perdas e uma trajetória futura para o indicador. (Plano de Ação)	Reuniões periódicas conforme calendário
Comitê para o PETI (Resolução 5865/2016)	Todos os Gerentes e um Coordenador da PR	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)	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.	Reuniões sob demanda
Comitê de Gestão da Crise Hídrica (Resolução 5854/2016)	Diretores, Gerentes de Operação, Projeto e Expansão e do Comercial, Coordenadores do Jurídico e Comunicação	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.
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Criado em 2004) Resoluções nºs 5894/17 e 6011/18	P-GAB, A-GRH, A-GTI, A-GCO, O-GMS, O-GMN, O-GIN, O-GES, E-GOB, E-GMA e E-GPP	Com objetivo de coordenar o “Processo de inovação na CESP”, identificar, executar, definir procedimentos, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da CESP.	Reuniões periódicas conforme calendário
Comissão de Inquérito Resolução nº 6001/2018	C-AUD, P-CAJ e A-GRH	Condução dos processos administrativos disciplinares que visem apurar as responsabilidades dos agentes públicos da CESP pelas infrações disciplinares.	Reuniões sob demanda
Comissão de Licitação Resoluções nºs 5988/18, 5990/18, 6005/2018	P-CAJ, O-GMS, E-GOB, P-CAC, A-AAC, O-UGP, A-GFC, C-AUD e A-GLG	Designar empregados para comporem Nova Comissão de Licitação, nos termos do Art. 36 do Regulamento de Licitações da CESP – RLC.	Reuniões da Comissão de Licitação e Julgamento, conforme calendário
Comitê Estratégico de Investimentos da Cesan (COMPETI) - (Criado em 2018) Resoluções nºs 5979/18 e 6007/2018	D-EM, P-CPE, P-GAB, P-ACR, P-CAC, E-UGP e O-AOP	Revisar a Programação de Investimentos, definir investimentos prioritários e os critérios de seleção, acompanhar a carteira de projetos e programas estratégicos da CESP e interagir com os diversos agentes envolvidos.	Reuniões periódicas, de acordo com calendário
Grupo de Trabalho (Criado em 2018) Resolução nº 6020/2018	P-CAC, P-CPE, P-ACR, E-GPP, A-PCE, E-GOB, E-GMA e A-GTI	Implementar e acompanhar as ações e metas definidas nos Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSB), na forma da Lei nº 11.445/07 e da Lei Estadual nº 9.096/08.	Reuniões periódicas, de acordo com calendário

Principais Comitês e Câmaras Técnicas – Externa

COMITÊS/CÂMARAS TÉCNICAS	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS PROPÓSITOS	FORMA DE ATUAÇÃO
Todos os Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo	Empregados indicados conforme Resolução nº 5895/2017	Acompanhar as discussões dentro de cada organismo de recursos hídricos, que tenha representação da Cesan acerca dos assuntos tais como enquadramento, cobrança pelo uso dos recursos hídricos, entre outros.	Reuniões periódicas conforme calendário dos referidos Comitês.
Relação com poder concedente	Prefeitos e Câmaras de Vereadores AMUNES ARSP Ministério Público Cesan	Interação com Poder concedente, agência reguladora e Ministério Público na elaboração dos Planos Municipais de Saneamento e monitoramento da prestação dos serviços da Cesan	Participação em audiências públicas, reuniões sob demanda.
Câmaras Técnicas da Associação Brasileira das Companhias Estaduais de Saneamento Básico – AESBE (Jurídico; 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.	Reuniões periódicas conforme calendário das referidas Câmaras Técnicas e participar de fóruns e eventos técnicos.
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) / Comitê Nacional da Qualidade ABES (CNQA)	Empregados da P-CPE e Gestores indicados pela Diretoria	Estimular prática de modelos de gestão reconhecidos mundialmente e promover intercâmbio das melhores práticas, possibilitando a melhoria no setor de saneamento e na qualidade de vida da população.	Participar do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS)
Compete-ES (Programa de Competitividade Sistêmica do Estado do Espírito Santo)	P-CPE	Aumentar a competitividade da gestão das organizações capixabas, estimulando a participação no Prêmio Qualidade Espírito Santo.	Estimular prática de modelo de gestão alinhada a Fundação Nacional de Qualidade
Comitê Hídrico Governamental	Cesan, SEAG, Sedurb, Iema, Idaf, Incaper, AGERH e os prefeitos de regiões afetadas	Ações Estratégicas para mitigação dos impactos da crise hídrica (a maior dos últimos 80 anos)	Reuniões periódicas do Grupo e com o Governador do Estado, conforme calendário.

1 - LIDERANÇA



1 - Liderança

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

a) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

Os princípios e valores da Cesan foram definidos em 2002, como parte do processo de revitalização da Cesan, com auxílio de consultoria da Fundação Getúlio Vargas. Sua atualização é realizada bienalmente, desde 2009, no processo de Revisão Estratégica, que atualmente é realizado por meio dos Seminários de Reflexão Estratégica, de Revisão Estratégica das Diretorias e de Alinhamento Estratégico.

A revisão dos valores e princípios, bem como do mapa estratégico, acontece no Seminário de Alinhamento Estratégico, com participação dos diretores, assessores, coordenadores e gerentes. Para a revisão da missão, visão e dos valores da Cesan, a P-CPE formula e apresenta propostas, considerando a análise dos ambientes interno e externo, as matrizes de oportunidades e de riscos e as metas estratégicas, definidas nas etapas anteriores, conforme descrito em 2.1. Além disso, desde 2011, exibe um *benchmarking* dos princípios e valores das organizações do setor e, em 2016, de empresas com propostas inovadoras, destacadas no site da Endeavor Brasil, como forma de provocar os participantes a pensar em algo diferente.

Após a apresentação da P-CPE, os participantes são divididos em grupos, que avaliam as sugestões e os *benchmarks* apresentados pela P-CPE e formulam proposta para debate e consenso com todo o grupo, chegando à definição da nova missão, visão e valores da empresa para os próximos cinco anos, *tabela 1.1*. Como métrica para a visão, definiu-se que a Cesan deverá ser a primeira companhia de saneamento do Brasil a conquistar, corporativamente, o Troféu Quíron Rubi “Constância de Propósitos” até 2022.

Após a realização dos seminários, a P-CPE consolida todos os dados da Revisão Estratégica e encaminha para análise e aprovação do Conselho de Administração (CA).

O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, cronograma de atividades e formulário de registro de frequência. Ao término do processo, há uma avaliação da equipe da P-CPE, com base nos resultados dos eventos, para melhoria do ciclo seguinte.

Vale destacar que, em 2015, a Cesan foi escolhida pelo Banco Mundial para receber dirigentes do Instituto de Acueductos Alcantarillados Nacionales do Panamá para *benchmarking* do processo de modernização da Cesan iniciado em 2003, as obras implantadas de água e de esgotamento sanitário e as práticas de planejamento estratégico e monitoramento de indicadores.

Tabela 1.1 - Princípios e Valores Organizacionais 2017-2021

Missão
Prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida.
Visão
Ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços.
Valores
Respeito, Segurança, Ética, Comprometimento, Efetividade e Inovação.

b) Como os principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional são identificados, analisados e desenvolvidos?

A cultura organizacional da Cesan é formada pela sua história, missão, visão de futuro e valores. Seus principais aspectos funcionais e disfuncionais são identificados, desde 2009, durante o processo de Revisão Estratégica, descrito em 1.1.a e 2.1, a partir da análise do ambiente externo e interno para a construção da Matriz SWOT, bem como pelos resultados das pesquisas de satisfação dos clientes, fornecedores e lideranças comunitárias e de diagnósticos de consultorias contratadas. Internamente, a cultura é construída por meio das Normas Internas (NI) e demais instrumentos normativos e do Código de Conduta e Integridade, descrito em 1.1.c., que determina como os empregados devem interagir uns com os outros, bem como com clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

A partir da identificação, o zelo pelo cumprimento das diretrizes organizacionais é de responsabilidade dos gestores, primeira linha de defesa da organização, que analisam os aspectos funcionais e disfuncionais das suas unidades conforme competência, e atuam para desenvolver o que deve ser mantido, reduzido, potencializado e transformado.

Nesse contexto, os instrumentos importantes para reforço dos aspectos funcionais e de eliminação ou minimização de aspectos disfuncionais, da cultura organizacional são os comunicados institucionais enviados pela P-CCE, através de e-mail a todos os empregados e, desde 2017, via mensagem de celular para os gestores, os descansos de tela e comunicados afixados nos quadros de gestão à vista e junto aos relógios de ponto para que todos os empregados tenham acesso, seguindo as diretrizes da alta administração.

O desenvolvimento da cultura é realizado desde o momento da admissão dos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes através do Programa de Integração à Cesan, descrito em 6.1.d. O modelo de gestão é desenvolvido com a adoção do MEG em toda a empresa que proporciona um alinhamento na busca pela cultura da excelência empresarial, reforçado pelas diretrizes do planejamento estratégico de monitoramento dos resultados, riscos e oportunidades, que são avaliados por meio de auditorias da P-CPE, citadas em 1.1.f.

Além disso, as diretrizes organizacionais são reforçadas por meio de treinamentos, desde 2005. Conforme descrito em 1.1.c, em 2018, após a aprovação do novo Código de Conduta e Integridade, foram realizados treinamentos para todos os empregados, promovendo debates, troca de ideias e esclarecimento de dúvidas, como forma de reforçar os aspectos funcionais e de minimizar possíveis condutas disfuncionais.

O respeito à diversidade de ideias faz parte da cultura da Cesan, sendo explicitada na descrição dos seguintes valores no Código de Conduta e Integridade: “Respeito - temos compromisso com o respeito e a valorização das pessoas, em toda as nossas relações, e agimos com responsabilidade perante a sociedade e o meio ambiente”; e “Inovação - temos a mente aberta a mudanças. Estamos atentos a novas oportunidades e valorizamos as boas ideias. Sabemos que as inovações mais eficazes são surpreendentemente simples”.

c) Como a organização estabelece padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

Desde 2005, o estabelecimento de padrões de conduta e a busca pelo relacionamento ético são realizados pela NI de Regime Disciplinar e pelo Código de Ética da Cesan. A NI de Regime Disciplinar foi criada para determinar os deveres, responsabilidades e proibições dos empregados, e penas disciplinares e competência de aplicação, em caso de desvios. Foi revisada em 2014 e, em 2017, todo o seu conteúdo foi incorporado à NI de Administração de Pessoal - ADM.038.02.2018, atualizada em 2018.

O Código de Ética da Cesan foi elaborado pelos empregados e aprovado pelo CA, visando ao tratamento das relações entre empregados, clientes, fornecedores, acionistas, órgãos governamentais e comunidade, de responsabilidade do Conselho de Ética. Em 2016, o Conselho deu início à revisão do Código que, após a publicação da Lei 13.303/16, passou para o Comitê Executivo do Plano de Adequação à Lei das Estatais, descrito em 1.2.a. Em 2017, o Comitê finalizou o Código de Conduta e Integridade, que entrou em vigor em 2018, unindo o Código de Ética da Cesan e a NI de Regime Disciplinar.

O Código de Conduta e Integridade tem por principais finalidades: criar orientações em matéria de ética profissional; fortalecer a atuação dos gestores como primeira linha de defesa do padrão ético de conduta; prevenir situações que possam suscitar conflitos de interesses; resguardar a imagem institucional e fortalecer a governança corporativa. Aplica-se a todos os agentes públicos da Cesan: membros do CA e do Conselho Fiscal (CF), acionistas, diretores, empregados efetivos, ad nutum e requisitados, estagiários, aprendizes e terceiros.

A gestão e a supervisão do Código compete à Coordenadoria de Riscos e Conformidade (P-CRC), que deve zelar pelo seu cumprimento como segunda linha de defesa do padrão ético. A P-CRC analisa as informações recebidas na Ouvidoria, canal independente disponibilizado no *website* para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias, identificadas ou anônimas, de qualquer parte interessada, que garante a confidencialidade de seus usuários. Internamente, as manifestações também são recebidas via processos, ofícios e e-mails.

A prevenção de desvios de conduta se dá pela ampla divulgação do Código, através de treinamentos realizados com os empregados para apresentação das diretrizes e esclarecimento de dúvidas, que foram compiladas em uma lista de principais perguntas e respostas disponibilizada na intranet, bem como através de comunicados internos e divulgações da P-CRC. O combate à corrupção é tratado em item específico do Código, elaborado nos termos da Lei Anticorrupção 12.846/13, com vedação explícita às práticas que atentem contra o patrimônio público, os princípios da administração pública e que prejudiquem qualquer processo de aquisição, licitações e contratos. Determina ainda que os agentes públicos da Cesan exerçam suas funções e atividades de forma ética e transparente, garantindo um ambiente livre de qualquer favorecimento para si ou para outrem, combatendo qualquer forma de suborno, corrupção, propina e atos lesivos à administração pública.

O tratamento das manifestações é feito conforme a NI Regulamenta Processos de Investigação de Agentes Públicos da Cesan – INS.014.00.2018, aprovada em 2018, que detalha todo o processo de tratamento das manifestações relativas à conduta ética e de retorno aos envolvidos. A apuração das denúncias é de responsabilidade da Comissão de Inquérito, composta pelo gestor da Auditoria Interna (C-AUD), por um consultor da Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (P-CAJ) e um analista da área de Recursos Humanos (A-GRH).

d) Como os temas para o desenvolvimento da cultura organizacional e para o engajamento das pessoas são comunicados à força de trabalho e a outros públicos?

A comunicação dos temas para o desenvolvimento da cultura organizacional e para o engajamento das pessoas é realizada por diversos canais. Desde 2002, os princípios e valores e o mapa estratégico são divulgados no *website* e na intranet, pela P-CPE, após a conclusão da Revisão Estratégica e a sua aprovação pelo CA e, a partir de 2015, nos calendários distribuídos a toda a força de trabalho, pela P-CCE. Em 2016, o planejamento estratégico, incluindo princípios e valores, mapa estratégico, mapeamento dos riscos e das oportunidades e metas estratégicas com horizonte de 5 anos, passou a ser divulgado no Plano de Negócios, elaborado anualmente e disponibilizado no portal corporativo, pela P-CPE, após o fechamento do orçamento empresarial para o ano seguinte. Em 2018, foi elaborada a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos das políticas da Cesan, definindo os recursos a serem empregados e seus impactos econômico-financeiros, mensuráveis por meio de indicadores, disponibilizada no item Governança Corporativa do *website* para todas as partes interessadas.

Mensalmente, os princípios e valores, o mapa e os resultados estratégicos são divulgados nos Quadros de Gestão à Vista (desde 2011), afixados nas unidades da empresa, e no Relatório de Planejamento e Gestão (desde 2007), entregue à diretoria e aos Conselhos de Administração e Fiscal e disponibilizado na intranet para todos os empregados, no prazo máximo de 10 dias úteis após o encerramento das informações operacionais e da contabilidade. A comunicação dos valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas também é realizada nos treinamentos de integração para novos empregados, descrito em 6.1.d, e pelos treinamentos do Código de Conduta e Integridade, citado em 1.1.c.

Por fim, 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 (E-GMA), descrito em 4.1.b, tabela 4.1, envolvendo representantes de comunidades da Grande Vitória e, também, o Encontro Anual de Fornecedores, organizado pela Gerência de Logística (A-GLG), descrito em 7.2.d.

As manifestações relacionadas à conduta e integridade, do público interno e externo, são captadas e tratadas pela P-CRC, conforme descrito em 1.1.c. e as relacionadas às estratégias são captadas e tratadas nas auditorias da P-CPE, citadas em 1.1.f, e nas reuniões dos gestores com a força de trabalho, descritas em 1.4.d.

e) Como é estruturado o modelo de gestão adotado para a organização?

Desde 1999, a Cesan adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cujos conceitos foram aplicados, inicialmente, em algumas unidades de negócio, até 2010, quando foi expandido para toda a empresa. Dessa forma, através do ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn), conceito base do modelo que visa à melhoria contínua, a Cesan está em busca da constante evolução e adequação de suas práticas de gestão, por meio dos processos de aprendizado descritos em 1.1.g. Sendo assim, o modelo de gestão da Cesan está estruturado da seguinte forma:

a) Plan (planejamento): a gestão da Cesan é alicerçada no planejamento estratégico, que traça a visão, missão e valores; riscos e oportunidades; objetivos, iniciativas, indicadores e metas estratégicas, e apoiada pelo orçamento empresarial e pela programação dos investimentos, inseridos no Plano de Negócios da empresa. Após a Revisão Estratégica, descrita em 1.1a e 2.1, que estabelece as diretrizes para os cinco anos seguintes, as estratégias da Cesan são desdobradas nos níveis tático e operacional nos planos de trabalho anuais das unidades que, desde 2017, estão inseridos no Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM), descrito em 2.2.b.

b) Do (implementação): a estrutura organizacional da Cesan é baseada em processos, conforme organograma (Perfil, P5), com 4 níveis de autoridade: diretores, coordenadores e gerentes, chefes de divisão e chefes de polo. As decisões tramitam através de processos entre os níveis hierárquicos até as instâncias de governança, descritas em 1.2.a, que comunicam às demais partes interessadas através dos veículos de comunicação citados na Tabela 1.7. A implementação das ações descritas nos planos de trabalho é de responsabilidade de cada unidade, conforme nível de competência e atribuições definidas no Manual de Organização (1.2.b), de autorização de despesas e efetivação de contratações, estabelecidos na Deliberação 4284/2016 (1.2.e), e práticas de gestão descritas no Manual de Gestão (1.1.f). Compete, portanto, às áreas especializadas atuar da melhor forma na utilização dos recursos e interagir com alta direção e demais unidades, para consecução das estratégias descritas no Plano de Negócios.

c) Check (monitoramento): o monitoramento da implementação das ações do planejamento estratégico e a identificação de desvios é realizado por meio das reuniões dos Comitês de Gestão Estratégica, nos níveis estratégico, tático e operacional, conforme descrito em 2.2.d. A P-CPE monitora e divulga o desempenho dos objetivos, metas e indicadores estratégicos, e da Gestão Empresarial por Resultados (GER), no Relatório de Planejamento e Gestão, na intranet e nos quadros de gestão, conforme descrito em 1.4.c. A verificação da aderência das práticas de gestão da empresa ao MEG é feita por meio do ciclo de avaliação anual estadual (PQES, d_2008) e nacional (PNQS, d_1999). A elaboração do Relatório de Gestão (RG), o acompanhamento das visitas dos examinadores e o repasse dos Relatórios de Avaliação (RA) às unidades são realizados pela P-CPE.

d) Learn (aprendizado): as necessidades de melhorias, identificadas nos Comitês de Gestão Estratégica e nos relatórios de avaliação dos examinadores dos prêmios baseados no MEG, são implementadas pelas respectivas unidades responsáveis e, quando se tratam de problemas sistêmicos que demandam a integração de diversas áreas da empresa e/ou partes interessadas, são criados grupos de trabalho ou comitês para propor soluções, conforme processo de aprendizado descrito em 1.1.g. Além disso, anualmente ao menos um representante de cada gerência participa de treinamento sobre o MEG, a fim introduzir os conceitos do modelo para aqueles que não o conhecem e atualizar o conhecimento daqueles que já tiveram contato.

Parte Interessada	Canais de Relacionamento
Acionista	Assembleia Geral de Acionistas, Reunião do CA, Reunião do CF, Reunião de Diretoria, Reuniões com Secretários e Governador.
Poder concedente	Reuniões e encontros com autoridades do Poder Concedente, Audiências Públicas e tramitação de documentos institucionais.
Sociedade	Reuniões e encontros com Ministério Público, ARSP (Agência Reguladora), Associações e Federações de Moradores, IEMA, Comitês de Bacias Hidrográficas e CONDEMA, Órgãos Federais, Estaduais e Municipais e tramitação de documentos institucionais.
Clientes	Atendimento através dos canais do cliente, Pesquisa de Satisfação, Órgãos de Proteção ao Consumidor e audiências públicas.
Empregados	Reuniões e encontros com a força de trabalho, veículos de comunicação institucionais, avaliação de desempenho e reuniões com sindicatos representantes dos trabalhadores.
Fornecedores	Reuniões e encontros com fornecedores, avaliação mensal de desempenho e através dos canais exclusivos como website, telefones e e-mails.

Tabela 1.2 – Canais de Relacionamento/Partes Interessadas

f) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?

As diretrizes para sistematizar os procedimentos de elaboração, atualização, aprovação, divulgação, cancelamento e controle dos processos gerenciais, estão definidas na norma INS.010.00.2018 – Padronização de Documentos Institucionais, elaborada em 2017 e aprovada em 2018, com a junção das normas internas INS.001.02.2012 e INS.002.01.2012 e da Resolução 5725/2015, para abranger todos documentos institucionais em um só instrumento e incluir a padronização de políticas, manuais e regimentos internos. Compete às diversas unidades da Cesan a criação, revisão e atualização dos documentos de sua competência e à P-CPE a análise da padronização e a divulgação. Os documentos institucionais são classificados conforme abrangência e competência de aprovação, sendo: Política - documento que formaliza aspectos filosóficos, estratégicos ou táticos relacionados a princípios, conceitos, critérios, diretrizes gerais e valores da empresa, para sustentar e orientar a operacionalização de suas estratégias ou para

induzir a aplicação de novos paradigmas de gestão; Norma Interna - documento que define métodos, critérios e procedimentos de trabalho; Manual - guia de instruções para o estabelecimento de procedimentos de trabalho; Regimento Interno - conjunto de regras estabelecidas por um grupo para regulamentar o seu funcionamento; Deliberação – documento que expressa as decisões do CA; Resolução - documento que expressa as decisões da diretoria; Instrução de Serviço - instrumento decisório de competência de um dos membros da diretoria, que estabelece procedimentos de atividades de interesse específico. Todos os documentos institucionais são disponibilizados no portal corporativo, pela P-CPE ou P-GAB, conforme competência, e suas atualizações são comunicadas a toda a força de trabalho, via e-mail, pela P-CCE. As políticas são também divulgadas no site da companhia, acessível a todas as partes interessadas, por se tratarem de assuntos de interesse público.

Desde 2003, a verificação do cumprimento das legislações, políticas, normas e regulamentos é realizada pela Auditoria (C-AUD) que, conforme Manual de Organização, tem a responsabilidade de avaliar o cumprimento dos atos normativos e das legislações aplicadas e acompanhar as providências adotadas pelas unidades auditadas, relativas aos pontos levantados pelas auditorias internas. Além disso, o Manual de Organização também determina que cabe às chefias cumprir e fazer cumprir determinações dispostas no Estatuto, Código de Conduta e Integridade, normas internas e demais documentos institucionais emanados da administração superior, manter atualizados os procedimentos relativos aos processos de sua área e buscar melhorias na qualidade dos serviços prestados. Em 2018, com a finalidade de dar mais independência a C-AUD, sua subordinação passou da PR para o CA.

Em 2015, como forma de padronizar e difundir as principais práticas de gestão da empresa que não estão contempladas nos documentos institucionais, foi criado o Manual de Gestão, seguindo os critérios do Modelo de Excelência da Gestão, contendo: origem, objetivo, área responsável, descrição, refinamentos, abrangência, controle, disseminação e resultado esperado. As práticas são revisadas anualmente e a verificação do seu cumprimento e a implementação de ações corretivas são realizadas pelos respectivos responsáveis, seguindo a metodologia de controle descrita na prática. A avaliação da padronização das práticas e a sua publicação no portal corporativo é de responsabilidade da P-CPE.

Por fim, outras formas de controle da execução dos principais padrões de trabalho são: cronograma de atividades; formulário de registro de frequência; formulários de avaliação de reação de eventos, palestras e treinamentos; verificação do cumprimento dos planos de trabalho e de ação nas reuniões dos gestores com as equipes. Desde 2015, também são realizadas auditorias nas gerências e coordenadorias, pela P-CPE, para verificar se as práticas relativas ao acompanhamento do planejamento estratégico das unidades estão seguindo os procedimentos descritos na Resolução 5888/2016, conforme 2.2d.

g) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?

A adoção MEG como modelo de gestão para toda a empresa, em 2010, deu início à prática de melhoria dos processos gerenciais a partir do processo de avaliação do PNQS e do PQES. Após o encerramento do ciclo e o recebimento do RA, a P-CPE compila e apresenta os principais pontos fortes e lacunas aos gestores, que elaboram planos de ação, visando ao aperfeiçoamento das práticas sob sua responsabilidade, e retornam à P-CPE para acompanhamento. Além disso, a Cesan realiza *benchmarking* por meio da análise dos RGs das companhias de saneamento reconhecidas no PNQS e da participação no Seminário de *Benchmarking* e na Missão de Estudo ao Exterior, promovidos pelo CNQA, que permitem conhecer práticas de companhias do setor e selecionar empresas para realizar visitas técnicas, conforme descrito em 7.1.h. A P-CPE é a responsável pela disponibilização dos RGs no portal corporativo 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 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, monitorar os resultados dos indicadores estratégicos e identificar avanços e oportunidades de melhoria, para estimular a adoção de medidas que conduzam à concretização da visão de futuro da Cesan, conforme descrito em 1.4.c e 2.2.d. Quando identificada a necessidade do desenvolvimento de redes para a resolução de problemas sistêmicos que demandam a integração de diversas unidades da empresa são criados comitês, grupos de trabalho ou comissões interdepartamentais e, quando demandam interação com partes interessadas, os problemas são levados para associações, câmaras técnicas e demais fóruns de interação as redes externas, conforme 1.3.c.

Por fim, outras práticas de aprendizado aplicadas na empresa são: análise dos resultados das pesquisas de reação, aplicadas ao final dos eventos e treinamentos realizados pela organização com empregados e partes interessadas (desde 2009, conforme formulários da Gerência de Recursos Humanos (A-GRH) - FM-AGRH/DP-002, 004, 005 e 006), do feedback dos próprios empregados e da troca de ideias nas reuniões gerenciais com a força de trabalho.

h) Como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência?

Desde 2003, a obtenção de informações sobre boas práticas é realizada através de *benchmarking* em organizações do setor de saneamento e público e em empresas de referência no mercado de atuação, por meio da participação em câmaras técnicas, cursos, congressos e eventos, bem como de premiações com foco em práticas gestão e nos critérios do MEG. A utilização das informações é realizada por meio do repasse das boas práticas de gestão, pelos participantes nos fóruns e eventos citados, aos respectivos gestores responsáveis pela sua implementação que, conforme o grau de complexidade do processo, podem optar por visitar as empresas. A seleção das empresas que serão objeto de *benchmarking* é feita entre aquelas que se destacam nos processos gerenciais para os quais se buscam a melhoria.

As principais melhorias recentes implementadas, Tabela 1.3, foram oriundas da participação nas reuniões semestrais das câmaras técnicas da AESBE, que promovem o compartilhamento das melhores práticas de gestão em diversos temas do setor de saneamento, segmentados em: Comercial; Comunicação e Imprensa; Contabilidade e Finanças (coordenada pela Cesan); Controle da Qualidade da Água; Desenvolvimento Operacional; Gestão Empresarial; Logística, Suprimentos e Materiais; Recursos Hídricos e Meio Ambiente; Regulação e Jurídica. Todas as câmaras têm fóruns de comunicação entre os participantes que permitem o envio de sugestões de temas a serem debatidos e a troca ágil de informações sobre as práticas gerenciais das empresas.

Câmaras	Ano	Processo Gerencial
Contabilidade e Finanças	2017	Padronização de critérios objetivos para apuração do Imposto de Renda, da Contribuição Social, do PIS-COFINS. O tema foi sugerido pela Cesan, originando a contratação de consultoria pela AESBE, coordenada pelo representante da Câmara, gestor da Cesan. Como produto, foi publicado um parecer técnico aplicável a todas as empresas do setor e a Cesan foi objeto de <i>benchmarking</i> .
Regulação e Jurídica	2017	Nova governança da CESAN, citada em 1.2.a, baseada nas melhores práticas de mercado, como forma de adequação à Lei 13.303/16.
Gestão Empresarial	2016	Melhoria no organograma com fusão de unidades e unificação dos processos de água e esgoto.
Comercial	2016	Lançada a versão mobile do <i>website</i> da Cesan, com inovações como a busca da localização via GPS, que facilitou a comunicação de vazamentos de água ou esgoto.
Desenvolvimento Operacional	2015	Padronização da metodologia de combate às perdas (série balanço hídrico - guia prático).

Tabela 1.3 – Melhorias recentes implementadas

1.2 Governança

a) Como é estruturada a governança considerando princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?

Até 2016, a estrutura de governança da Cesan era composta por Assembleia Geral dos Acionistas, CA, CF e Diretoria Colegiada. Em 2017, com vigência em 2018, a estrutura de governança foi revisada incluindo o Comitê de Elegibilidade, Comitê de Auditoria e a Auditoria, órgãos ligados ao CA, e a P-CRC, vinculada à Presidência, em atendimento aos requisitos da Lei Federal 13.303/16. Além disso, foram criadas regras mais austeras para licitações e compras, nomeações de diretores, presidentes e membros de conselho de administração e elaborado o Código de Conduta e Integridade, descrito em 1.1.c. Logo após a promulgação da Lei, a Cesan fez um *benchmarking* junto às empresas das Câmaras de Regulação e Jurídica da AESBE, citadas em 1.1.h, e estabeleceu 7 grupos de trabalho, envolvendo 40 profissionais, para adequar seus padrões de governança. Foram feitas mudanças na estrutura orgânica, processos e códigos para atender à Lei e aos novos padrões exigidos pela sociedade. A estrutura de governança, apresentada na tabela 1.4, está descrita no Estatuto, disponível no *website*.

Unidade	Membros	Atribuições	Requisito
Assembleia Geral dos Acionistas (AG)	Todos os acionistas	Decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções que julgar conveniente à sua defesa e desenvolvimento.	Transparência: publicação dos editais de convocação e resumo das atas em jornais de grande circulação e no Diário Oficial (DO).
Conselho Fiscal (CF)	2 indicados pelo controlador e 1 pelos minoritários	Fiscalizar os atos em relação aos negócios e operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o inventário, o balanço e as contas dos diretores.	Equidade: julgamento imparcial dos atos e contas da empresa.
Conselho de Administração (CA)	5 indicados pelo controlador, sendo 1 independente, 1 pelos minoritários e 1 eleito pelos empregados	Deliberar, estabelecer e aprovar a política, planos e programas, orçamento de despesas e de investimento e suas alterações; orientar negócios; fiscalizar, eleger e destituir diretores e fixar de suas atribuições, bem como auditores independentes.	Transparência e prestação de contas: publicação de atos que envolvem terceiros em jornais e no DO, disponibilização no website da Carta Anual de Políticas Públicas, do Relatório Anual de Prestação de Contas e do Balanço, citados em 1.3.g.
Comitê de Auditoria Estatutário (CAU)	3 indicados pelo CA, todos independentes	Supervisionar controle e auditoria interna, demonstrações financeiras e auditores independentes e opinar sobre sua contratação. Monitorar exposições ao risco e adequação das transações com partes relacionadas.	Equidade: julgamento imparcial das atividades de controle interno.
Comitê de Elegibilidade (CEL)	3 indicados pelo CA	Verificar a conformidade do processo de indicação de membros para os Conselhos de Administração e Fiscal, bem como para a Diretoria.	Transparência e equidade: avaliação dos requisitos dos membros indicados para CA, CF e DR e apoio ao acionista majoritário. Colaboração com o CA na avaliação do desempenho de diretores e do CAU. Publicação das atas de reunião no <i>website</i> .
Auditoria (C-AUD)	Gestor indicado pelo CA	Verificar o cumprimento pela CESAN das suas legislações, políticas, normas e regulamentos.	Equidade: julgamento imparcial das atividades de controle interno.
Diretoria (DR)	4 indicados pelo controlador	Formular a política geral da CESAN, aplicando as normas legais que a regem, mantendo controle sobre os resultados obtidos.	Transparência e resp. corporativa: gestão executiva e publicação de decisões em resoluções, acessíveis a todos os empregados na intranet, e divulgação de informações relevantes para as demais partes interessadas no <i>website</i> e jornais.
Coordenadoria de Riscos e Conformidade (P-CRC)	Gestor indicado pela PR	Gerir riscos corporativos, monitorar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade, representar a empresa na Ouvidoria Geral do Estado e fazer cumprir a Lei de Acesso à Informação.	Transparência e responsabilidade corporativa: gestão dos riscos e sua comunicação interna e verificação do cumprimento da Lei de Acesso à Informação através do Portal da Transparência.
Conselho de Ética	3 indicados pelo CA, pelo menos um externo, e 3 eleitos	Órgão paritário para tratar questões relativas à conduta e integridade.	Equidade: manifestação e emissão de parecer à DR sobre denúncias investigadas pela C-AUD.

Unidade	Membros	Atribuições	Requisito
Unidades organizacionais	pelos empregados Indicados pelos respectivos diretores	Órgãos executivos para implementação das atividades descritas no Manual de Organização.	Transparência, equidade, prest. de contas e resp. corporativa: gestores devem cumprir e fazer cumprir documentos emanados da administração superior, como a primeira linha de defesa da governança.

Tabela 1.4 – Estrutura de Governança

b) Como são estabelecidas as diretrizes que a organização deve observar?

Desde a criação da Cesan, o Estatuto Social e o Manual de Organização são os documentos oficiais de definição das diretrizes organizacionais. O Estatuto contém a lei de criação, objeto, capital social e composição acionária da companhia, além das finalidades institucionais dos órgãos de direção e deliberação, descritos na Tabela 1.4, em 1.2.a. O Manual de Organização contém os objetivos operacionais, competências e subordinação de cada unidade da companhia. Anualmente, são atualizados pela P-CPE e aprovados pela AG.

A administração da companhia é de responsabilidade do CA e da DR, cabendo aos demais órgãos de governança as ações fiscalizar, supervisionar e verificar a conformidade em relação às diretrizes estabelecidas. O envolvimento do Governo do Estado, enquanto controlador da organização, acontece por meio da nomeação de quatro representantes e um conselheiro independente para o CA e de pelo menos um membro, e seu respectivo suplente, para o CF. Os representantes dos demais órgãos deliberativos são eleitos pelo CA que, além dos membros indicados pelo Governo, tem um representante dos empregados escolhido em eleição direta e um representante dos acionistas minoritários.

As diretrizes organizacionais também são definidas na revisão do planejamento estratégico da Cesan, descrito em 1.1.a, do qual participa ativamente a diretoria colegiada, indicada pelo controlador, desde 2002. Em 2016, o planejamento, contendo metas, objetivos, riscos e oportunidades, orçamento e investimentos com horizonte de 5 anos passou a ser descrito no Plano de Negócios aprovado pelo CA que, anualmente, faz a análise do atendimento das estratégias contidas no Plano e presta contas à Assembleia Legislativa (Ales) e Tribunal de Contas (TCE-ES).

Os demais documentos que definem as diretrizes organizacionais e compõem a governança corporativa da Cesan são: Código de Conduta e Integridade (2017); Políticas de Distribuição de Dividendos (2017), de Divulgação de Informações (2018) e Porta Vozes (2018); Regimentos Internos do Comitê de Elegibilidade (2018) e de Ética (2018); Regulamentos de Licitações (2018) e dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário (2018) e demais documentos organizacionais, como normas internas e manuais, descritos em 1.1.f.

c) Como é assegurada, pelos controladores, a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas?

Conforme descrito em 1.2.a e 1.2.b, a estrutura de governança da empresa foi revisada em 2017, em atendimento aos requisitos da Lei 13.303/16, sendo organizada em vários níveis de controle e fiscalização, como forma de garantir a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes estabelecidas. A partir de 2018, as unidades responsáveis por assegurar a conformidade da organização são: C-AUD, que assumiu a auditoria interna exercida pela Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO), até 2017, o CAU e o CEL, criados em 2018, e a P-CAJ.

A C-AUD verifica o cumprimento das legislações, políticas, normas e regulamentos aplicáveis à empresa; fiscaliza e acompanha os serviços da auditoria independente anual; apura irregularidades recebidas da P-CRC através da ouvidoria, com base na política interna de prevenção contra a prática de atividades ilegais e, caso necessário, propõe a instauração de Comissão de Inquérito e coordena os trabalhos de apuração dos fatos. Anualmente, estabelece um calendário de auditorias internas e acompanha as providências adotadas pelas unidades auditadas para verificar se as melhorias necessárias estão sendo implementadas.

O CAU tem como atribuição supervisionar a execução de atividades nas áreas de controle interno, de Auditoria Interna e de elaboração das demonstrações financeiras da Companhia, bem como dos auditores independentes e, ainda, opinar sobre sua contratação; bem como avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista e a adequação das transações com partes relacionadas. A garantia da independência do CAU se dá pela exigência de ausência de vínculos com a empresa e com o acionista majoritário nos últimos 12 meses para os seus integrantes. Já o CEL é responsável por avaliar requisitos dos membros indicados para compor CA, CF, Diretoria e apoiar o acionista majoritário. Também colabora com o CA na avaliação dos diretores e do CAU.

A unidade responsável por assessorar internamente as unidades da empresa no cumprimento dos requisitos legais e regulamentares é a P-CAJ. Entre suas competências destacam-se: supervisionar as funções relacionadas às diversas especialidades de Direito; organizar e disseminar informações relativas à legislação; analisar e orientar a redação e elaboração de minutas de editais, contratos e documentos institucionais, emitindo pareceres jurídicos. Em 2016, visando organizar o fluxo de informações e sistematizar o trâmite de processos para manifestação jurídica, a P-CAJ definiu um procedimento padronizado, por meio da Resolução 5.896/2016.

A prevenção de desvios é realizada por meio de capacitações contínuas. Conforme 1.1.c, em 2018 foi instituído o treinamento anual de toda força de trabalho sobre o Código de Conduta e Integridade. Para os administradores, são também realizados treinamentos anuais, inclusive na posse, em assuntos estratégicos da empresa. Desde 2017, o Estatuto da Cesan veda a recondução de integrantes do CA e CF que não participarem do treinamento promovido pela empresa nos dois últimos anos, conforme fiscalização do CEL. O envolvimento do controlador, como descrito em 1.2.b, se dá pela nomeação de membros para os órgãos diretivos e fiscalizatórios.

d) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados às parcerias, aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável?

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

Em 2013, após a participação do coordenador da P-CPE em um evento do Governo do Espírito Santo, foi trazida a metodologia “Café Mundial”, uma dinâmica de construção de ideias em grupo, e criado o Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, com o objetivo de revisar a Matriz SWOT da Cesan e desdobrar as forças em ativos intangíveis e competências essenciais e as franquias e ameaças em riscos.

Em 2016, o Seminário foi reformulado e, após a revisão da Matriz SWOT, descrita em 2.1a e 2.1e, os participantes foram divididos para elaboração das matrizes de oportunidades e de riscos por gerência e coordenadoria, a partir das características do ambiente já identificadas. Nas matrizes, os gerentes e coordenadores descreveram o plano de ação para desenvolver as oportunidades e para mitigar/administrar os riscos identificados, que foram classificados 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 priorizaram as ações a serem trabalhadas nos próximos 5 anos por cada diretoria. 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).

RISCO	ORIGEM (E/I)	TIPO	CLASSIF.	
			P	IF
Escassez hídrica	E	Ambiental	A	A
Não adesão aos sistemas de esgoto implementados	E	Ambiental	A	M
Indisponibilidade de fontes de financiamento	E	Financeiro	A	A
Ausência de Modelo Regulatório das Concessões	E	Legal	A	A
Ausência de programa estruturante de relações institucionais com as partes interessadas	E	Macroeconômico	A	A
Perdas de Concessões	E	Macroeconômico	A	A
Aumento da inadimplência	E	Social	A	A
Defasagem tecnológica, conforme demandas externas	E	Tecnológico	A	A
Atraso na realização dos compromissos ambientais do PARAs	I	Ambiental	A	M
Contratação de empresas para execução dos serviços sem qualificação adequada	I	Conformidade	M	A
Necessidade de adequação à Lei das Estatais	I	Conformidade	A	M
Planos diretores de água e esgoto defasados	I	Conformidade	A	A
Seleção de projetos sem viabilidade	I	Financeiro	M	A
Ultrapassagem do limite da capacidade de endividamento	I	Financeiro	A	A
Aumento das ações trabalhistas	I	Social	A	A
Enfraquecimento da relação entre empregado e empregador	I	Social	A	B
Infraestrutura Obsoleta	I	Tecnológico	A	A
Perdas físicas de água	I	Tecnológico	A	A
Riscos provenientes do ambiente político estratégico	I	Tecnológico	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 1.5 – Principais Riscos

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

Desde 1990, todos os processos que necessitam de análise e tomada de decisão pela Alta Direção seguem os critérios estabelecidos na norma interna ADM.005.04.2017 – Recebimento, Registro e Tramitação de Documentos, atualizada em 2017. Os processos recebidos são discutidos na reunião da DR ou, quando envolvem questões financeiras, nas reuniões do CA, conforme INS.010.00.2018 – Padronização de Documentos Institucionais, atualizada em 2018. Todas as decisões são tomadas por maioria simples, buscando o consenso, e fiscalizadas pelo CF. 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. Além disso, as principais decisões também são tomadas nas reuniões mensais com a força de trabalho, realizadas pelas gerências e coordenadorias, conforme descrito em 1.4.d. Os principais fóruns de tomada de decisão estão descritos na tabela 1.6:

FÓRUM	RESP.	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO	CONT.
Assembleia Geral de Acionistas	Presidente da empresa	Deliberar sobre assuntos relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes a sua defesa e desenvolvimento.	Atas de reunião e ofícios.	Anual, d_1967
Reunião do CA	Presidente do Conselho	Deliberar, estabelecer e aprovar a política da Cesan.	Atas de reunião e ofícios. Deliberações.	Mensal, d_1967
Reunião do CF	Membros	Fiscalizar negócios e operações sociais do exercício, com base no Inventário, Balanço Patrimonial e contas dos Diretores, Manual de Organização e Lei das SAS 6.404/76.	Atas de reunião e ofícios.	Mensal, d_1967

FÓRUM	RESP.	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO	CONT.
Reunião de Diretoria	Presidente da empresa	Deliberar sobre assuntos relativos a pessoal, aquisição de materiais e serviços, aplicações financeiras, orçamento empresarial entre outras, conforme Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos dos processos e ofícios. Resoluções divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.	Semanal, d_1967
Reunião da DR com assessores, coordenadores e gerentes	Diretor da área	Deliberar sobre assuntos relativos a pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento, andamento das ações do planejamento estratégico das unidades (2.2.d).	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Instruções de Serviço das diretorias, divulgadas por e-mail e na intranet.	Quadrimestral, d_2013 e Bimestral, d_2017
Reunião dos gestores com equipe	Gestores	Deliberar sobre assuntos diversos, conforme Manual de Organização, e o andamento das ações do planejamento estratégico das unidades (2.2.d).	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios.	Bimestral, d_2013 e Mensal, d_2017
Comitês Permanentes	Coordenador do Comitê	Reunião para tomada de decisões, conforme atribuições definidas nas resoluções que os instituíram.	Atas de reunião e demais documentos publicados no Portal Corporativo.	Calendário e data de criação/Comitê

Tabela 1.6 - 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 limites e competências para autorização de despesas e efetivação de contratações estabelecidos na Deliberação 4.284/16, que substituiu a Deliberação 3.421/08, com a inclusão de limites e competências para aprovação de início de procedimentos licitatórios e atualização de todos os demais itens.

As decisões da DR e do CA são expressas em Resoluções e Deliberações, respectivamente, disponibilizadas no portal corporativo pela P-GAB, 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 CA, para demais providências. Por fim, as informações das decisões que afetam as demais partes interessadas, são publicadas no *website* e veículos de comunicação, descritos na tabela 1.7:

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
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
Descanso de tela (2011)	Divulgação de campanhas e informações corporativas.	Empregados
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 pesquisa de satisfação dos fornecedores.	Fornecedores
Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010)	Reunião anual da diretoria e dos gestores com líderes comunitários. Desde 2011, é aplicada a pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas das lideranças comunitárias.	Clientes e Sociedade
Encontros com autoridades do Poder Concedente	Encontros da diretoria e dos gestores com as autoridades municipais e estaduais, onde são discutidos assuntos de interesse público.	Clientes e Sociedade
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004) e Portal de Compras (2004) (Premiado em 2010 – SESI)	Portais direcionados a fornecedores para consulta e impressão de títulos, consulta a dados cadastrais, legislação referente aos processos licitatórios; instruções para cadastramento, sistema de registro de preços, pré-qualificação de marcas, editais etc.	Fornecedores
Quadros de Gestão à Vista (2011)	Divulgação de informações corporativas relativas aos princípios e valores, bem como aos principais indicadores de desempenho.	Empregados
Mídias (jornais, rádio, TV e mídias sociais)	Divulgação de Informações Relevantes, conforme NI INS.011.00.2018	Sociedade
Website – Internet (1995, reformulado em 2011)	Site institucional para disponibilização de notícias e informações para clientes, fornecedores e empregados.	Todas

Tabela 1.7 - Principais veículos de comunicação da Cesan

f) Como os fatos importantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?

Desde 2003, os fatos importantes são prontamente comunicados pela P-CCE, preferencialmente, pelo website. A partir de 2018, como forma de padronização, implantaram-se as políticas de divulgação de informações - INS.011.00.2018 e de Porta-vozes - INS.012.00.2018.

Os serviços e produtos são também divulgados via TV, rádio, internet, mídia impressa e social, outdoor, bem como campanhas educativas, desde 2003, ressaltando a importância dos serviços prestados 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, as campanhas são intensificadas, conforme descrito em 3.1.c. Em 2018, foram realizadas reuniões com representantes dos municípios balneários, objetivando promover campanhas conjuntas sobre a consciência do uso racional da água. Em 2016, no período mais agudo da crise hídrica do período, os alertas por meios das mídias foram intensificadas para minimizar os impactos da escassez de chuva.

Além disso, desde 2003, para comunicar paralisações programadas e de emergência, a Cesan, através da P-CCE, utiliza os critérios técnicos, que tem como premissa que o tipo e a diversidade de mídias utilizadas para a divulgação sejam determinados com base na abrangência territorial, tempo da paralisação, número de habitantes afetados e audiência dos veículos de comunicação, 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 veículos de comunicação do estado, visando diversificar as mídias, além dos requisitos estabelecidos pela ARSP. Como melhoria, em 2015, para as obras de setorização com grande número de paralisações nos sistemas de abastecimento e pouco tempo de intervalo entre elas, o que pode gerar ruído de comunicação no caso de divulgação em mídias de massa, passou-se a confeccionar previamente um spot padrão e, na véspera, utilizar a comunicação volante para distribuí-lo, além de enviar por e-mail e SMS para as lideranças comunitárias dos bairros afetados. Além disso, um release é postado website, cumprindo o prazo de divulgação de 72 horas antes da paralisação do serviço.

g) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas relevantes?

A diretoria da Cesan é indicada pelo representante do Governo do Estado do Espírito Santo, acionista majoritário, e aprovada pelo CA, conforme os requisitos legais e estatutários. A prestação de contas é realizada, desde a criação da Cesan, por meio de reuniões das Assembleias de Acionistas e do CA e CF, para divulgação dos relatórios consolidados com informações e resultados da empresa, do Balanço Patrimonial e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da diretoria. A partir de 2018, foram criados os CAU e CEL, órgãos de assessoramento ao CA, que apoia metodologicamente na avaliação anual de desempenho dos Diretores e dos membros do CAU, conforme citado em 1.2.a. A tabela 1.8 apresenta os principais fóruns de prestação de contas da diretoria.

PARTE INTER.	FÓRUM	INFORMAÇÕES APRESENTADAS	PARTICIPANTES	CONT.
Acionistas	Assembleias ordinárias e extraordinária dos acionistas	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, d_1967
	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, atendendo aos critérios da Lei 6.404/1976	Acionistas, Secretários e Diretoria	Anual, d_1976
Acionistas, CA e CF	Reuniões Ordinárias	Planos e programas de trabalho, orçamento de despesas e de investimento e endividamento. Alterações no modelo organizacional. Propostas de tarifas. Desapropriação e normas que disciplinem a aquisição, alienação, distribuição e controle de bens móveis e imóveis, e a execução de obras e a realização de seguros em geral.	Presidente, representante dos trabalhadores e acionistas (Governo e minoritários)	Mensal, d_1967
Sociedade, Acionistas, CA e CF	Comitê de Auditoria Estatutário (CAU)	Relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do CAU em relação às demonstrações financeiras e suas divergências.	Audidores Independentes	Anual, d_2018

Tabela 1.8 - Fóruns de prestação de contas da direção da empresa

PARTE INTER.	INSTR. CONTROLE	INFORMAÇÕES APRESENTADAS	RESP.	CONT.
Sociedade – Ales e TCE-ES	Relatório de Prestação de Contas	Análise do desempenho da diretoria quanto ao atendimento das metas e resultados na execução do Plano de Negócios e da estratégia de longo prazo	Membros CA	Anual, d_2018
Acionistas, CA e CF	Plano de Negócios	Apresentação da empresa, organograma, planejamento estratégico, incluindo os princípios e valores, o mapa estratégico, o mapeamento dos riscos e das oportunidades e 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 CA e CF	Anual, d_2016
Acionistas, CA e CF	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 CA e CF	Mensal, d_2007

Tabela 1.9 Métodos de controle dos atos da direção

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) Como são identificadas as partes interessadas relevantes e como são conhecidos os seus interesses?

A Cesan identifica as partes interessadas relevantes de acordo com o seu modelo de gestão, conforme descrito em 1.1.b, considerando como critério as organizações, pessoas ou entidades que impactam ou são impactadas pelos seus produtos, processos e instalações. As unidades que interagem diretamente com cada parte interessada são responsáveis por conhecer, zelar e proteger as suas necessidades e expectativas, através dos canais de interação apresentados na tabela 1.10.

PARTE INTER.	RESP.	DEFINIÇÃO	CANAIS DE INTERAÇÃO	PROTEÇÃO DE DIREITOS
Acionistas	PR	Pessoas físicas e jurídicas que possuem as ações da empresa.	Assembleias ordinárias e extraordinária dos acionistas. Reuniões do CA, CF e CAU e com Governo do Estado (acionista majoritário).	Práticas de governança de acordo com a lei 13.303/16. A equidade entre sócios é assegurada com a participação e um representante, com direito a voto, no CA e no CF (1.2a).
Poder Concedente	P-CAC	Entidade política que detém a titularidade do serviço público de	Audiências públicas. Reuniões com o poder concedente para conhecimento das necessidades e	Práticas de acordo com a lei 11.445/07, Contratos de programa e regulamentos da ARSP.

PARTE INTER.	RESP.	DEFINIÇÃO	CANAIS DE INTERAÇÃO	PROTEÇÃO DE DIREITOS
		saneamento.	expectativas.	
Sociedade	E-GMA	Entidades/comunidades que impactam ou são impactadas pelas instalações, produtos e processos da empresa.	Participação em eventos ligados aos negócios da empresa. Encontro anual e pesquisa das necessidades e expectativas das com Lideranças Comunitárias (4.1.b, tabela 4.1). Comitês de Bacias Hidrográficas do ES.	Práticas de acordo com a legislação pertinente, Programa de Combate a Perdas, Programa de Educação Ambiental e aplicação do Código de Conduta e Integridade.
Clientes	A-GCO	Consumidor dos serviços da empresa.	Pesquisa de satisfação dos clientes (3.1.b). Pesquisas de satisfação nos escritórios de atendimento. Ouvidoria da Cesan e da ARSP.	Práticas de acordo com as diretrizes da ARSP e órgãos de defesa do consumidor.
Empregados	A-GRH	Força de trabalho responsável pela execução dos processos, produtos e serviços da empresa.	Reuniões dos gestores com seus empregados, participação em treinamentos e eventos, Pesquisa de Clima e acordo coletivo de trabalho.	Práticas de saúde e segurança do trabalho, PCR, representante no CA, avaliação de desempenho, cumprimento de acordos coletivos, Código de Conduta e Integridade e instrumentos normativos internos: ADM.038.02.2018 e ADM.039.00.2017.
Fornecedores	A-GLG	Empresas e entidades que fornecem insumos, materiais à Cesan.	Avaliação de desempenho dos fornecedores. Encontro Anual com Fornecedores e pesquisa principais necessidades e expectativas dos fornecedores, Prodfor, descritos 7.2.	Práticas de acordo com a lei 13.303/16 e Regulamento de Licitações da Cesan; editais de licitação e contratos de fornecimento e prestação de serviços.

Tabela 1.10 – Definição e formas de proteção das partes interessadas

b) Como as necessidades e expectativas dos controladores e demais partes interessadas não tradicionais são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho?

As necessidades e expectativas dos controladores e das partes interessadas não tradicionais (poder concedente) são identificadas e analisadas conforme descrito em 1.3.b. As necessidades dos controlares são traduzidas em requisitos de desempenho (tabela 1.11), por meio das metas acordadas para os indicadores estratégicos da empresa, definidas no Plano de Negócios, aprovado pelo CA; enquanto os não tradicionais têm seus requisitos traduzidos em metas acordadas nos contratos de programa.

Como melhoria da prática relativa à identificação e análise das necessidades e expectativas das partes interessadas não tradicionais, na revisão do planejamento estratégico, realizada em 2016, foram identificados os riscos de perda de concessões e a falta de um programa estruturante de relações institucionais com o poder concedente. Como ação, em 2017, após as eleições municipais, foi criado um calendário de reuniões com todos os municípios onde a Cesan atua, além das reuniões já realizadas a pedido das prefeituras, para estreitar as relações com os titulares e identificar suas necessidades e expectativas. Até o fim do ano foram realizadas 42 reuniões com o poder concedente, bem como nas Câmaras e Ales.

PARTE INTERESSADA	RESP.	IDENTIFICAÇÃO	REQUISITOS	INDICADORES
Acionistas	PR	Planejamento estratégico do Governo do ES e pleitos dos representantes indicados pelo controlador nos órgãos de governança (CA, CF, CAU).	Ser competitiva e sólida financeiramente; Manter a universalização de água; Ampliar cobertura de esgoto; Melhorar satisfação dos clientes; Reduzir perdas; Manutenção e ampliação de concessões.	IC049, IC004, IC017, IC018, ICm02, ISp14, IN049, IC019, IC057
Poder Concedente	DR e P-CAC	Reuniões e audiências públicas.	Cumprimento dos contratos de programa/Concessões	Indicadores dos contratos de programa

Tabela 1.11-Requisitos de desempenho/Indicadores

c) Como são identificadas e desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias e no alcance sustentado dos objetivos da organização?

A identificação da necessidade do desenvolvimento de redes acontece a partir da análise do impacto nas estratégias dos fatores do macroambiente: político (P), econômico (E), social (S), tecnológico (T), ambiental (A) e legal (L), bem como do monitoramento dos resultados no planejamento estratégico (PE), da resolução de problemas sistêmicos que demandam a integração de diversas unidades da empresa (UN) e/ou partes interessadas (PI). O desenvolvimento das redes é realizado por meio de comitês, grupos de trabalho ou comissões interdepartamentais, para as redes internas, e associações, câmaras técnicas e demais fóruns de interação para as redes externas, conforme práticas descritas na Tabela 1.12, que também são um instrumento de identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas citadas.

Interessadas criadas:					
REDE		IDENTIFICAÇÃO	REPRESENTANTES	DESENVOLVIMENTO	ESTRATÉGIA
Redes Internas	Comitê Permanente de Gestão Estratégica - CPGE (2007, atual. Res. 5841/16)	PE/UN – Revisão estratégica 2015 (inclusão gerentes)	DR, assessores, coordenadores e gerentes	Acompanhamento da implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Objetivos e indicadores estratégicos
	Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (2004, atual. Res. 5894/17)	T/UN – integração da coordenação da inovação na Cesan	Unidades da Cesan	Identificação de demandas por pesquisas; definição de procedimentos; coordenação, avaliação e divulgação de ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico.	Valor: Inovação OE: 05 e 07

	REDE	IDENTIFICAÇÃO	REPRESENTANTES	DESENVOLVIMENTO	ESTRATÉGIA
Redes Externas	Comitê de Gestão da Crise Hídrica (Res.5854/16)	A – controle do risco crise hídrica	Diretores e representantes das unidades da Cesan	Monitoramento do cenário e das ações dos planos de contingência e interação com AGERH, ARSP, Governo do ES, municípios e demais órgãos (imprensa e sociedade). Gestão das ações do programa “Se Liga na Rede”, descrito em 3.1.d.	Missão OE: 03 e 06
	Comitê Se Liga na Rede (2015, atual Res. 5935/17)	S/UN – coordenação do Programa	Unidades da Cesan		Missão OE: 06
	Comissão Disciplinando Gastos (2015, atual. Res. 5897/17)	L - Decretos 3.755-R/2015 e 3.922-R/2016, do Governo	Unidades da Cesan	Diagnóstico e proposição de medidas para otimização de recursos, considerando o estado de alerta em relação à escassez hídrica.	OE: 01 Visão de Futuro
	Programa de Combate a Perdas da Cesan (Res. 5845/2016)	PE/UN – identificado no CPGE e GER	Diretores e gerentes das áreas operacionais e comercial	Definir metas e planos de ação do Programa de Combate a Perdas.	OE: 01 e 05 Indicador: IN049 e ISp14
	ABES, CNQA, COMPETE-ES, Câmaras Técnicas da AESBE	PE – modelo de gestão, <i>benchmarking</i>	Empregados e gestores indicados pela Diretoria	Acompanhamento da legislação do setor, <i>benchmarking</i> entre as companhias, Intercâmbio de melhores práticas.	Visão de Futuro OE: 05 e 07
	Comitê Hídrico Governamental e Comitês de Bacias Hidrográficas do ES (Res. 5895/2017)	A/S/PI – crise hídrica, interlocução com órgãos ambientais e poder concedente	Diretores e empregados, SEAG, Sedurb, Iema, Idaf, Incaper, AGERH e prefeituras	Ações para mitigação dos impactos da crise hídrica (a maior dos últimos 80 anos), discussões sobre enquadramento, cobrança pelo uso dos recursos hídricos etc.	Missão OE: 03 e 06 Indicadores: IC059 e ISp03
	Fontes de Financiamento: BNDES, CAIXA, BIRD, Governo Federal (OGU)	E/PE – Plano de Negócios	P-ACR	Captação de recursos conforme disponibilidade de linhas de crédito e de aportes governamentais.	OE: 02
	Poder concedente: Prefeitos, Câmaras de Vereadores, AMUNES, ARSP e Ministério Público	P/PE/PI – riscos: perda de concessões e ausência de rel. institucionais	Diretores e P-CAC	Interação com poder concedente, agência reguladora e Ministério Público na elaboração dos Planos Municipais de Saneamento e monitoramento da prestação dos serviços.	OE: 04 Indicador: IC057
OE*: Objetivo estratégico descrito na Tabela 2.3					

Tabela 1.12 - Desenvolvimento das redes para o êxito das estratégias

d) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes?

A direção da Cesan exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes visando à consecução da sua missão, de prestar serviços de saneamento com sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida, da sua visão de ser a melhor empresa de saneamento do Brasil, comprometida com a universalização dos serviços. Para tanto, realiza ações para o alcance dos objetivos estratégicos, que são compartilhados com todas as unidades.

As principais formas de interação que contribuem para um maior comprometimento e compreensão das partes interessadas quanto ao seu papel para o êxito dos objetivos estratégicos da Cesan, bem como os para o alinhamento de interesses estão na Tabela 1.13. No que tange às redes, as formas de interação estão destacadas na Tabela 1.12, em 1.3.c. As práticas descritas são controladas por meio de cronograma, registro de frequência e atas de reunião, pelas unidades responsáveis.

PARTE INTERESSADA	INTERAÇÃO	OBJETIVO
Acionistas	Assembleias ordinárias e extraordinária dos acionistas. Reuniões com CA, CF e CAU e Governo do Estado (acionista majoritário).	Prestar contas das ações e resultados alcançados.
Poder Concedente	Audiências públicas. Reuniões com o poder concedente para conhecimento das necessidades e expectativas.	Prestar contas das ações definidas nos contratos e melhorias dos processos
Sociedade	Entrevistas concedidas a rádios, jornais e TVs. Participação em feiras, seminários e eventos ligados aos negócios da empresa. Encontro anual com Lideranças Comunitárias. Reuniões com comunidade.	Aproximar a empresa da sociedade, conhecer as necessidades e expectativas e fornecer informações relevantes.
Clientes	Solenidades abertas ao público e à imprensa para inauguração de obras, assinatura de convênios, contratos e ordens de início de serviços de grandes projetos.	Aproximar a empresa dos clientes, conhecer as necessidades e expectativas e fornecer informações relevantes.
Empregados	Redes internas (1.3.c): CPGE, Comitê de Gestão da Crise Hídrica, Programa de Combate a Perdas etc. Mensagens da Diretoria: comunicados enviados a todos os integrantes da força de trabalho. Participação em treinamentos e eventos, bem como em ocasiões especiais.	Estreitar o relacionamento da direção com a força de trabalho, conhecer as necessidades e expectativas e fornecer informações relevantes.
Fornecedores	Encontro Anual com Fornecedores	Aproximar a empresa dos fornecedores, conhecer as necessidades e expectativas e fornecer informações relevantes.

Tabela 1.13 - Interação com as partes interessadas

Após a identificação, conforme Tabela 1.13, as necessidades e expectativas das partes interessadas são traduzidas em requisitos a serem inseridos nos planos de trabalho das gerências e coordenadorias para internalização pelos empregados. A interação da liderança com as redes mais importantes está descrita em 1.3.d.

1.4 Análise do desempenho da organização

a) Como são selecionados os indicadores e demais informações que serão utilizados na análise, pela direção, do desempenho estratégico e operacional da organização?

Desde 2007, o monitoramento do desempenho estratégico e operacional da organização, pela direção, tem como base os principais resultados empresariais: os indicadores estratégicos e da Gestão Empresarial por Resultados (GER), a execução do orçamento empresarial e da programação de investimentos e os principais dados operacionais da Cesan no Estado, apurados mensalmente pela P-CPE e divulgados no Relatório de Planejamento e Gestão, conforme descrito em 1.2.g e 1.4.c.

Em 2017, adotou-se como principal instrumento de avaliação de desempenho da empresa, o Plano de Negócios, que contempla as metas estratégicas com horizonte de 5 anos, os riscos e oportunidades, os resultados do orçamento empresarial do ano corrente e a previsão para o ano seguinte. O Plano é elaborado, anualmente, pela P-CPE, e aprovado pelo CA que deve prestar contas à Ales e TCE-ES do alcance das metas e resultados. Sendo assim, a direção adotou como critério para análise do desempenho estratégico e operacional a avaliação da consecução das metas do Plano de Negócios, desdobradas em projetos e indicadores de cada diretoria, que foram comunicados aos respectivos responsáveis para acompanhamento nas reuniões do CPGE (1.4.d) e no SAM (2.2.b).

b) Como são identificados e obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?

Desde 2010, com a adoção do MEG em toda a empresa, conforme descrito em 1.1.d, os referenciais comparativos necessários para avaliar 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), de *benchmarking* junto às companhias prestadoras de serviços do estado comparáveis à Cesan, bem como dos resultados de pesquisas nas quais a Cesan é avaliada em comparação a outras organizações.

No que tange à definição dos resultados a serem comparados, definiu-se como critério a comparação dos indicadores que fazem parte da análise do desempenho estratégico e operacional da organização, à exceção dos indicadores de acompanhamento interno, com base de cálculo específica da Cesan, visando garantir a pertinência da comparação de resultados apurados com a mesma a base de cálculo. Para a Cesan, os resultados de indicadores acompanhados internamente têm mais relevância do ponto de vista da análise do atendimento do RPI (quando pertinente) e da evolução histórica. As fontes para a coleta de referenciais estão descritas na tabela 1.14, a seguir:

FONTES DE COLETA DE REFERENCIAIS

RGs de empresas de saneamento vencedoras no PNQS (d_2010)	Informações utilizadas por serem específicas do setor de saneamento e pela facilidade de avaliação de vários aspectos descritos no perfil. Desde 2012, utiliza-se como referencial comparativo a média truncada dos resultados das empresas para os indicadores constantes no Guia de Referência para Medição de Desempenho (GRMD). A identificação dos <i>outliers</i> é realizada, desde 2017, a partir da apuração do limite superior e inferior dos dados utilizando a metodologia boxplot, que permite eliminar resultados muito discrepantes da média. A comparação dos demais resultados foi feita com base na pertinência e divulgação dos indicadores no RG.
Relatório do SNIS (d_1996)	Maior e mais importante sistema de informações do setor, vinculado ao Ministério das Cidades. Anualmente, os prestadores de serviços de água, esgotos e resíduos sólidos urbanos de todo o país enviam informações ao SNIS, que analisa e divulga os resultados, possibilitando uma comparação pertinente com as demais companhias de saneamento.
Pesquisa Marcas de Valor a Gazeta (d_2010)	Pesquisa realizada desde 2010 pelo jornal A Gazeta e o Instituto Futura, baseada em estudos mercadológicos, para calcular o valor das marcas mais admiradas pelos consumidores do ES. Em 2017, para identificar as marcas que mais se destacaram na opinião dos consumidores, a pesquisa foi realizada com 1.600 pessoas e envolveu 103 empresas, em 21 segmentos e 5 categorias: produtos, indústria, entidades, grupo empresarial e serviços (na qual a Cesan se inclui).
Empresas prestadoras de serviços no ES (d_2016)	Importante fonte de referenciais comparativos do mercado de atuação, a fim de comparar o desempenho da empresa em relação aos indicadores que refletem a percepção das partes interessadas do próprio estado. São coletados resultados que utilizam a mesma base de cálculo, mantendo o critério de pertinência estabelecido.

Tabela 1.14 – Fontes de Coletas de Referenciais

A atualização dos referenciais comparativos é realizada anualmente pela equipe da P-CPE, após a divulgação da planilha com os resultados das empresas vencedoras do PNQS e do Diagnóstico Anual Água e Esgotos do SNIS, que são disponibilizados na intranet. A partir de 2017, todas as coordenadorias e gerências passaram a realizar o monitoramento do desempenho dos seus indicadores, com relação aos referenciais comparativos, mensalmente, no Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM).

c) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

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 CPGE, descrito 2.2d, em que são discutidos os resultados dos indicadores estratégicos, comparados aos respectivos referenciais e requisitos das partes interessadas, bem como os principais resultados do orçamento empresarial, dos investimentos e outros assuntos relevantes. Ao final das reuniões são estabelecidas ações a serem executadas para melhoria do desempenho dos resultados.

O acompanhamento do desempenho operacional e estratégico também é feito por meio do Relatório de Planejamento e Gestão, elaborado e controlado pela P-CPE, desde 2007, conforme descrito em 1.2.g e 1.4.c. O relatório é encaminhado ao CA, ao CF e à DR, e disponibilizado na intranet, mensalmente.

Além disso, o acompanhamento do desempenho da Cesan é realizado através dos indicadores da Gestão Empresarial por Resultados (GER), desde 2006, que determinam a participação da força de trabalho nos lucros da empresa.

Os indicadores e critérios da GER são revisados anualmente, por uma comissão paritária constituída por representantes dos empregados, do sindicato e da empresa, 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. Os indicadores da 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).

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 de 2017, que cada gerência e coordenação seria 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.

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.

Por fim, o desempenho operacional também é acompanhado pela diretoria diariamente, através das informações disponibilizadas nos sistemas informatizados: ERP/SAP integra os processos das áreas administrativas, desde 2010; 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 vêm sendo ampliados anualmente, desde 2011. O controle dos sistemas informatizados é de responsabilidade da Gerência de Tecnologia da Informação (A-GTI), em conjunto com as unidades usuárias.

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

Desde 2003, as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são repassadas aos gestores em reuniões com seus respectivos superiores hierárquicos. Para temas mais específicos, como perdas, qualidade da água, eficiência energética e tecnologia da informação, as tomadas de decisão são debatidas em redes internas instituídas pela direção, conforme 1.3.c. As decisões são registradas nas atas de cada fórum e repassadas, por meio de processos protocolados e correio eletrônico, aos gestores das unidades responsáveis pela sua implementação para definição de plano de ação. O andamento das ações é acompanhado na reunião seguinte de cada fórum.

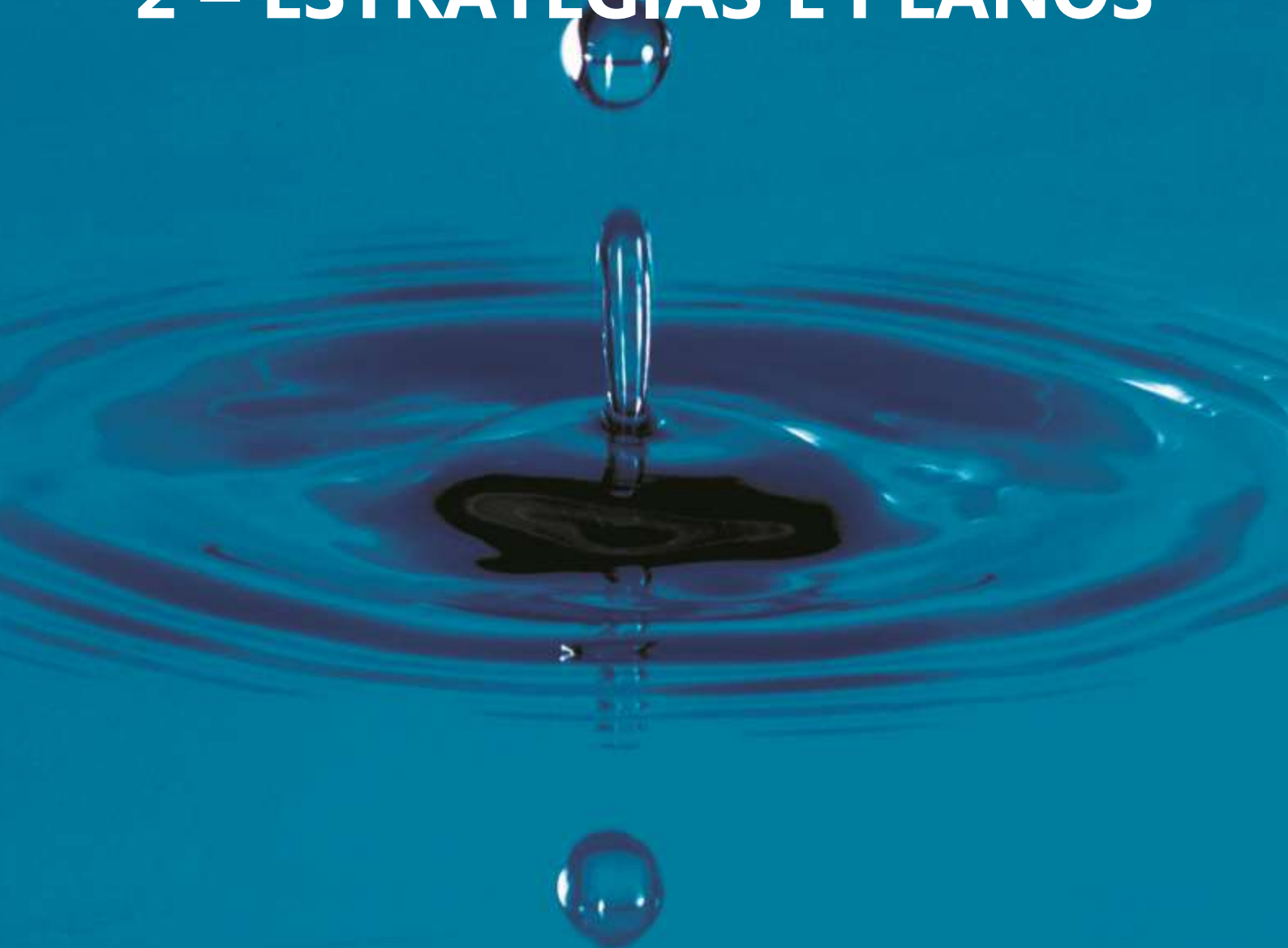
O principal fórum de análise do desempenho da organização pela direção é o CPGE, descrito em 1.4.c e 2.2d, reformulado na Revisão Estratégica 2016 para incluir a participação de todos os gerentes. Dessa forma, a análise do desempenho da organização acontece de forma integrada entre a diretoria e o corpo gerencial e as decisões decorrentes são participativas. Além disso, a periodicidade das reuniões foi alterada de quadrimestral para bimestral, visando dar mais agilidade às decisões para correção de desvios, seu acompanhamento e implementação. O acompanhamento da implementação das ações é realizado nas reuniões subsequentes, com base nas providências a serem tomadas registradas em cada reunião. A P-CPE é a unidade responsável pela organização e coordenação as reuniões e elaboração da ata.

A divulgação das decisões decorrentes das reuniões do CPGE é feita por meio da ata da reunião, enviada por correio eletrônico e disponibilizada em pasta específica acessível aos participantes, e publicada na intranet, para que os demais empregados tenham acesso. Após as reuniões, a P-CCE envia também um comunicado a todos os empregados, via correio eletrônico, e publica uma notícia na intranet, com um resumo dos assuntos tratados.

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

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

2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS



2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das estratégias

A formulação das estratégias é realizada bianualmente, desde 2009, no processo de Revisão Estratégica, que atualmente é realizado por meio dos Seminários de Reflexão Estratégica, de Revisão Estratégica das Diretorias e de Alinhamento Estratégico, conforme Figura 2.a.

O Seminário de Reflexão Estratégica, realizado desde 2009, consiste em um evento, com participação dos empregados, para marcar o início da revisão e provocar uma reflexão, com a apresentação do cenário atual e futuro, os principais desafios do ambiente interno e externo, considerando os fatores PESTAL (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais), as diretrizes do controlador (Governo do ES) e as expectativas das partes interessadas, pelo Presidente. Na sequência, o Coordenador da P-CPE apresenta o planejamento estratégico atual e as etapas da revisão, para que todos os gestores reflitam sobre as necessidades de melhoria. Em 2016, após o seminário foi solicitada, aos coordenadores e gerentes, a elaboração de um plano com 5 a 7 metas estratégicas para os cinco anos seguintes, para validação do respectivo diretor na etapa seguinte, em atendimento à Lei nº 13.303/16.

O Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, realizado desde 2013, tem os objetivos de analisar as características do ambiente externo (2.1a) e interno (2.1e), por meio da revisão da Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da Cesan e, desde 2016, elaborar as matrizes de oportunidades e riscos (1.2d.), bem como de consolidar as metas e resultados específicos das diretorias, coordenadorias e gerências, com horizonte de cinco anos. Finalizado o Seminário, a equipe da P-CPE se reúne para analisar os resultados e formular propostas de missão, visão e valores e de objetivos estratégicos a serem debatidas no Seminário de Alinhamento Estratégico, realizado desde 2009, com o objetivo de revisar o mapa estratégico, princípios e valores (1.1a) e metas estratégicas (2.1f) e (2.2a) para os próximos cinco anos.

Após os seminários, a P-CPE, responsável pela condução e controle das etapas da Revisão Estratégica, por meio de cronograma e registro de frequência, consolida todos os dados e encaminha para análise e aprovação do CA. Ao final, a equipe da P-CPE faz uma avaliação dos resultados processo, para melhoria do ciclo seguinte.

a) Como é analisado o macroambiente de atuação da organização e suas tendências?

e) Como é analisado o ambiente interno da organização?

Conforme Figura 2.a, a revisão das forças impulsoras e restritivas, tanto do macroambiente, quanto do ambiente interno, é realizada bianualmente, desde 2013, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, com participação dos diretores, assessores, coordenadores, gerentes, chefes de divisão e de polo. A revisão da Matriz SWOT é realizada utilizando a metodologia “Café Mundial” (Figura 2.b) uma dinâmica de construção de ideias em grupo, trazida de *benchmarking* realizado em evento do Governo do Estado. Os participantes são divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características do ambiente, 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 (2.1d), fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao final, é feito um *brainstorming* com todo o grupo, considerando os conhecimentos dos participantes acerca dos temas, para priorização das características dos ambientes mais representativas da empresa.

Até 2015, as principais fraquezas e ameaças identificadas na construção da Matriz SWOT eram avaliadas como riscos empresariais e desdobrados em atividades nos planos de trabalho das gerências, para tratamento. Em 2016, visando atender às exigências da Lei nº 13.303/16, 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, incluindo os riscos relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos,

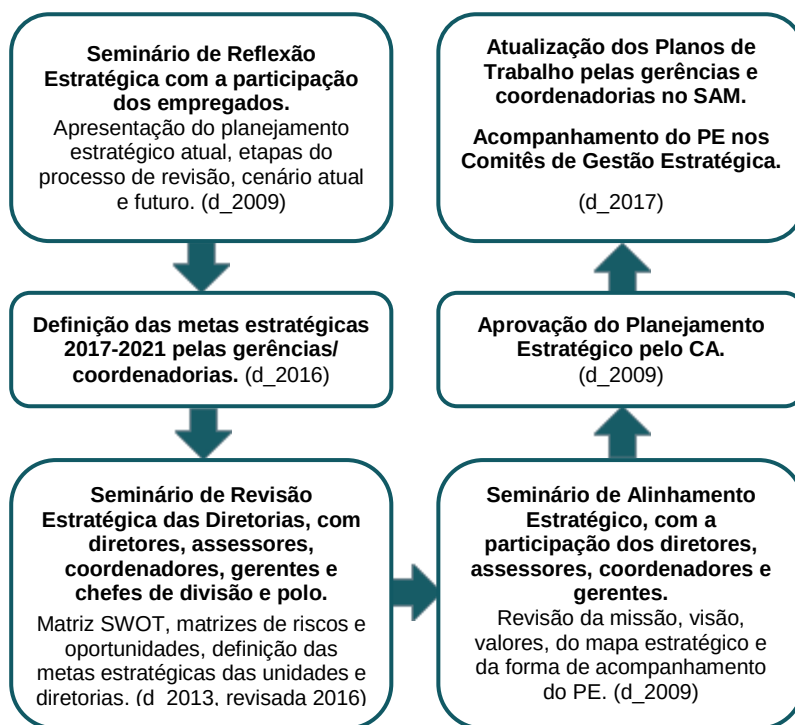


Figura 2.a - Etapas da Revisão Estratégica



Figura 1.b - Dinâmica Café Mundial

conforme 1.2d. As ferramentas que compõem a prática de análise do macroambiente e do ambiente interno foram consideradas exemplares pelos avaliadores do PNQS no ciclo 2014, com destaque para a metodologia "Café Mundial", que foi replicada internamente nos eventos de desdobramento da estratégias corporativa pelas gerências. As características que balizaram a análise do macroambiente e do ambiente interno e as respectivas fontes, estão nas Tabelas 2.1 e 2.2:

Macroambiente	Sector	Mercado	Característica	Fonte
Político	x	x	Enfraquecimento das relações institucionais	Audiências públicas (P-CAC)
		x	Ministério Público (MP) mais atuante	Nº de demandas do MP (P-CAC)
Econômico		x	Turbulência do cenário macroeconômico - crise financeira	Comissão Disciplinando Gastos (Res. 5897/17) e Governo - Decretos 3.755-R/2015 e 3.922-R/2016
		x	Indisponibilidade de crédito	Dificuldade de obtenção de novos financiamentos (P-ACR)
	x		Novos modelos institucionais - PPPs	PR, D-EM e P-CPE
Social	x	x	Discussão em torno do saneamento e recursos hídricos	Jornais e revistas (P-CCE), Instituto Trata Brasil e Lei 11.445/2007
	x	x	Debate da universalização do esgoto	
Tecnológico		x	Aplicação de novas tecnologias nos processos para melhoria da satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação dos clientes e A-GTI
Ambiental	x	x	Crise hídrica	Governo - Decreto Nº 619-S (situação de emergência)
Legal	x		Novas responsabilidades das estatais	Lei Federal 13.330/2016
	x	x	Ausência de modelo regulatório	ARSP

Tabela 2.1 – Características do macroambiente

Ambiente Interno	Característica	Fonte
Concessões	Nº de concessões não renovadas, segundo a Lei 11.445/2007	Contratos de programa (P-CAC)
Força de trabalho	Passivo trabalhista interno (ações de responsabilidade direta da CESAN)	Número de ações trabalhistas (A-GRH)
	Redução no número de empregados próprios	Desligamentos e admissões 2003 a 2016 (A-GRH)
	Cerca de 60% dos empregados possuem menos de 10 anos de CESAN	Perfil dos empregados por tempo de serviço (A-GRH)
Orçamento	Redução de despesas com as medidas implantadas pela Comissão Disciplinando Gastos	Comissão Disciplinando Gastos (2015, atual. Res. 5897/17)
Investimentos/ Operações	Investimentos por uso (água, esgoto e desenvolvimento institucional e operacional) e por fonte	Programação de Investimentos 2016-2022 (P-CPE)
	Executar projetos prioritários: Programa Águas e Paisagens, PPP Serra e Vila Velha, Sistema Reis Magos, Reservação do Rio Jucu. Finalizar a estruturação dos Projetos da PPP Cariacica, Barragens do Norte e Programa de Combate às Perdas.	
Sustentabilidade	Aumento nas perdas de água	Indicadores – P-CPE

Tabela 2.2 – Características do ambiente interno

b) Como são analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?

c) Como são analisados os mercados de atuação da organização e suas tendências?

A primeira análise das características do setor e do mercado de atuação e suas tendências é realizada pelo Presidente no Seminário de Reflexão Estratégica que, na sequência, é debatida durante o Café Mundial, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, para a revisão das matrizes SWOT, de riscos e oportunidades. As principais informações utilizadas e as respectivas fontes, analisadas em 2016, estão na Tabela 2.1.

No setor de atuação, destacam-se: necessidade de adequação à nova Lei das Estatais – 13.303/16, que gerou a criação de 7 grupos de trabalho interdepartamentais (1.2.a); enfrentamento à crise hídrica, que deu origem ao adiantamento da implantação do Sistema de Tratamento de Água de Reis Magos, previsto para 2022 e concluído em 2018, e da elaboração do projeto da barragem do rio Jucu, para Reservação de água; conclusão da renovação dos Planos Municipais de Saneamento Básico, segundo a Lei 11.445/2007, e da aproximação com o poder concedente, que deram origem à implantação do plano estruturado de relacionamento institucional pela P-CAC.

No mercado de atuação, destacam-se: universalização do esgoto, que vem ganhando espaço na imprensa estadual e se firmou como um compromisso na visão da empresa e no objetivo estratégico de “expandir a cobertura e o mercado de atuação”; bem como o uso de novas tecnologias nos processos, visando à integração dos sistemas de informação e modernização do atendimento aos clientes, que deu origem à versão mobile do *website*, facilitando o registro de solicitações de serviços com GPS; expansão do call center para todos os municípios e sistema de gestão de filas nos escritórios, conforme 3.1b e 5.1b.

Além disso, é feita a análise do mercado para planejamento da receita que serve de base para a elaboração do orçamento empresarial, a Gerência Comercial elabora 3 cenários (otimista, conservador e pessimista), considerando: crescimento vegetativo, obras de expansão, expectativas de inflação e reajuste tarifário, inativações por inadimplência, entre outros.

d) Como são identificados e avaliados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?

Os principais ativos intangíveis foram identificados desde 2009, pelas unidades candidatas ao PNQS, com a elaboração das Matrizes SWOT e GUT. 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 SWOT, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias, descrito em 2.1a e 2.1b. 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-os nas categorias, conforme tabela abaixo:

Categoria	Ativo Intangível	Desenvolvimento e Proteção
CAPITAL HUMANO	Qualificação e conhecimento técnico dos empregados	Execução dos Programas de Desenvolvimento Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional; Plano de Carreiras e Remuneração.
	Expertise do negócio	Retenção do conhecimento na forma de procedimentos operacionais e de gestão, elaboração de normas técnicas e projetos, avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho e elaboração do Manual de Gestão.
CAPITAL ESTRUTURAL	Governança Corporativa	Participação nos ciclos de avaliação do PQES e PNQS Programa 10 Sentos.
	Marca Cesan	Campanhas publicitárias e monitoramento da imagem da Cesan, por meio de mídias sociais; Divulgação da marca por meio da apresentação de trabalhos em congressos, seminários, patrocínios, jornais e revistas.
	Sistemas de informação	Implantação, manutenção e evolução dos sistemas, pela A-GTI.
CAPITAL DO CLIENTE	Cadastro de rede e arquivo técnico	Controle contábil do grupo de software no ERP/SAP, pela A-GFC.
	Carteira de clientes	Desenvolvimento do Sistema de Informações Geográficas - GIS Corporativo (reconhecido com o SAG Awards em 2014).
	Concessões municipais	Cadastro de clientes.
		Cumprimento dos contratos de programa e regras regulatórias.
		Controle contábil do valor do grupo de concessões no ERP/SAP, pela A-GFC.

Tabela 2.3 – Desenvolvimento e proteção de ativos intangíveis

Vale ressaltar que, em 2014, a base para a criação da classificação dos ativos intangíveis da Cesan, foi o benchmarking de uma empresa do setor de saneamento que apresentou uma metodologia de sucesso para o monitoramento de ativos intangíveis, no Encontro de Inovação da Cesan de 2013, além de estudos bibliográficos, a fim de desenvolver uma metodologia adequada à realidade da empresa.

Do ponto de vista contábil, desde 2010, o ativo intangível está dividido em dois grupos, software e concessões, controlados via sistema ERP/SAP pela Gerência Financeira e Contábil (A-GFC). O grupo de software representa os investimentos em aquisições e melhorias de sistemas de processamento de dados, sofrendo amortização linear de 20% ao ano, lançados mensal e automaticamente. O grupo de concessões representa os investimentos em infraestrutura e equipamentos aplicados nas atividades fins da empresa e associadas a contratos de concessões ou de programa celebrados entre Cesan e municípios. As aquisições e amortizações são tratadas num programa interno do ERP/SAP, denominado ICPC, desenvolvido especificamente para este fim, em 2013, sendo sua amortização determinada em função do fim do contrato ou fim da vida útil do ativo, lançados mensalmente de forma automática.

f) Como são avaliadas as alternativas decorrentes da análise estratégica e definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?

A avaliação das alternativas decorrentes da análise estratégica e a definição das estratégias a serem adotadas pela organização é realizada no processo de Revisão Estratégica. Conforme descrito em 2.1 e 2.1d, as ações estratégicas são definidas com base nos riscos e oportunidades priorizados segundo os critérios descritos em 1.2d, e as metas consideram os referenciais comparativos, os requisitos das partes interessadas e a evolução histórica do indicador, quando pertinente.

Uma vez definidas as metas estratificadas, a consolidação das estratégias da Cesan ocorre no Seminário de Alinhamento Estratégico, realizado desde 2009. Para a revisão do mapa estratégico, a P-CPE apresenta uma proposta, elaborada a partir das metas prioritárias definidas pelas diretorias, que é debatida em 4 grupos, cada um responsável por analisar os objetivos de uma perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC). Uma vez definidas, as propostas dos grupos são apresentadas e discutidas por todos, para consenso e definição dos objetivos estratégicos para os próximos 5 anos.

Na sequência, são revisados os indicadores estratégicos, conforme descrito em 2.2a. As principais estratégias e objetivos da organização estão apresentados na Figura 2.c e na Tabela 2.4. Conforme Mapa Estratégico (Figura 2.c), a universalização é um compromisso da empresa, inserido na visão e no objetivo de “expandir a cobertura e o mercado de atuação”; a busca da eficiência operacional está nos objetivos de “otimizar o resultado operacional e financeiro” e “assegurar a efetividade dos processos” (efetividade = eficiência + eficácia) e o saneamento ambiental integrado e o desenvolvimento sustentável são parte da missão e do objetivo de “fortalecer a gestão socioambiental”.

A última etapa do seminário consiste na revisão da metodologia de acompanhamento do planejamento estratégico, que é discutida com todo o grupo, definindo a periodicidade e a estrutura dos comitês de gestão estratégica, descritos em 2.2.d, bem como o modelo do plano de trabalho para acompanhamento das ações definidas para a consecução das metas estratégicas e gerenciais. Após a realização dos seminários, a P-CPE consolida todos os dados da Revisão Estratégica e encaminha para análise e aprovação do CA.

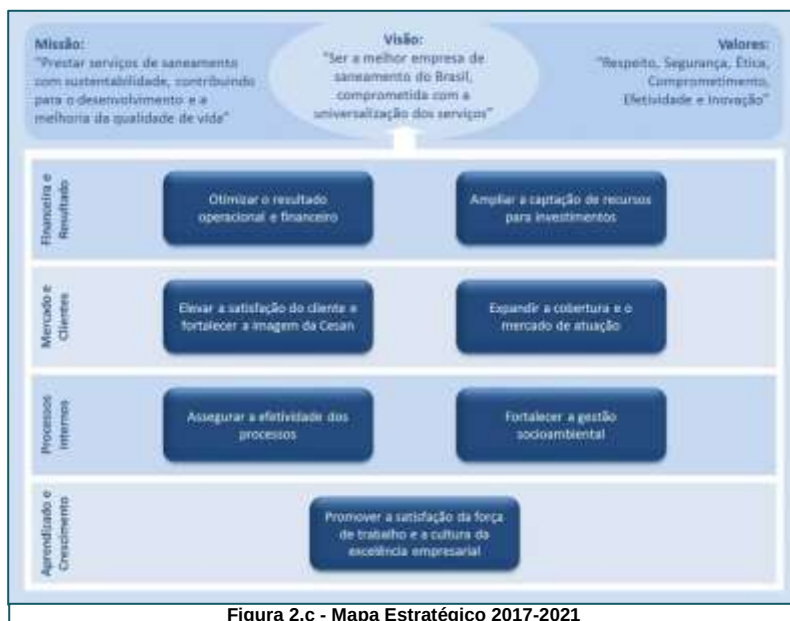


Figura 2.c - Mapa Estratégico 2017-2021

O acompanhamento da implementação das estratégias, descrito 2.2.d, é feito de forma a corrigir desvios devidos ao mau desempenho e às alterações nos cenários interno e externo. Além disso, os planos de trabalho são revisados anualmente, desde 2012, bem como as matrizes de riscos e oportunidades, desde 2017, a fim de verificar quais ações já foram realizadas e se há novos riscos e oportunidades a serem tratados.

g) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias?

O modelo de negócio é determinado pela lei de criação da Cesan, desde 1967, que define como objeto social da companhia a prestação de serviços de saneamento básico com vistas à sua universalização no Estado do Espírito Santo, compreendendo as atividades de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Até 2003, a empresa atuou majoritariamente na prestação de serviços de abastecimento de água e, com a reestruturação da empresa e a nova diretriz do Governo do Estado, passou a investir fortemente na expansão dos serviços de esgotamento sanitário, visando à universalização até 2030. Em 2009, a empresa alcançou a universalização dos serviços de água e, desde então, a definição das estratégias da empresa tem como foco o crescimento da cobertura de esgoto, que saltou de 19% em 2003 para 61% em 2017. Atualmente, a empresa já tem contratados recursos para atingir 91% de cobertura de esgoto até 2028 e está em processo de captação de recursos para os 9% restantes, em consonância com os objetivos estratégicos de “ampliar a captação de recursos para investimentos” e “expandir a cobertura e o mercado de atuação”. Como forma de alavancar recursos para atingir a universalização do esgoto, foi feito um diagnóstico dos municípios com baixa cobertura mais representativos em termos de população que deu origem às Parcerias Público-Privadas (PPPs) nos municípios de Serra, em 2015, e em Vila Velha, em 2017, que totalizam cerca de 50% da população da Grande Vitória e têm como meta a universalização em 10 anos a partir da sua assinatura.

No que tange ao desenvolvimento de novos produtos, na Revisão Estratégica de 2013, identificou-se a oportunidade da venda de água de reuso. Em 2015, foi elaborada a NI de Reutilização de Efluentes das Estações de Tratamento de Água e Esgoto e iniciada a sua comercialização para prefeituras e empresas de construção civil. Na Revisão Estratégica de 2016, motivada pela crise hídrica, foi mapeada como oportunidade a expansão da venda para grandes indústrias que, em 2017, deu origem ao Edital de Chamamento Público de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) para a realização de estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira e arranjo institucional, para um novo sistema de tratamento de esgotos para reuso na indústria.

A reorganização dos processos da cadeia de valor é feita a partir da readequação da estrutura orgânica da empresa que foi revisada, em 2004, para criar uma gerência de esgoto e, em 2016, para instituir uma unidade de gestão das PPPs e unificar os processos de água e esgoto e de atendimento ao cliente com o da gestão comercial. A inovação em produtos e processos está descrita em 7.1b e 7.1c.

2.2 Implementação das estratégias

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

Desde 2009, a cada revisão bienal do Planejamento Estratégico são definidos os indicadores a serem acompanhados para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Conforme descrito em 2.1.f, em 2016, foram incluídas as etapas de definição das metas estratégicas de 2017 a 2021 pelas gerências e coordenadorias, consolidadas, junto às metas das diretorias, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias. Até 2015, eram revisados apenas os indicadores estratégicos da Cesan 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.

Os critérios de definição das metas contemplam o horizonte de cinco anos do planejamento estratégico, com base na missão e visão de futuro da empresa, o histórico de resultados e os referenciais comparativos. Além disso, requisitos das partes interessadas advindos de legislações, como Portarias do Ministério da Saúde e de resoluções da ARSP, além de requisitos identificados em pesquisas como de satisfação do cliente, clima organizacional, fornecedores, lideranças comunitárias etc. Além disso, os indicadores monitorados por agentes financiadores, como Caixa e BNDES, são estabelecidos por exigências contratuais, com metas de longo prazo (3 a 5 anos).

Anualmente, as metas estratégicas são revisadas atualizando o horizonte de 5 anos e, caso estejam em desacordo com os planos de ação e o desempenho esperado, são repactuadas com a diretoria e com as áreas envolvidas. Em 2017, foi atualizado o Plano de Negócios, em 1.4.a e foi revisado com as metas de 2017-2021 para 2018-2022, com a inclusão do indicador ISp14 para controle das perdas de água, juntamente com o ISp27. Além disso, algumas metas que foram alcançadas antes do tempo previsto e outras consideradas inexecutáveis, devido aos resultados obtidos e à limitação dos recursos disponíveis para os planos de ação, foram reavaliadas. Além disso, na Carta Anual de Políticas Públicas, publicada em 2018, foram incluídos os indicadores IC017 e IC018, à pedido do CA, devido à importância do monitoramento da universalização dos serviços de água e esgoto, um requisito do acionista e um compromisso assumido na visão de futuro da empresa. Os principais indicadores, metas e ações planejadas estão na Tabela 2.4.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2017-2021	CÓDIGO	INDICADOR	META			PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO
			2017	2018	2022	
OE01 - Otimizar o resultado operacional e financeiro	IC049	Receita de água e esgoto (Faturamento)	100,0	100,0	100,0	Políticas de cobrança e corte e controle do faturamento e da arrecadação
	IFn15	Índice de evasão de receitas	8,1	6,1	4,8	Melhorar a eficiência no processo de cobrança de débitos. Meta alcançada antes do tempo reduzida.
	IC050	Planejamento tributário – redução / recuperação de tributos	3,5	24,7	17,4	Conquista da imunidade tributária, desempenho muito superior à meta.
	IC051	Indicador da execução orçamentária do custeio	95-105	95-105	95-105	Implementar ações da Comissão - Disciplinando Gastos. Readequação, de acordo com as previsões orçamentárias da empresa.
	IC004	Margem EBITDA	32,0	32,0	37,0	
OE02 - Ampliar a captação de recursos para investimentos	IC052	Índice de execução físico financeira dos investimentos	86,0	80,0	88,0	Realizar Plano de Investimentos (PI). Meta repactuada de acordo com a PI atualizada.
	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	80,0	82,0	90,0	
	IC053	Participação de recursos de terceiros no investimento	60,0	35,0	50,0	Negociar com os órgãos financiadores e buscar novas modalidades de financiamento dos investimentos. Meta inexecutável, reduzida.
OE03 - Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan	ICm02	Índice de satisfação dos clientes	78,0	70,0	80,0	Reestruturar processo de atendimento presencial aos clientes da Cesan
	IC054	Índice de reclamações e comunicação de falta d'água	0,10	0,10	0,09	Gestão de falta d'água e manchas de abastecimento - Business Intelligence
OE04 - Expandir a cobertura e o mercado de atuação	IC017	Índice de cobertura de água	-	99,0	99,0	Incluídos na Carta Anual de Políticas Públicas. Água – manter crescimento vegetativo. Esgoto – executar plano de investimentos, recursos já contratados.
	IC018	Índice de cobertura de esgoto	-	60,0	80,0	
	IC055	Índice de adesão aos sistemas de esgotamento sanitário	70,2	82,0	85,0	Fomentar a criação de legislação e normativas para aumentar o índice de adesão e regularizar as existentes. Meta alcançada antes do tempo, aumentada.
	IC057	Renovação das concessões conforme Lei 11.445	38,5	44,0	100,0	Atuar junto aos prefeitos e vereadores para desenvolvimento dos Planos Municipais de Saneamento Básico e renovação das concessões. Meta atualizada.
	IC056	Tempo médio total de emissão de parecer de viabilidade técnica	35,0	35,0	30,0	Selecionar projetos de investimentos de acordo com a viabilidade econômica .
OE05 - Assegurar a efetividade dos processos	IC058	Estoque de obras por ligação	20,0	16,5	10,5	Atuar de forma a aumentar o Giro de Estoque de Manutenção. Meta alcançada antes do tempo, reduzida.
	IC026	Índice de qualidade da água distribuída	97,0	97,0	97,0	Garantir a qualidade da água produzida, em cumprimento à Portaria 2.914/11 do MS. Manter estabilidade em $\geq 97\%$.
	IPa04	Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida	0,5	0,5	0,5	Projetos de Eficiência Energética.
	ISp27	Indicador de perdas na distribuição	33,0	37,5	30,0	Comitê de Perdas
	ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	-	410,0	260,0	Comitê de Perdas
OE06 - Fortalecer a gestão socioambiental	IC059	Índice de realização dos compromissos ambientais	90,0	100,0	100,0	Programas de Gestão e Regularização Ambiental. Meta alcançada, aumentada.
	ISp03	Eficiência de remoção de DBO	90,0	85,0	87,0	Melhorar efetividade do processo de tratamento de esgoto. Meta acima do RPI, reduzida.
OE07 - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial	IC060	Índice de redução de reclamações trabalhistas	-3,0	-3,0	-3,0	Gerir demandas internas e externas e programar ações visando à conformidade trabalhista.
	IPe04	Índice de satisfação dos empregados	70,0	70,0	75,0	Comitê de Gestão do Clima Organizacional.

Tabela 2.4 – Objetivos Estratégicos 2017-2021

b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?

Conforme descrito em 2.2a, a definição das metas prioritárias para os cinco anos seguintes de todas as gerências, coordenadorias e diretorias é realizada na Revisão Estratégica, bienal. Uma vez definidas as metas, o desdobramento em planos de ação nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor é realizado por meio da elaboração dos planos de trabalho pelas gerências e coordenadorias. Os planos de trabalho contemplam os objetivos e iniciativas estratégicas, atividades gerenciais e seus respectivos indicadores e metas, definidos na Revisão Estratégica, a serem monitorados ao longo do ano para o cumprimento das estratégias organizacionais. Os modelos dos planos de trabalho são revisados bienalmente pela P-CPE, baseados no *feedback* das unidades e na evolução do monitoramento do planejamento estratégico na empresa, e aprovados pelos gestores no Seminário de Alinhamento Estratégico, conforme descrito em 2.1.f. Uma importante evolução implantada em 2017, foi o utilização do Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM), descrito em 5.1.b, por todas gerências e coordenadorias para acompanhamento das metas e planos de

ação. O SAM está estruturado segundo o planejamento estratégico da empresa, seguindo o modelo do plano de trabalho aprovado em 2016 (contendo objetivos estratégicos, iniciativas, atividades, indicadores e metas). Dessa forma, todos os usuários do sistema podem acompanhar o desempenho dos resultados de todas unidades, estratificados nos níveis estratégico, gerencial e operacional, por meio de um sistema informatizado, que também garante o registro dos resultados e da análise crítica dos indicadores, para que o histórico possa ser facilmente recuperado em qualquer tempo. Assim, é assegurada a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias, que também é verificada pelas auditorias semestrais realizadas pela P-CPE, desde 2015, conforme 1.1.f. Nas auditorias, é verificado se as unidades estão seguindo os procedimentos descritos na Resolução 5888/2016 (2.2.d), e as diretrizes de acompanhamento de resultados repassadas pela P-CPE, segundo o MEG, sendo: atualização do plano de trabalho; monitoramento dos planos de ação, riscos e oportunidades; comunicação das estratégias à força de trabalho; gerenciamento dos RPIs e referenciais comparativos, entre outros. As auditorias são registradas em formulário próprio e enviadas às unidades para implementação das melhorias. No encerramento do ano, é enviado um relatório consolidado para cada diretoria e, desde 2017, os resultados passaram a ser apresentados na reunião do CPGE (2.2d) para alinhamento de todos os gestores.

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

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 (PEP), 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.

Os recursos humanos são alocados pela A-GRH que define o 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.

A alocação dos recursos de tecnologia é realizado pela A-GTI, que identifica as necessidades de desenvolvimento de novos sistemas ou de melhoria dos sistemas existentes na empresa, conforme descrito em MG-05-010 - Inscrição e Aprovação de Melhorias e Projetos de TI.

Por fim, a alocação de equipamentos é controlada pela Gerência de Logística (A-GLG), por meio do ERP/SAP, responsável pelo gerenciamento e acompanhamento dos contratos de compras de materiais do estoque que podem ser retirados pelas unidades conforme a necessidade para o desenvolvimento das suas atividades.

d) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?

Desde 2004, o monitoramento corporativo do planejamento estratégico da Cesan é realizado pelo CPGE, criado pela Resolução nº 4382/04 e modificado, mais recentemente, pela Resolução /2016, com participação dos diretores, assessores, coordenadores e gerentes. O acompanhamento do desempenho das diretorias é realizado pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos respectivos diretores, assessores e gerentes sob sua coordenação, com a finalidade de acompanhar a implementação e atualização das estratégias pertinentes à sua área de atuação, de acordo com as estratégias corporativas. Já o monitoramento dos resultados das gerências e coordenadorias é executado pelos Comitês de Gestão Estratégica das Gerências e Coordenadorias, formados pelos coordenadores/gerentes e seus subordinados.

As reuniões dos comitês têm periodicidade conforme Figura 2.d, e têm como objetivo avaliar os resultados das metas estratégicas e o andamento dos planos de ação para tratamento dos riscos e realização das oportunidades, definidos no Plano de Negócios. Ao final das reuniões, os comitês divulgam as atas, as apresentações e os planos de ação no Portal Corporativo, a fim de que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades.

Vale destacar que a atual composição dos Comitês, Resolução 5.888/16, foi aprovada no Seminário de Alinhamento Estratégico de 2016, em que foi alterada a periodicidade das reuniões dos comitês e os respectivos participantes: o CPGE passou de quadrimestral para bimestral e, visando à maior integração entre as áreas (uma fraqueza identificada na análise do ambiente interno, 2.1.e) os gerentes foram incluídos nas reuniões, que até então eram realizadas com 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. Além disso, a partir de 2017, o acompanhamento da situação da implementação dos planos de trabalho pela diretoria também passou a ser acompanhado no SAM, conforme descrito em 2.2.b.

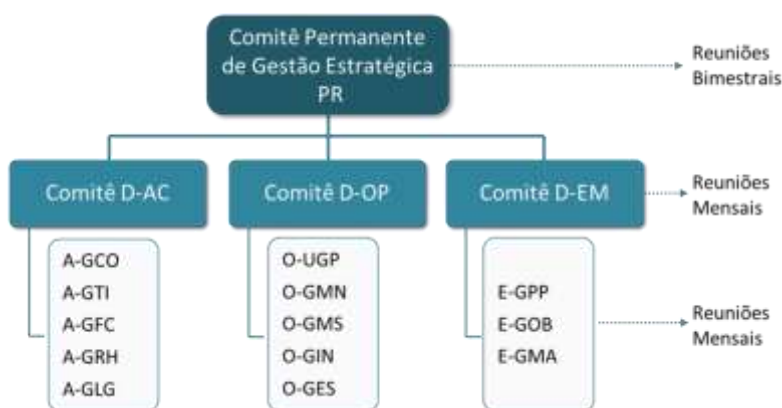


Figura 2.d - Comitês de Gestão Estratégica

3 - CLIENTES



3 CLIENTES

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

a) Como a organização analisa e segmenta seu mercado atual e potencial e define os clientes-alvo para seus produtos?

A análise do mercado atual e potencial da Cesan para os seus produtos é realizada bianualmente, desde 2013, no Seminário de Revisão Estratégica das Diretorias da Companhia, conforme descrito em 2.1, desdobradas no planejamento estratégico da Gerência Comercial (A-GCO).

Nessas reuniões são analisados os clientes atuais, ex clientes e potenciais que têm a possibilidade de fazer negócio com a organização e define quais serão os alvos de estratégias e ações comerciais a serem utilizadas. Sendo definidos que os clientes alvos são: Clientes especiais, clientes potenciais de tarifa social, imóveis com ligação irregular (clandestino), inativos, factíveis e potenciais de água e esgoto, municípios não atendidos pela Cesan e regiões com sazonalidade de consumo.

Desde 2010, a Cesan segmenta o mercado nas categorias: Social, Residencial, Comercial, Industrial e Público, em consonância com a Resolução ARSI 008/2010, na qual os imóveis são classificados de acordo com as atividades neles exercidas. Essa segmentação se estende para os municípios não regulados pela Agência Reguladora, conforme Deliberação 3753/2011, NI Sistema Tarifário COM.004.05.2012 e do Manual de Diretrizes Comerciais - Resolução nº 5381/2012, uniformizando assim a tarifa em todos os municípios atendidos pela Cesan. O controle desta prática é feito pela A-GCO, através das Diretrizes Comerciais.

Além da segmentação normativa, a empresa utiliza uma segmentação interna: Rol Comum, Clientes Especiais Públicos e ou Privados, cujos critérios estão definidos nas Diretrizes Comerciais, sendo a Unidade responsável pelo controle da segmentação a A-GCO.

Há também uma subsegmentação de acordo com a classificação das ligações, conforme seu status em relação aos sistemas de água e esgotamento sanitário: Ativas, factíveis, potenciais e Inativas. Como melhoria da prática, em 2017 foi aprimorada a classificação das ligações de esgoto no Sistema Comercial Sicat, a fim de identificar a situação do imóvel em relação ao real status da ligação.

Abaixo tabela 3.1.- Segmentação e subsegmentação e critérios

Tipo	Descrição / critérios	Regra	Cliente Alvo
Social	Beneficiários do bolsa família, bolsa capixaba, benefício de prestação continuada da assistência social, programa minha casa minha vida - faixa I e entidades - recursos FDS.	CESAN e ARSP	Sim
Residencial	Imóvel utilizado para fins exclusivamente de moradia	CESAN e ARSP	Não
Comercial	Imóvel utilizado no exercício de atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços, em que a atividade exercida estiver incluída na classificação de comércio e serviços estabelecida pelo IBGE ou outra atividade não prevista nas demais categorias.	CESAN e ARSP	Não
Público	Imóvel utilizado para o exercício das atividades finalísticas dos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, e, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos.	CESAN e ARSP	Não
Industrial	Imóvel utilizado para exercício de atividade classificada como Industrial pelo IBGE.	CESAN e ARSP	Não
Rol Comum	Os clientes cujo imóvel tenha consumo médio de água, calculado com base em 12 meses, inferior a 270 m³ em uma matrícula e que por sua característica não mereçam um tratamento especial.	CESAN	Não
Clientes especiais públicos ou privados	Será considerado cliente especial: Os cadastrados na categoria pública; Os privados cujo imóvel tenha consumo médio de água, calculado com base em 12 meses, superior a 270m³ em uma matrícula (padrão de 1" e viabilidade); Os que possuem subvenção de tarifas; Os que possuem contrato de demanda; e os que por sua característica mereçam um tratamento especial.	CESAN	Sim
Imóveis com ligação irregular	Ligação do imóvel, sem registro no cadastro técnico à rede distribuidora de água e/ou coletora de esgoto, ou derivada da canalização da água de outro ramal predial sem autorização ou conhecimento do prestador de serviços. (Clandestino)	CESAN e ARSP	Sim
Ativas	Imóvel com ligação de água e/ou esgoto conectada à rede pública e com cadastro regular junto ao prestador de serviço.	CESAN e ARSP	Não
Factíveis	Têm plena condição de recebimento do serviço de água e/ou esgoto.	CESAN	Sim
Potenciais	Necessitam de expansão do sistema para serem atendidos com serviço de água e/ou esgoto	CESAN	Sim
Inativas	Imóvel com o fornecimento de água e/ou esgoto suprimida, permanecendo no cadastro do prestador de serviços.	CESAN e ARSP	Sim

Tabela 3.1 - Segmentação e subsegmentação e critérios

b) Como as necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes atuais e dos clientes-alvo, e suas tendências, são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho, e como são utilizados para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?

As necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes atuais e dos clientes-alvo são identificados, através das formas citadas na Tabela 3.2 e são encaminhados, analisados e tratados pelas unidades responsáveis.

CANAL	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	RESP.	PERIODICIDADE
Agência Virtual (Website)	Disponibilizar para o cliente a comodidade de alguns serviços prestados pela Cesan.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_2014.	C-AUD	Diária
Atendimento Eletrônico - 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.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_2003.	A-DAC/ A-GCO	Diária

CANAL	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	RESP.	PERIODICIDADE
Atendimento via e-mail para os clientes especiais públicos e privados	Disponibilizar para os clientes especiais públicos e privados um canal de comunicação preferencial.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_2008.	A-DAC/ A-GCO	Diária
Call Center- 115	Atendimento telefônico ininterrupto (24 horas) oferecido gratuitamente. Utilizado para atender usuários e clientes fornecendo informações e orientações de natureza operacional, comercial e institucional, registro de demandas e denúncias anônimas.	Todos os municípios de concessão da Cesan, d_1985 e universalizado em 2017. Para outras localidades onde a Cesan não atua, o serviço pode ser contatado através do número (27) 3422-0115 (ligação tarifada).	A-DAC/ A-GCO	Diária
Demandas dos PROCONS	O Polo de Atendimento Clientes Especiais (A-PCE) recebe as demandas dos PROCONS estaduais e municipais, identificando a origem e o tipo da reclamação.	Todos os municípios atendidos pela Cesan. Recebidas e analisadas de forma centralizada, d_2010, no A-PCE.	A-DAC/ A-GCO	Diária
Encontro com Lideranças Comunitárias	Reunião anual da diretoria e dos gestores com líderes comunitários, em 4.1.b.	Região Metropolitana da Grande Vitória, d_2010.	E-DRC/ E-GMA	Anual
Escritório de Atendimento Presencial	Recebe todos os tipos de demandas relacionadas à prestação de serviços de água e esgoto.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_1970.	A-DAC/ A-GCO	Diária
Mídias Sociais	Monitoramento das mídias e redes sociais, por uma empresa contratada.	Todos os municípios atendidos pela Cesan d_2011.	P-CCE	Diária
Ouvidoria	Atendimento às reclamações, insatisfações e denúncias dos clientes que não foram atendidos satisfatoriamente pelos canais habituais de atendimento.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_2013.	P-CRC	Diária
Pesquisa de Satisfação do Cliente	Avaliação dos serviços prestados.	A pesquisa abrange a RMGV e as cidades representativas das regionais no interior do Estado, d_2003.	P-CCE	Anual
Pesquisa de Satisfação nos Escritórios de Atendimento	Avaliação do atendimento prestado e manifestações em geral.	A pesquisa abrange a RMGV, d_2010.	A-DAC/ A-GCO	Diária
Reunião com comunidades	Reunião realizada por solicitação da comunidade ou pela Cesan para comunicar início de prestação de serviços, ações comerciais na localidade ou outras atividades.	Todos os municípios atendidos pela Cesan, d_2010.	E-DRC/ E-GMA	Por demanda

Tabela 3.2 – Formas de identificar as necessidades, expectativas, comportamentos e tendência dos clientes atuais e dos clientes-alvo

Alinhada ao Planejamento Estratégico e a GER, a Cesan aplica a Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, desde 2003, por instituto de pesquisa contratado e coordenado pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (P-CCE), na Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV) e principais cidades 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 as implementam. Os parâmetros da pesquisa são as Diretrizes do Instrumento de Pesquisa e Manual de Gestão.

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 e a última pesquisa foi realizada em 2017. 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. Em 2018, abrangerá todos os municípios onde a Cesan atua. A P-CCE também monitora, por amostragem, o banco de dados com o áudio das entrevistas entregues pela empresa executora.

Através destes meios de identificação, citados na tabela 3.2, foram realizadas diversas melhorias para atender às necessidades e expectativas dos clientes, que podemos destacar, na tabela 3.3.

Melhoria	Ações	Origem / ano
Qualidade de recomposição dos pavimentos	Direção estabeleceu uma comissão, através da Resolução nº 5929/2017 para tratar exclusivamente do tema e encontrar soluções que possam ser adotadas pela Companhia.	Resultados da pesquisa de satisfação (2017)
Transparência dos serviços prestados	Disponibilizado, via website, o portal da transparência da Cesan e Criação da Ouvidoria.	Demanda da sociedade (2013)

Melhoria	Ações	Origem / ano
Agilidade e facilidade nas solicitações de serviços	Versão mobile do website da Cesan, para acesso via smartphone com localização por GPS.	Consumidor moderno – uso de novas tecnologias (2016)
Agilidade e facilidade nas solicitações de serviços	Parcelamento de débitos, auto declaração de ligação de esgoto e acompanhamento de fila de espera nos escritórios de atendimento objetivando facilitar o relacionamento com o cliente e disponibilizar facilidade de acesso aos serviços prestados pela Cesan.	Consumidor moderno – uso de novas tecnologias (2017)
Conforto e Comodidade nos escritórios de atendimento presencial	Iniciado o processo de modernização do atendimento comercial, que contempla a redução do tempo de espera no atendimento presencial, melhoria da estrutura física dos escritórios de atendimento, padronização visual e ampliação de atendimento presencial a todos os municípios atendidos pela Cesan.	Consumidor mais exigente (2017)
Agilidade e facilidade nas solicitações de serviços	Ampliada a abrangência do serviço de atendimento telefônico (Call Center) para todos os 52 municípios onde a empresa atua, anteriormente disponíveis para 26 municípios. Esta iniciativa permitiu a todos os clientes da Cesan o acesso aos serviços da empresa com muito mais comodidade, ligando 115, que é gratuito e pode ser acessado de telefones fixos ou celulares e funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana.	Reclamações do Poder Concedente e de Clientes não alcançados pelo atendimento telefônico via Call Center - 115 (2017)

Tabela 3.3 - Meios de identificação / melhorias

Para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidas a contento, diversas unidades se interrelacionam de forma colaborativa, objetivando a sua satisfação. Nessas reuniões, são analisadas as necessidades e expectativas dos clientes desde o canal que recebe a informação, a definição de prazos para o atendimento e resposta final ao solicitante.

As necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes atuais e dos clientes alvos são traduzidos em requisitos de desempenho em atendimento a requisitos legais e regulatórios, ou através de definição de indicadores estratégicos pela alta administração consonantes com os objetivos estratégicos da Cesan, conforme Tabela 3.4 - Principais Requisitos/Indicadores.

PARTE INTERESSADA	REQUISITOS/NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	INDICADORES
CLIENTES	Água com qualidade	IC026 - Índice de qualidade da água (IQA)
		ISp01 – Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída
		ISp20 – Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada
	Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados	IC046 - Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água
		IC047 - Tempo total atendimento para manutenção redes de esgoto
		IC056 - Tempo médio total de emissão de parecer de viabilidade técnica
		ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água
		ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto
		IC015 - Tempo de atendimento a clientes no call center
		IC016 - Tempo de atendimento a clientes em escritórios da Grande Vitória
	Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados na área de atuação das PPPs	IQO2 – Satisfação geral na prestação de serviço
	Quantidade e regularidade	ISp11 (estratificado) - Continuidade no abastecimento de água da Grande Vitória
		ISp11 (estratificado) - Continuidade no abastecimento de água do Interior
		ISp11 - Continuidade no abastecimento de água
		IC017 - Índice de cobertura urbano de água
		IC018 - Índice de cobertura urbano de esgoto
		ICm01a - Índice de reclamações de problemas
		ICm01a - Índice de reclamações dos clientes - água
	Tarifas justas	ICm01e - Índice de reclamações dos clientes - esgoto
		ISc08 - Índice de comprometimento de renda familiar
		IN004 - Tarifa média praticada
	Todos os requisitos	IN005 - Tarifa média praticada de água
		IN006 - Tarifa média praticada de esgoto
		ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
	Tratamento de Esgoto com qualidade	ISp03 - Eficiência de remoção de DBO
		ISp23 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado

Tabela 3.4 – Principais Requisitos/Indicadores

Nas reuniões gerenciais de acompanhamento e monitoramento dos indicadores de cada Unidade da Cesan, os resultados são analisados e quando necessário são planejadas ações preventivas e corretivas.

c) Como as marcas são desenvolvidas no mercado?

Desde 2003, coordenado pela P-CCE, a marca Cesan é desenvolvida no mercado por meio de divulgação pelas diversas plataformas utilizadas pela empresa, como: website, e-mails, documentos, apresentações, crachá, identificação nos veículos, faturas de água e esgoto, além das campanhas publicitárias, ações promocionais, patrocínios de eventos culturais, coral das águas, material impresso de apoio à educação ambiental.

Outra fonte de divulgação da marca é o relacionamento com o cliente por meio de profissionais da área de atendimento ao cliente, área operacional, de relação com a comunidade e de administração de contratos com os municípios. Semanalmente são feitos posts nas redes sociais, com temas relevantes para a sociedade, sempre se referindo ao uso consciente da água, importância da ligação do esgoto e dos serviços prestados pela Companhia. Todo esse conjunto é que desenvolve a marca e gera conhecimento, credibilidade e respeito.

Em 2017, a Cesan realizou uma campanha de reposicionamento da marca para aos conceitos de sustentabilidade ambiental. Para avaliar os níveis de conhecimento dos clientes e para identificar em que medida as características que se queria atribuir à marca “Cesan” já estavam presentes no imaginário dos públicos-alvo. Então, foi feita uma pesquisa antes da elaboração da campanha. Os seguintes atributos foram avaliados pelos clientes e checados se existia associação com a marca: preserva o que existe, recupera onde precisa, reserva água, despolui manancial e incentiva redução do consumo. Após a campanha, também foi realizada uma pesquisa para identificar até que ponto a campanha cumpriu o objetivo de reposicionamento da marca Cesan, atribuindo-lhe as percepções desejadas.

Desde 2008, para proteger a sua marca, a Cesan possui um Manual de Identidade Visual, que tem como objetivo estabelecer parâmetros para a correta utilização da logo da empresa, visando o cuidado na aplicação de cada um de seus elementos gráficos, fundamental para conferir uniformidade à comunicação visual em todos os seus produtos ou serviços e sua relação com seu público consumidor, assim como o meio ambiente. Foi instituído pela Resolução nº4881/2008, que ampara este manual, bem como sua correta aplicação, interna e externa (incluindo as prestadoras de serviços terceirizadas), controlado pela P-CCE.

Outra forma de proteção da marca é o atendimento a todas as demandas da imprensa, sem que nenhuma fique sem resposta, bem como respostas aos questionamentos dos clientes postados nos perfis da Cesan nas redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter), que são monitorados e consolidados através de relatórios mensais de comunicação online, desde 2011, controlado pela P-CCE.

d) Como os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado?

Desde 2003, a P-CCE produz releases e conteúdos informativos para divulgação dos produtos e das ações de melhoria da empresa, publicação no site ou nos perfis nas mídias sociais próprias.

Uma prática forte de divulgação dos produtos é a realização de campanhas publicitárias nos diversos meios de comunicação, desde 2003, ressaltando a importância do tratamento do esgoto e do uso racional da água para a preservação da saúde e do meio ambiente, veiculadas e coordenadas pela P-CCE.

No verão, época em que o consumo de água aumenta em mais de 50% nos balneários, iniciam-se as campanhas publicitárias 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 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.

Desde 2005, a Cesan divulga as informações referentes ao abastecimento de água, à situação dos mananciais, à qualidade da água distribuída e aos padrões de potabilidade, por meio do Relatório Anual da Qualidade da Água entregue aos clientes e publicado no website. Em 2007, os parâmetros de qualidade da água passaram a ser informados nas contas mensais.

Outra forma de divulgar as ações de melhoria da organização é através do Programa “Se Liga na Rede”, criado em 2012, cujo objetivo é a adesão de clientes em sistemas de esgotamento sanitário operados pela Cesan. Esse programa objetiva sensibilizar a população sobre a importância desses serviços 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. Atualmente, as Unidades responsáveis pelo monitoramento do Programa “Se Liga na Rede” são: A-DSC, A-GCO, E-DOP, O-UGP, E-GMA e E-DRC sendo controlado por reuniões de monitoramento. O Programa conta com a parceria de Órgãos Ambientais e esta prática está alinhada à Perspectiva Mercado e Clientes.

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 Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH), e a Agência Reguladora de Serviços Públicos (ARSP), Governo do Estado, municípios envolvidos e demais órgãos competentes e também com a imprensa e sociedade.

Em 2017, considerando a vigência da tarifa de disponibilidade de serviço de esgoto, foram adotadas diversas ações para divulgação aos clientes da nova tarifa, utilizando mensagem na fatura, panfletos, cartilhas orientando o cliente como interligar imóvel abaixo do nível da rua e divulgação de lista dos imóveis não interligados a rede de esgoto com posicionamento geográfico dos imóveis.

Em 2017, a A-DAC e a A-GCO iniciaram proativamente o Projeto Cesan Facilita que consiste em ações locais, visando a aplicação de condições especiais de negociação de débitos em áreas com alto índice de inadimplência e grande potencial de clientes a serem cadastrados na tarifa social, possibilitando também a atualização cadastral dos clientes. Este projeto também possibilita a atuação da Cesan no projeto Ocupação Social da Secretaria Estadual de Direitos Humanos. A metodologia consiste em realizar o atendimento in loco, disponibilizado por uma semana. O Projeto abrange bairros com alto índice de inadimplência da Grande Vitória e dos Municípios do Interior, e é realizado com a

participação e colaboração da sociedade e clientes, por meio das lideranças comunitárias e comércio local. Estão envolvidas nesse projeto as unidades de relações com a comunidade, infraestrutura, logística e comunicação. O controle desta prática é feito por meio de planilhas, cronogramas, planos de ação, avaliação dos riscos, definição de metas, check list e por fim reunião para avaliação de resultados, sugestões e melhorias. Esta prática de gestão vem ao encontro com as necessidades e expectativas dos clientes que de maneira geral são afetadas pela crise econômica, trabalham fora e não possuem facilidade de ir até os escritórios de atendimento, agilizando o cadastramento desses clientes que tem direito à tarifa social.

As formas de relacionamento com o mercado dependem do propósito da informação a ser repassada para os clientes e sociedade. A Empresa utiliza os escritórios de atendimento, o call center e os canais mencionados na Tabela 3.5 – Formas de relacionamento com o mercado, para promoverem a divulgação da marca Cesan.

CANAL / ANO	DESCRIÇÃO
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.
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.
CESAN Facilita (2017)	Negociação de débitos com condições especiais e busca ativa de cadastro de tarifa social
Conta d'água (1967)	Exposição da logomarca e informações sobre os canais de relacionamento (115, Ouvidoria da ARSP) e os parâmetros da qualidade da água distribuída.
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.
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.
Folders (1998)	Orientações sobre os serviços prestados pela Cesan e dicas de consumo racional da água.
Frota da empresa (1967)	Exposição da logomarca.
Laboratório Móvel de controle da qualidade da água (2009)	Atendimento imediato às reclamações, desinfecção e apoio a caça fraudes.
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.
Participação em Prêmios de Qualidade de Gestão (1999)	Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES) e Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) – Desde 1999 e Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves) – Desde 2010.
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.
Placas de sinalização de obras (1998)	Utilizadas nas obras de expansão e melhorias, informando a interdição de vias públicas e desvios.
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)
Reclame Aqui (2011)	Permite a interação direta com os clientes por meio do site, identificando, analisando e tratando possíveis inconsistências na prestação do serviço.
Se Liga na Rede (2012)	Agentes de abordagens vão de casa em casa abordando clientes para realizar ligação na rede de esgoto. Reuniões com a comunidade, entre outras atividades
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)
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.
Tabela 3.5 – Formas de relacionamento com o mercado	

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

Desde 2011, a Cesan faz o monitoramento da sua marca por meio da pesquisa Marcas de Valor, realizada pela Rede Gazeta e o Instituto de Pesquisa Futura. Estas empresas desenvolveram uma metodologia baseada em estudos mercadológicos para calcular a percepção de valor em diversos segmentos de mercado. Por tratar-se de duas empresas com credibilidade e metodologia confiável, a Cesan optou por utilizar o resultado desta avaliação para acompanhar o sentimento sobre a marca. 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.

Outra forma de avaliar a marca é através da checagem e avaliação do que é publicado nos veículos de comunicação sobre a Companhia. Esse levantamento é contabilizado e transformado no índice de inserções positivas na mídia IC021, controlado pela P-CCE, desde 2013. Também são produzidos relatórios sobre o sentimento do público das mídias sociais a respeito da *fanpage* da Cesan e o que é postado. Os atributos da marca são: preserva o que existe, recupera onde precisa, reserva água, despolui mananciais e incentiva redução do consumo. As ações implementadas para consolidar esses atributos foram descritas em 3.1.c, além das ações de recuperação ambiental e implantação e ampliação dos sistemas de esgotamento sanitário nos municípios onde a Cesan possui concessão.

3.2 Relacionamento com clientes

a) Como são estabelecidos, divulgados e monitorados os canais de interação com os clientes, considerando a segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo?

Os canais de interação com os clientes são estabelecidos pela Diretoria da Cesan junto com a P-CCE e a A-GCO. Alguns canais de interação com o cliente proporcionam agilidade no atendimento à solicitação do cliente, como website (agência virtual) e atendimento telefônico via 115, ampliado em 2017 para todos os municípios onde a Cesan atua. Os canais de interação com os clientes são divulgados conforme tabela 3.6.

CANAL DE INTERAÇÃO	FORMA DE DIVULGAÇÃO
Agência Virtual	Website, Mídias Sociais.
Atendimento Eletrônico - Fale Conosco	Website
Atendimento Telefônico - Call Center - 115	Fatura mensal de apuração do consumo, Website, Veículos da Cesan, Versão mobile para smartphone e folhetos.
Atendimento via e-mail para os clientes especiais públicos e privados	Fatura mensal de apuração do consumo.
Demandas dos PROCONS	Divulgado pelo próprio Órgão.
Escritório de Atendimento Presencial	Fatura mensal de apuração do consumo, Website, Versão mobile para smartphone.
Mídias Sociais	Campanhas institucionais e peças publicitárias
Ouvidoria	Website

Tabela 3.6 – Forma de Divulgação dos Canais de Interação

Desde 2010, os canais de interação com os clientes são monitorados mensalmente, através de relatórios com a apuração das quantidades de atendimento, que subsidiam tomada de decisões nas reuniões de análise crítica, que são realizadas trimestralmente, pela A-GCO e suas unidades subordinadas.

Esta prática possui coerência com as estratégias da empresa, atendendo o objetivo estratégico Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan da Perspectiva Mercado e Clientes, definidos no Planejamento Estratégico.

Os clientes especiais (alvo) são atendidos pelos canais tradicionais e preferencialmente pelo Polo de Clientes Especiais (A-PCE).

b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes?

Desde 2005, as solicitações, reclamações e sugestões são registradas através de Solicitações de Serviços (SS), via Sicat, ou através de processos protocolados e são repassadas para a Unidade executora do serviço ou unidades responsáveis para análise e providências. Os clientes podem acompanhar o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website (agência virtual), 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. As reclamações dos Clientes são classificadas de acordo com tipo de solicitação (Vazamentos, Falta d'água, etc.) e compiladas em relatórios mensais encaminhados às unidades responsáveis, para providências e melhoria na prestação dos serviços. Como melhoria para o monitoramento das regiões mais afetadas por vazamentos e falta d'água por bairro, em 2016 foi criado o Painel no BI - *Business Intelligence*, com atualização diária e acesso on-line.

A A-DAC realiza trimestralmente reuniões para avaliação de procedimentos operacionais do atendimento, utilizando as manifestações dos clientes nos diversos canais de atendimento e as especificidades de cada localidade.

Além da prática do registro das SS, 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 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.

As demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor são recebidas e analisadas de forma centralizada, desde 2010, na A-PCE. 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.

Desde junho de 2014, os clientes acompanham 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). Esta prática possui coerência com as estratégias da empresa, cuja iniciativa visa atender o objetivo estratégico, Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan da Perspectiva Mercado e Clientes, definidos no PE.

Abaixo a tabela 3.7– Melhorias implementadas nos canais de tratamento às solicitações.

Origem	Canal / Melhorias / Ano	Forma de Tratamento / Periodicidade
Call Center	Desde 2012 existe a pesquisa de pós-atendimento, quando o cliente é convidado a avaliar o atendimento telefônico do atendente e o pleno atendimento da solicitação. Melhoria implementada em 2017 foi à ampliação para todos os municípios	A análise das avaliações é realizada mensalmente e nas situações de insatisfação são adotadas ações corretivas.
Escritórios de Atendimento Presencial	Desde 2009 existe a pesquisa de avaliação pós-atendimento, que possibilita aos clientes opinarem sobre a qualidade do atendimento prestado e da solicitação de serviço, por meio de formulário impresso, que é depositado em urna, sendo a análise dos formulários tabulada, tratada e monitorada mensalmente através de indicadores. Melhoria implementada em 2017 foi à ampliação para todos os escritórios do interior.	As reclamações pertinentes são analisadas, tratadas e quando há identificação é realizado o retorno ao cliente. Diário / Mensal.
Fale Conosco	Desde 2014 existe a pesquisa de satisfação de clientes do Canal de Atendimento Fale Conosco, através de envio de link no e-mail de resposta ao cliente. Em 2017, em função da necessidade de aprimorar o atendimento, a Cesan transferiu o recebimento das demandas e resposta ao cliente para a empresa que executa o atendimento telefônico. Com isso a meta de tempo de resposta ao cliente foi superada, que proporcionou maior agilidade no atendimento da demanda. Este serviço está disponível para a sociedade em geral, através do site da Cesan.	A análise das avaliações é realizada mensalmente, sendo identificada e tratada a insatisfação do cliente. A Cesan realiza o monitoramento das respostas enviadas, selecionadas por amostragem e acompanha o tempo de atendimento através de indicador de desempenho. Os controles são feitos no Sistema Comercial Sicat, através dos registros das solicitações de serviços e através de relatórios elaborados pelo A-PCE.
Órgãos de Defesa do Consumidor	Desde 2010 existe tratamento de demandas do PROCON. Como melhoria, em 2016, foi criado o Núcleo de Gestão de Demandas dentro da A-PCE para realizar um atendimento centralizado e especializado destas demandas.	As reclamações são analisadas e tratadas e dado retorno ao cliente. Diário / Mensal.

Tabela 3.7 – Melhorias implementadas nos canais de tratamento às solicitações

c) Como são acompanhadas as transações com os clientes, incluindo os novos, e a inserção dos novos produtos no mercado?

As transações com os clientes atuais são acompanhadas durante a apuração de consumo, realizada mensalmente, ocasião em que podem ser identificadas ocorrências de leitura, as quais podem gerar notificações e orientações sobre o faturamento realizado e sobre os serviços da Cesan. O sistema de faturamento do Sicat utiliza a média histórica e parâmetros de variação que podem identificar distorções significativas de consumo e exigir dos nossos agentes verificações, procedimentos e a entrega de comunicados impressos antes da efetiva geração das faturas.

Desde 2008, para os novos clientes com expectativa de consumo acima de 270m³/mês, são realizadas as análises de viabilidade técnica das solicitações de ligação de água e esgoto, 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. As análises também possibilitam integrar a expectativa de consumo dos novos clientes com as estratégias de expansão da cobertura dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Quando o novo cliente necessita de extensão de rede com comprimento superior a 200 m ou se tratar de um loteamento, também é exigida a apresentação de um projeto para aprovação, além do acompanhamento e recebimento das obras. O fluxograma principal do processo pode ser visualizado na figura 3.a.

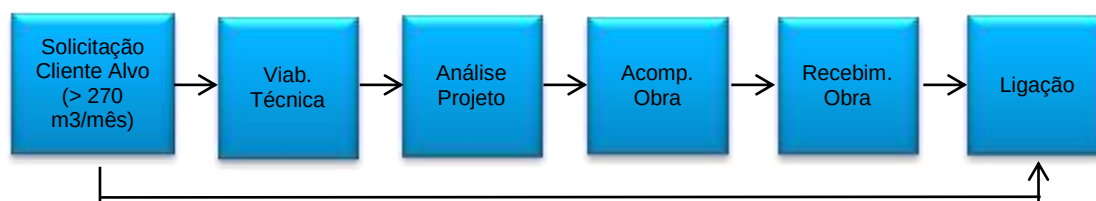


Figura 3.a - Empreendimentos que não demandam projeto.

O processo é sequenciado conforme diretrizes da norma interna Concessão de Viabilidade Técnica para Novos Empreendimentos - ENG.006.03.2015 e procedimento comercial PO/AC-061 – Solicitação de Análise de Viabilidade Técnica. As Unidades responsáveis por todo o processo são a A-DAC que recebe as solicitações dos clientes nos escritórios de atendimento e realiza os controles no Polo de Atendimento aos Clientes Especiais (A-PCE); A Divisão de Projetos Operacionais (E-DPO) realiza análises de viabilidade técnica e análise de projetos; A Divisão de Obras Operacionais (E-DOP) realiza o acompanhamento (fiscalização) das obras na região metropolitana; A Gerência do Interior (O-GIN) realiza o acompanhamento (fiscalização) das obras no interior; e as Comissões de Recebimento de Obra (multidisciplinares) realizam o recebimento das obras.

Nas áreas de atuação das PPP's de esgoto, municípios de Serra e Vila Velha, os procedimentos citados acima são realizados pelas empresas responsáveis pelos sistemas de esgotamento sanitário em conformidade com a Norma Interna da Cesan. A A-PCE e a Unidade Gestora de PPP's (O-UGP) realizam o controle das viabilidades técnicas emitidas. As parceiras privadas tem autonomia para aprovar os projetos e conceder viabilidades de acordo com seu planejamento para atender as ampliações necessárias aos sistemas que atuam.

O processo de gerenciamento das demandas de viabilidade técnica vem sendo melhorado com ações que visam otimizar o atendimento ao cliente. Em 2015, foi criado um e-mail para comunicação direta entre os escritórios de atendimento comercial das localidades do interior e a área técnica, devido a uma dificuldade de logística na tramitação dos processos físicos, que possibilitou uma agilidade na análise, emissão e entrega do parecer técnico. Em 2016, com a reestruturação da empresa houve uma melhoria do atendimento ao cliente com a unificação dos processos de viabilidade técnica e aprovação dos projetos de abastecimento de água e esgotamento sanitário para os sistemas do interior e Grande Vitória, sendo atendidos por uma única gerência.

O prazo de atendimento é controlado através de planilhas de acompanhamento do processo, desde 2013, sendo elaboradas e atualizadas continuamente pela E-DPO e A-PCE. A E-DPO e a O-UGP acompanham o prazo de atendimento interno do processo e a A-PCE acompanha o prazo de atendimento externo. O novo cliente (empreendedor) pode acompanhar o andamento do processo no site da Companhia.

Com base nos dados retirados da planilha de acompanhamento de processo elaborada pela E-DPO, é gerado o indicador estratégico de viabilidade técnica IC056 - Tempo médio total de emissão de parecer de viabilidade técnica, que apura o prazo médio de atendimento interno dos processos, alertando quanto ao cumprimento do prazo estabelecido pela ARSP para atendimento ao cliente.

d) Como são avaliadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes?

Desde 2003, a Cesan avalia de forma sistematizada a satisfação e insatisfação através de Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, descrito em 3.1.b, 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, conforme a segmentação de mercado adotada pela Cesan.

A avaliação é realizada através da análise dos resultados das pesquisas aplicadas nos canais de atendimento e na pesquisa anual e registros nos canais de atendimento. As demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor são recebidas e analisadas de forma centralizada desde 2010, no A-PCE, conforme citado em 3.2.b. Em 2016, foi criado o Núcleo de Gestão de Demandas dentro da A-PCE para realizar um atendimento centralizado e especializado das demandas oriundas de: Fale Conosco, Órgãos de Defesa do Consumidor, Reclame Aqui, Defensoria Pública e Ações Judiciais.

Todas as solicitações de informação, reclamações e sugestões são registradas em um sistema independente (SACS) do Sistema Comercial, onde são consolidados diversos relatórios que proporcionam a tomada de decisão e melhoria dos procedimentos e processos. Como aprimoramento da prática, a partir de 2017, o Núcleo de Gestão de Demandas passou a controlar as causas, origem das reclamações, promovendo estudos e sugestões de melhorias nos procedimentos e processos, realizando reuniões com as áreas envolvidas nas demandas.

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

Esta prática possui coerência com as estratégias da empresa, cuja iniciativa visa atender o objetivo estratégico, Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan da Perspectiva Mercado e Clientes, definidos no Planejamento Estratégico da Cesan.

e) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?

As informações obtidas dos clientes por meio das avaliações são analisadas e utilizadas em reuniões de Análise Crítica, que são realizadas trimestralmente, sob a coordenação da A-DAC e com a participação dos gestores dos Polos de Atendimento ao Cliente do Interior e da Grande Vitória. Após análise dos registros nos diversos canais de relacionamento com o cliente são elencadas as providências para mitigar as causas das possíveis reclamações e sugestões, propiciando melhorias nos processos.

Os controles são feitos através de atas de reuniões, planos de ação e acompanhamento de indicadores estratégicos.

Como já mencionado em 3.1.b, as informações obtidas também são utilizadas para a realização de melhorias nos processos das diversas Unidades e também na melhoria de sistemas relacionados ao cliente.

f) Como são identificadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores, representantes ou revendedores?

As parcerias são identificadas a partir da necessidade de interação com agentes que possuem contato com a empresa, partes interessadas, em reuniões de planejamento estratégico, a fim de adotar melhores práticas que podem ser integradas aos processos, visando satisfação e retorno para as partes. As parcerias são desenvolvidas pelas unidades responsáveis, através de reuniões de planejamento, onde são estabelecidos os temas e cronogramas de participação da Cesan em atividades e acordos de cooperação técnica. Esta prática está alinhada aos Valores e aos objetivos estratégicos, elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e assegurar a efetividade dos processos.

A Cesan tem parceria com as Lideranças Comunitárias e Fornecedores. Também possui parceria com as prefeituras na participação de reuniões com a Comunidade onde são recepcionadas as demandas dos clientes e apresentados os principais projetos de expansão e melhoria operacional no município.

Em 2017, foi disponibilizado o sistema Se Liga na Rede para consulta das Prefeituras, em ambiente Web, dos imóveis factíveis de esgoto, visando vistoria para adesão ao SES – Sistema de Esgotamento Sanitário da Cesan. Este sistema possui informações atualizadas das redes de água, redes de esgoto e situação da ligação de água e esgoto.

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

Visando proporcionar aos clientes comodidade e agilidade para pagamento das faturas, a Cesan firma parcerias com os agentes arrecadadores que são identificadas e desenvolvidas através de captação passiva pelo site institucional com o preenchimento de formulário de interesse ou através de captação ativa dos escritórios de atendimento do interior, onde o atendente da localidade tem maior capacidade de prospectar os potenciais agentes. Este suporte aos atendentes locais é feito através de divulgação com banners e panfletos que ficam disponíveis nos escritórios de atendimento. A captação ativa também é feita através da Divisão de Gestão Comercial (A-DGC) na Grande Vitória, identificando, contatando e contratando novos comércios para serem agentes credenciados da Rede Pague Fácil Cesan em regiões com poucas opções para o pagamento das faturas.

4 - SOCIEDADE



4- SOCIEDADE

4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho?

Os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização são identificados, analisados e tratados pelas respectivas unidades responsáveis, de acordo com suas competências e objetivos operacionais, conforme Manual de Organização, descrito em 7.1.a.

A Unidade responsável por dar suporte jurídico e analisar os processos legais é a Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (P-CAJ), que apoia as demais áreas da empresa nas análises dos casos apresentados, buscando na legislação, doutrina e jurisprudência o posicionamento mais adequado à fundamentação, propositura, contestação e acompanhamento de ações judiciais, concretizado também por enunciados e/ou instruções de serviço. Além disso, a P-CAJ presta assessoria jurídica para todas as unidades e também representa a Cesan, elaborando as respectivas defesas perante órgãos de controle e coordenando a defesa na esfera judicial.

A Cesan possui representatividade e está em constante diálogo com órgãos, associações de empresas de saneamento, através de câmaras técnicas específicas, comitês de bacia, agências reguladoras, conselhos, fóruns e comissões nacionais, estaduais e municipais, com objetivo de antecipar-se às mudanças nas legislações e implementá-las na empresa.

O planejamento das concessões cabe à Coordenadoria de Administração Contratual (P-CAC) que, sob a orientação da P-CAJ, elabora desde 2010, as minutas dos contratos de concessão, onde constam as diretrizes e orientações para o equacionamento das condicionantes de natureza político institucional, legal, jurídica, econômico-financeira, administrativa, cultural e tecnológica, com definição de requisitos para consecução das metas e objetivos estabelecidos nos Planos Municipais de Saneamento e integrantes dos contratos de programa firmados com a Cesan, sob a regulação e fiscalização da ARSP.

No caso da legislação trabalhista, a Cesan cumpre rigorosamente as disposições contidas na legislação vigente, bem como os normativos decorrentes de pactuações de Acordos Coletivos de Trabalho, firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados da empresa.

Com relação à saúde e segurança dos empregados, a Cesan atua dentro dos critérios legais e regulamentares, contidos nas normas específicas, descrito em 6.3.a.

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

No que tange aos requisitos da legislação específica relativos ao cliente, a identificação, análise e tratamento são realizados conforme descrito em 3.1.b., atendendo os preceitos da ARSP.

Os demais contratos de prestação de serviço e fornecimento de materiais são controlados pelas unidades gestoras dos contratos, seguindo as determinações do edital e as legislações pertinentes de acordo com a natureza da contratação e sob a orientação da P-CAJ.

Em 2016, foi sancionada a Lei Federal 13.303, que dispõe sobre o estatuto jurídico de empresas públicas, sociedade de economia mista e suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Imediatamente a sua sanção, a Cesan criou o Comitê Executivo e também 07 (sete) Grupos de Trabalho, sendo um para cada tema, composto por empregados que exercem atividades diferentes, possibilitando grupos multidisciplinares, através da Resolução 5855/2016, para adaptar a empresa às novas regras impostas pela referida lei. Todas as ações já foram implementadas.

Em relação à legislação ambiental, a sua identificação acontece a partir da observação contínua da promulgação de leis, decretos e regulamentos que tratem do conteúdo ambiental e de saneamento. A análise é realizada pela Gerência de Meio Ambiente e Controle da Qualidade (E-GMA), que avalia o que precisa ser atendido a partir da legislação e também por meio da interação com os órgãos de controle. A partir dessa análise, os requisitos de desempenho são identificados e as ações que precisam ser cumpridas são coordenadas pela E-GMA, sendo realizadas pela própria Gerência ou demandadas de outras unidades da empresa e encaminhadas aos Órgãos de Controle pela E-GMA, para cumprimento dos compromissos ambientais. Alinhada a esta prática, em 2002 foi estabelecida uma Política Ambiental para a Empresa, que foi atualizada em 2011 e propõe diretrizes para que a empresa como um todo internalize as questões ambientais em seus processos.

O cumprimento dos compromissos ambientais se concentra no atendimento às condicionantes estabelecidas nas licenças ambientais. Tais condicionantes são monitoradas pelos técnicos responsáveis e em 2016 foi criada uma planilha de controle de prazos, em que são feitos os registros de atendimento e são identificadas as pendências a serem cumpridas de forma mais rápida. O tratamento das pendências é realizado a partir da interação com as Unidades responsáveis na empresa e com os órgãos de controle e quando necessário, apresentar alguma justificativa ou solicitação de extensão do prazo para atendimento. As sanções são tratadas a partir da apresentação de justificativas e quando pertinente, estabelecimento das medidas para adequação.

Os principais requisitos/Indicadores estão na Tabela 4.1. (legalidade e conformidade).

PARTE INTERESSADA	REQUISITOS/NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	INDICADORES (Legalidade e Conformidade)
SOCIEDADE	Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados.	ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado IC026 - Índice de qualidade da água (IQA) ISp01 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída ISp03 - Eficiência de remoção de DBO
	Tarifas justas.	ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto ISp11 - Continuidade no abastecimento de água ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada ISp23 - Índice de conformidade da quantidade de análises para aferição de esgoto tratado
	Água com qualidade, quantidade e regularidade.	IC017 - Índice de cobertura urbano de água IC018 - Índice de cobertura urbano de esgoto ICm01a - Índice de reclamações de problemas
	Atendimento aos requisitos legais, regulamentares e contratuais.	IN004 - Tarifa média praticada IN005 - Tarifa média praticada de água IN006 - Tarifa média praticada de esgoto
	Ampliar cobertura de esgoto.	IC059 - Índice de realização dos compromissos ambientais IC013 - Número de pessoas atendidas nos projetos socioambientais
	Apoio na realização de cursos, palestras, visitas técnicas e patrocínio de eventos	
	Apoio na realização de atividades socioambientais	
	Atendimento às condicionantes ambientais	
Tabela 4.1 – Requisitos/Necessidades/Indicadores		

b) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?

Desde 2002, com a criação da Diretoria de Meio Ambiente na Companhia, a identificação dos aspectos ambientais é feita a partir da avaliação de leis, decretos e regulamentos voltados para a preservação ambiental, e tem continuidade com a realização de diagnósticos dos impactos provenientes das atividades, processos e instalações da empresa, sob a coordenação da E-GMA, com participação das áreas de projetos, obras, operação, jurídica e comunicação empresarial. O tratamento é feito por meio do atendimento às condicionantes das licenças ambientais, da interação como os órgãos de controle e de iniciativas próprias da empresa com o intuito de minimizar os impactos.

As Unidades responsáveis pelo cumprimento de cada condicionante são acionadas pela E-GMA e enviam para a Gerência o solicitado e posterior encaminhamento aos órgãos pertinentes.

A interação com os órgãos de controle é um processo contínuo, através de reuniões, interações por e-mail e telefone. A partir dessa interação, busca-se alternativas e são estabelecidas ações a serem realizadas. Em 2010, foi instituído Grupo de Trabalho pela Resolução 5117 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. Em 2013, 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, 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. Neste contexto, até dezembro de 2017, foram emitidas 106 LARS.

A empresa também desenvolve ações de iniciativa própria, como a Rede Hidrométrica, com início em 2014, que monitora a vazão e o nível de alguns mananciais onde a Cesan realiza a captação de água para abastecimento. Essa iniciativa, que surgiu como atendimento a condicionantes, foi estendida para outros mananciais de pequenas vazões por iniciativa própria. Outro exemplo é criação da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Boa Fé, que apesar de inicialmente se tratar de condicionante de licença para instalação da ETE Afonso Cláudio, foi vista como uma oportunidade pela empresa, mesmo estando fora do escopo da sua atividade fim. Na ocasião, a Cesan desapropriou, além de área da ETE, mais 14,19 ha para a criação da Reserva, a partir de Convênio com o Instituto Terra.

A tabela 4.2. apresenta a identificação e tratamento dos impactos sociais advindos de demandas internas e através de interação com a sociedade.

IDENTIFICAÇÃO	TRATAMENTO
Demandas internas relacionadas à operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto.	Desde 2006, a empresa realiza o Projeto de Comunicação Social de Obras, que é desenvolvido considerando o período anterior até a finalização das obras, e contempla ações informativas e educativas voltadas para prevenir e minimizar impactos sociais decorrentes de obras e serviços nas comunidades onde a Cesan atua. O trabalho é realizado durante o período de execução de cada obra.
Encontro com lideranças comunitárias da Grande Vitória	A partir dele, são tratadas temáticas de interesse das lideranças comunitárias relacionadas aos serviços da empresa e tem como principal objetivo estreitar a relação com esse público e, consequentemente, agir preventivamente no sentido de evitar ou tratar antecipadamente conflitos. Essa prática é realizada desde 2010, 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. Abrange os municípios da Grande Vitória, incluindo Guarapari e é controlado pela E-DRC por meio do Plano de Trabalho e Calendário Anual da área. Para a concretização dos objetivos propostos é realizada a mobilização dos atores envolvidos através de reuniões reparatórias com as Federações/Conselhos das associações de moradores da Grande Vitória a fim de apresentar a proposta e consulta-los sobre as demandas atuais destas organizações, no sentido de antecipar as discussões do dia do Encontro.
Interação com as lideranças	O tratamento é realizado por meio de ações socioambientais, que são definidas de acordo com o

IDENTIFICAÇÃO	TRATAMENTO
comunitárias por meio dos seguintes canais de comunicação: Telefone/whatsapp, e-mail da Unidade e processos protocolados.	público e o problema apresentado, podendo ser: reunião comunitária, visitas técnicas, reuniões com lideranças, atividades educativas e abordagens domiciliares. Para alcançar os objetivos, o trabalho é desenvolvido em parceria com outras unidades da empresa, afins à demanda apresentada. Esse trabalho é realizado desde a década de 1980.

Tabela 4.2 – Identificação e Tratamento dos impactos sociais – demandas internas/interação com a sociedade

Os aspectos ambientais e sociais identificados nos principais produtos, processos e instalações da empresa e os seus respectivos impactos e formas de tratamento estão listados na Tabela 4.3. Esses impactos são classificados em função da sua probabilidade de ocorrência, abrangência e severidade.

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 Contingência e Emergência; 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; Alteração da qualidade do corpo hídrico a jusante do lançamento	Implementação de unidades de tratamento de resíduos em algumas ETAs, com disposição final em aterros sanitários; Estudos de alternativas de tratamento para os resíduos dos demais sistemas.
	Vazamentos de água	Desperdício de recurso natural; Aumento da vazão captada; Desabastecimento; Comprometimento da imagem da empresa	Comitê de Perdas; Pesquisa de Ligações Clandestinas; Análises de macro e micromedidas; Comunicação social de obras
	Suspensão Programada no abastecimento de água	Comprometimento das necessidades básicas da população; Prejuízos econômicos	Diagnósticos para correção de intermitência; Manobras Operacionais; Carro Pipa; Comunicação à ARSP; Canais de comunicação: site, rádio e outros canais, de acordo com critérios definidos como população e abrangência; Envio de e-mail, SMS e whatsapp para as lideranças das comunidades afetadas.
Coleta e Tratamento de Esgoto	Suspensão não programada no abastecimento de água		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.
	Localização das Elevatórias de Esgoto	Impacto visual, odor e poluição sonora	As estações elevatórias são construídas com estrutura arquitetônica de forma a: se integrar à paisagem local; transmitir a menor quantidade possível de ruídos; e diminuir emissão de odor. Realização de trabalho educativo na comunidade, visita técnica social com lideranças.
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; Proliferação de vetores	Vários sistemas possuem telemetria, agilizando as ações de manutenção corretiva; Vários contratos de manutenção são de performance, reduzindo o tempo de atendimento às solicitações de desobstrução de redes e ramais.
	Destinação dos resíduos operacionais		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; Visitas e reuniões comunitárias; Plano de Gerenciamento de Resíduos.
Obras	Implantação ou expansão de empreendimentos	Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e funcionários; Desapropriação de imóveis; Interferências no meio ambiente	Projeto de Comunicação Social de obras; obtenção de licenças; placas de sinalização e pagamento de indenizações. Canal de comunicação (site e 115); Programa de Comunicação Social e de Educação Ambiental; 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; Plano de Gerenciamento de Resíduos.
	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.

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL / SOCIAL	AÇÕES / TRATAMENTO
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 (site e 115); Atendimento direto ao cliente, conforme NI Atendimento a Sinistro - COM.005.00.2013.

Tabela 4.3 – Impactos sociais e ambientais e ações de tratamento – processos e instalações

c) Como a organização se mantém preparada para prevenir acidentes e responder a eventuais situações de emergência?

A Cesan possui uma série de ações para prevenir acidentes e responder a eventuais situações de emergência, que estão destacadas na tabela 4.4.

Para informar à população sobre as interrupções programadas nos sistemas de abastecimento de água, o tipo e a diversidade de mídias utilizadas para a divulgação são determinados com base na abrangência territorial, no tempo da paralisação, no número de habitantes afetados e na audiência dos veículos de comunicação. Cada tipo de mídia e cada veículo têm audiência diferenciada tanto em número de ouvintes, leitores ou telespectadores, quanto ao local onde estes se encontram. Tendo em vista que a eficácia de uma mensagem é obtida quando direcionada para o público de interesse, é necessário que as informações sobre as paralisações nos sistemas de abastecimento de água sejam divulgadas em mídias que tenham abrangência e audiência nos limites geográficos onde ocorrerão tais paralisações. Este procedimento é adotado para que não haja risco de se causar desinformação ou ruído na comunicação pelo excesso de audiência, atingido por uma mensagem. Clientes fora da área de abrangência de uma paralisação podem entender, de forma equivocada, que também terão o fornecimento de água suspenso em suas residências. O excesso de informação pode prejudicar o entendimento da mensagem. A divulgação nas mídias é de responsabilidade da P-CCE.

AÇÃO	OBJETIVO
Prevenção de Sinistros	Incômodo à população e danos à saúde e prejuízos financeiros. Ressarcimento de danos; Acompanhamento Técnico Social; Assistência com serviços de saúde, atendimento direto ao cliente, conforme NI Atendimento a Sinistro - COM.005.00.2013.
Projeto Comunicação Social e Educação Ambiental, 1983	Realização de 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, é trabalhado o entendimento dos serviços prestados e o uso correto dos sistemas, com o objetivo de, entre outras questões, prevenir vazamentos de esgoto e a se precaver quanto a situações de escassez de água. Em 2013, foi implantada a comunicação às lideranças comunitárias de paralisação programada para manutenção, expansão e melhorias nos sistemas de abastecimento de água, através de SMS e whatsapp.
Programa de Comunicação Social de Obras, 2006	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. Para as 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.
CCO	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.
Planos de Contingência e Emergência	Para algumas unidades operacionais de água e esgoto, a empresa possui planos de contingência e emergência, com procedimentos e medidas de remediação e controle em caso de acidentes ou falhas operacionais, de modo a assegurar a continuidade do processo e não expor trabalhadores nem a comunidade aos impactos relacionados ao meio ambiente e à saúde pública. No caso de contingência e emergência, em qualquer situação é estabelecido um plano de comunicação de acidentes, além das medidas operacionais.
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.
Segurança Empresarial	Os procedimentos relativos à segurança patrimonial, bem como sua preservação são orientados pela Divisão de Serviços Gerais e Transportes (A-DST) que visam assegurar o patrimônio, a segurança da força de trabalho e das partes interessadas.

Tabela 4.4 — Ações para prevenção de acidentes e mitigação de situações emergenciais

Além das ações mencionadas na tabela, a Cesan também atua diretamente na prevenção de acidentes relacionados à força de trabalho e prestadores de serviços que trabalhando de forma correta, indiretamente contribuem para o bem estar da sociedade. Tais ações estão relacionadas, em 6.3.c.

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

A empresa desenvolve, por meio da E-DRC, desde 1983, ações e projetos de educação ambiental, que buscam sensibilizar para a utilização correta dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, uso racional água, importância dos recursos hídricos e do tratamento de esgoto para a conservação ambiental e melhoria da qualidade de vida da população, tais como: Projeto Cesan na Escola, Projeto de Visitas Técnicas Monitoradas à ETAs e ETES, Unidade Móvel de Educação Ambiental. São recebidas demandas espontâneas de diversas instituições por e-mail e processos. O critério de seleção contempla: afinidade com a missão da empresa e viabilidade de execução, considerando equipe e logística.

As demandas socioambientais advindas do público externo para concessão de patrocínios são protocoladas no SISCOP, mencionado em 5.1.b. A partir daí, é realizada uma análise criteriosa da P-CCE e pelas áreas correlacionadas ao objeto do patrocínio, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela própria Diretoria, averiguando se: a) O projeto ou evento possui relação com as atividades institucionais da Cesan; b) O projeto ou evento tem foco nas questões ambientais, principalmente de caráter educativo; c) O projeto ou evento está ligado à gestão pública, apoiados pelo Governo do Estado, e alguns projetos aprovados pelas leis de incentivo à Cultura e Esportes; d) Se necessário, se houve manifestação das áreas afins na empresa; e) O projeto ou evento possui contrapartida para a imagem da Cesan.

A Cesan ainda leva em consideração para a escolha do patrocinado, primeiro, a responsabilidade social da empresa; segundo, os critérios internos para concessão de patrocínio que privilegiam o apoio cultural em nosso Estado; terceiro, o fato do projeto ter sido aprovado pelo Ministério da Cultura ou do Esporte e estar sob amparo das Leis Rouanet ou de Incentivo ao Esporte. Ainda há de se analisar a dotação orçamentária que segue a lei das estatais e também a pertinência da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias para a celebração de convênios, contratos, etc.

Para manutenção e melhoria da cultura da excelência, a Cesan desde 1999 participa dos prêmios de qualidade do Espírito Santo que propicia o recebimento de avaliadores externos, bem como intercâmbio entre as empresas de saneamento e também incentiva os empregados a atuarem como avaliadores externos no COMPETE, que coordena o Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES).

A Cesan também 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.

Internamente, a realização de ações voluntárias por parte da força de trabalho é promovida por meio do Programa 10 Sensos, criado em 2008 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, também ajuda a promover, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, principalmente através do Senso Responsabilidade Social que trabalha questões voltadas a relação socioambiental, voluntariado, tanto interno, quanto externo. O padrão de gerenciamento do Programa é o Manual de Procedimentos do Programa e o controle é feito pela P-CPE, através do cumprimento do cronograma ajustável com as Unidades, geração de relatórios das visitas e avaliação sobre o próximo ciclo. A cada ciclo, são feitas atualizações do Manual de Procedimentos e também na condução e na forma de atuação. A última atualização foi feita em 2016 com a revisão dos formulários e inclusão apenas de certificação de Unidades, devido a reestruturação orgânica. Esta última revisão é válida para o ciclo 2017/2018.

A atuação em redes vai de acordo com a necessidade da Cesan em fortalecer os seus processos e o seu desenvolvimento está descrito em 1.3.c. A tabela contendo a rede externa e respectivo propósito está apresentada no Perfil. As tabelas 4.5 e 4.6 apresentam as principais ações implementadas e projetos patrocinados, respectivamente. A tabela 4.7 apresenta os requisitos e indicadores de desenvolvimento socioambiental.

PROJETO	AÇÕES IMPLEMENTADAS
Projeto de Visitas Técnicas às Estações	2006 - Visitas monitoradas de estudantes e membros da comunidade a ETAs e ETES. 2013 - O programa passou a atender alunos com deficiência auditiva.
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. 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.
Cesan na Escola	2010 - O projeto passa a atender crianças da educação infantil com recursos didáticos específicos para esse público.
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. 2017 – Criação do Comitê Permanente de Representação de Comitês de Bacia e Organização de Recursos Hídricos.

Tabela 4.5 – Ações Implementadas

INSTITUIÇÃO BENEFICIADA/PARCEIRA	PROJETOS PATROCINADOS EM 2017
ACACCI	20ª Edição do Baile Anual da ACACCI
ABES -ES	Curso "Reuso de Efluentes tratados", I Seminário Nacional de Recursos Hídricos e I Encontro dos Profissionais do Saneamento do ES.
Projeto Anjos da Praia (ACAMP)	34ª Edição do Projeto Anjos da Praia
Prefeitura Municipal de Castelo - SECULT	54ª Festa de Corpus Christi (*SECULT)
Arquidiocese de Vitória - SECULT	Festa da Penha 2017SECULT-Proc.2017-011540)
Rota Eventos - SECULT	6º Festival Internacional Jazz & Bossa de Santa Teresa
ABAPA- Assoc.Bras.Amigos P.Anchieta - SECULT	Projeto "Os Passos de Anchieta-XX Caminhada"
IEMA	200 camisas para o mutirão de limpeza no manguezal da RDS Concha D'Ostra.
COES-Companhia de Ópera do ES	5º Festival de Música Erudita do Espírito Santo, no período de 04 a 25/11/17 -(*SECULT-Proc.2017-011540)
Ratimbum Produções de Artes	Projeto "Grandes Espetáculos em Cena"-Cesan
SECULT (Of.290/17)	24º Festival de Cinema de Vitória
Grafica e EditoraTrunfal	Serviços gráficos, revisão, criação e impressão de 3 mil livros - Celso Caus
Tabela 4.6 – Projetos atendidos pelo patrocínio	

PARTE INTERESSADA	REQUISITOS/NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	INDICADORES (Desenvolvimento Sócioambiental)
SOCIEDADE	Apoio na realização de cursos, palestras, visitas técnicas. Apoio na realização de atividades socioambientais	IC013 – Número de pessoas atendidas nos projetos socioambientais
Tabela 4.7 – Requisitos/Necessidades/Indicadores		

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). Todas as atividades mencionadas acima contribuem para dar visibilidade à imagem da empresa e os resultados destas ações são percebidas quando da pesquisa Marcas de Valor, desde 2011, 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.

e) Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?

A acessibilidade aos processos está alinhada ao Código de Ética e Conduta, que orienta o tratamento ético, a igualdade de oportunidades e a não discriminação, proporcionando as condições adequadas para que pessoas com deficiência possam desempenhar funções produtivas. Os empregados com dificuldade para exercer suas atividades, passam por processo de readaptação profissional, conforme descrito em 6.3.e.

As informações institucionais da Cesan estão disponíveis no site da empresa, através de Relatórios (PNQS, PQES, Sustentabilidade) e Balanço Patrimonial podem ser acessadas por qualquer pessoa.

O acesso aos produtos e serviços para pessoas de baixa renda e entidades filantrópicas é proporcionado por tarifas diferenciadas que reduzem o comprometimento da renda, contribuindo com o desenvolvimento social e melhoria da qualidade de vida, conforme descrito em 3.1.a.

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. Em 2013, a Equipe de Atendimento ao Público recebeu capacitação na linguagem de sinais (Libras), permitindo assim melhor comunicação com os clientes.
- Programas de Visitas Técnicas Monitoradas às ETAS e ETES, que a partir de 2013 passou a atender alunos com deficiência auditiva, necessidade percebida por um empregado, que se capacitou para possibilitar tal atendimento;
- Unidade Móvel de Educação Ambiental, que passou por reforma para contemplar plataforma para cadeirantes.
- Adaptação das instalações do Ed. Rui Barbosa, em 2015, em parceria com o condomínio para instalação do elevador de acesso a cadeirante da A-GTI.

f) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante sociedade?

A Cesan avalia sua imagem diariamente por intermédio da P-CCE, através do monitoramento das inserções na mídia, preservando a imagem da organização perante a comunidade. Corporativamente a avaliação da imagem ocorre por meio da Pesquisa de Satisfação, descrito em 3.1.b. e também pela pesquisa marcas de valor, descrita em 3.1.e.

A Cesan zela por sua imagem perante a sociedade por meio P-CCE que divulga sua identidade visual, produzindo releases e conteúdos informativos para divulgação das ações da empresa, publicação no site ou nas mídias sociais próprias, bem como realizando 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 socioeducativas, 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. Todas essas ações contribuem para aumentar a aproximação entre a empresa e a sociedade de forma mais ampla, divulgando a imagem da Cesan de forma transparente.

Para atendimento às demandas da Lei de Acesso à Informação da Lei Federal nº 12.527/2011 e ao mesmo tempo preservar a imagem da Cesan, orienta-se que eventuais pedidos de informações solicitados a empregados não devam ser respondidos diretamente e, sim que os pedidos de informação sejam realizados por meio do portal da transparência no site www.cesan.com.br.

No caso de troca de informações entre as companhias de saneamento, não é necessário passar pela Lei e, sim enviar resposta à empresa solicitante, com cópia para ouvidoria@Cesan.com.br. No caso de divulgação de informações, deve-se seguir a Política de Divulgação de Informações - INS.011.00.2018 que objetiva regular a divulgação e o uso de informações consideradas relevantes para a Cesan e no caso de porta vozes, deve-se seguir as orientações da Política de Porta-Vozes - INS 012 00 2018 que objetiva preservar a imagem e a reputação da Cesan junto às partes interessadas e eliminar risco de contradição em relação às informações prestadas pelas pessoas autorizadas a falar pela Cesan.

Desde 1967, a Cesan possui sua logomarca, que com o tempo foi evoluindo e tomando várias formas. Em 2008, foi identificada a necessidade da construção de uma identidade que representasse os processos da Cesan. Desta forma surgiu a nova logo da empresa composta por dois elementos: o tipográfico, que é o nome Cesan, e o iconográfico, representado pela gota d'água. Essa marca é protegida através do Manual de Identidade Visual e Padrões de Documentos. 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. Em 2017, por conta do aniversário da Cesan, foi criado Selo 50 anos, utilizando a logomarca da Cesan. Foram criados 3 selos e mais votado foi escolhido via votação online pelos empregados. Para comemoração da data, a Cesan patrocinou vários eventos culturais, forma de divulgar a imagem da empresa e por consequência ligá-la a ações importantes.

A empresa também zela por sua imagem com a adoção da certificação ISO 9001, desde 2006 e acreditação na Norma ISO/IEC 17025:2005, desde 2014 para os Laboratórios de Controle da Qualidade da Água e Esgoto. A opção pela adesão às referidas ISOs é voluntária e visa a otimização e melhoria continua dos processos. As atividades são todas documentadas, garantindo padronização dos processos, facilidade no treinamento de novos funcionários e preservação da informação devido a sistemática de registro, confiabilidade dos resultados, maior segurança nas tomadas de decisões para os processos de operação de ETA e ETE em toda empresa, além de aumentar a credibilidade da Cesan, perante a sociedade. Desde o início, a empresa tem acompanhando a evolução e mudanças das normas que regulamentam a ISO.

A tabela 4.8 apresenta outros exemplos de ações para preservação da imagem.

AÇÃO	OBJETIVO
Participação em Prêmios	Fortalecer o MEG na empresa e disseminar da cultura da excelência
Auditorias	Garantir as conformidades aos requisitos da ISO 9001/2008 e ISO/IEC 17025:2005
Apresentação do Coral das Águas	Fortalecer a imagem e relacionar. O coral se apresenta em vários órgãos dentro e fora do estado.

Tabela 4.8-avaliação zelo pela imagem

5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da Organização

a) Como são identificadas as necessidades de informações, e de seu tratamento, para operar e gerenciar a organização?

A identificação das necessidades de informações para operar e gerenciar a organização advém do processo de formulação das estratégias, descrito em 2.1.a, dos diversos níveis de reunião, fóruns e comitês, conforme Tabela 5.1. e ocorre em todos os níveis da empresa. Estas informações estão relacionadas com as competências de cada Unidade, conforme Manual de Organização, 22ª edição. As novas demandas de informações de cada um destes meios, além de subsidiarem as decisões, são dados para melhoria dos sistemas informatizados e não informatizados. As demandas são encaminhadas para o Diretor de sua área, via processo protocolado no Siscop. Dependendo da complexidade da demanda, o Diretor se reúne com o Gestor responsável a fim de obter mais informações a respeito do assunto, tendo mais argumento para defender a solicitação no fórum de reunião de Diretoria. No caso de demandas que dependam da aprovação dos acionistas, a análise é realizada nas reuniões do Conselho de Administração.

As Reuniões de Diretoria são semanais e acontecem desde 1967, objetivando a tomada de decisões relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, aplicações financeiras, orçamento empresarial para operar e gerenciar a Cesan. Os processos aprovados na Reunião de Diretoria são imediatamente despachados para o Gestor responsável para as devidas providências administrativas ou operacionais. As decisões advindas da reunião são formalizadas em instrumentos normativos, como Resoluções, Instruções de Serviço ou Deliberações e são divulgadas pela P-CCE, via e-mail, para toda a Organização. Os instrumentos normativos são disponibilizados no Portal Corporativo.

O Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, criado em 2006, realiza o acompanhamento dos Projetos de TI, proposto ou aprovado pela DR, de acordo com o Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial, durante as reuniões semestrais, desde 2013 e segue o padrão do Manual de Gestão.

As necessidades referentes aos sistemas informatizados são tratadas pela A-GTI, para o desenvolvimento de novos sistemas ou a melhoria de um sistema existente. 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. 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. A partir de 2016, todas as necessidades, incluindo os novos projetos, são registradas através do Service Desk, e são priorizadas e atendidas de acordo com o fluxo de atendimento de demandas, anexo à Norma Interna Utilização de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação - ADM.019.03.2016.

A Tabela 5.1. apresenta os meios de identificação das necessidades de informação e descrição.

IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PERIOD.	RESPONSÁVEL	TIPO DE INFORMAÇÃO
Revisão Estratégica	Desde 2009, é realizado o processo de revisão estratégica, onde é analisado o ambiente interno e externo.	Bienal	P-CPE	As informações obtidas destes meios de identificação podem interferir nos sistemas informatizados e não informatizados, gerando novo produto ou solicitando adequação aos já existentes.
Reuniões de Diretoria, Conselhos Administrativo e Fiscal	Nas reuniões, descrito em 1.1.e, são analisadas as informações contidas nos processos, encaminhados pelas Unidades da Cesan.	Conforme cronograma	DR	
Reuniões Gerenciais	São realizadas reuniões para alinhamento de ações.	Conforme cronograma de cada Gerência	Gerências	
Grupos de Projetos, Comitês e Comissões	São realizadas reuniões de alinhamento de ações e diretrizes dos grupos, comitês e comissões, tais como: GIS, Maspp, CPGE, C-CTC, CTA e PETI.	Cronograma específico	Unidades definidas em cada grupo	
Sistemas de informação	Através da utilização dos sistemas pelos usuários são identificadas novas necessidades de informação e oportunidades de melhoria.	Diário	Todas as Unidades	
Visitas técnicas e participação em encontros e fóruns	Utilização dos serviços de consultoria, visitas técnicas, participação em encontros e fóruns para identificar informações de boas práticas que possam agregar valor à empresa.	Sob demanda	Todas as Unidades	
Leis e Regulamentos	São analisados pelas Unidades afins que propõe adequações à estrutura ou aos processos da empresa	Sob demanda	Todas as Unidades	

Tabela 5.1 – Meios de Identificação das Necessidades de Informação

As necessidades de informação, mesmo que não demandadas, são atendidas de forma proativa através de projetos inovadores. Em 2017 foram desenvolvidos: o módulo Se Liga na Rede do sistema GIS, que é uma ferramenta para apoio às prefeituras no processo de fiscalização da adesão dos municípios ao sistema de esgotamento sanitário operado pela Cesan, e o módulo Gestão de Filas de Escritório de Atendimento do sistema Sicat, que permite o acompanhamento em tempo real no seu próprio dispositivo móvel.

Os sistemas não informatizados, geralmente são caracterizadas por Normas Internas, Manuais (Organização, Procedimentos e Gestão), As Unidades são responsáveis por analisarem as demandas advindas dos diversos meios de identificação e procederem as adequações ou encaminharem as demandas já analisadas para outras Unidades. No caso de adequações de Normas Internas, as Unidades responsáveis pela atualização encaminham a minuta para a P-CPE que faz análise e propões ajustes. Após minuta totalmente analisada e adequada, é encaminhada para diretoria para aprovação. Com relação ao Manual de Gestão, a P-CPE encaminha solicitação anual de revisão aos gestores que procedem as mesmas e devolvem à P-CPE para adequações. O referido Manual é construído pelas principais práticas das Unidades e está alinhado aos critérios do MEG. Já com relação ao Manual de Organização, o mesmo é revisado pela P-CPE, de acordo com exigências de novas leis ou regulamentos, bem como sugeridas pelas Unidades da Cesan. Após revisão pela P-CPE, o mesmo é encaminhado à Diretoria para aprovação.

b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?

Os sistemas não informatizados podem ser definidos, desenvolvidos e implantados pelas próprias Unidades, que ficam responsáveis por sua manutenção e gerenciamento, obedecendo sempre às normas e procedimentos da empresa e submetidos à aprovação da Diretoria, no caso das normas internas, manual de organização, manual de procedimentos, dentre outros.

A disponibilização contempla o portal corporativo, painéis de gestão à vista, e-mails, mapas de risco, descanso de tela que abrange divulgação de campanhas e informações corporativas, relatório de verificação de qualidade da água, próximo aos bebedouros e outros. Estes são acompanhados e melhorados de acordo com a necessidade das unidades e outros meios que são gerenciados pelas diversas Unidades da Cesan.

Já os sistemas informatizados são definidos com base nas necessidades de informações repassadas à A-GTI, conforme descrito em 5.1.a. Quando há necessidade de desenvolvimento de um projeto, é seguido o processo de gerenciamento de projetos, que engloba todos os passos para a definição, aprovação e implantação de novos sistemas, módulos de sistemas e serviços de infraestrutura, assim como para a aquisição de ativos e melhorias evolutivas em sistemas. 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. As necessidades de melhorias em sistemas informatizados são identificadas pelas áreas usuárias, repassadas para A-GTI, analisadas e, se aprovadas, são desenvolvidas e implantadas, de acordo com o fluxo de atendimento de demandas, anexo à Norma Interna ADM.019.03.2016.

A tabela 5.2 apresenta os principais sistemas e a integração com as partes interessadas.

SISTEMA / ANO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
Sicat (2005)	Abrange os processos de Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Hidrometria e a Solicitação de Serviços.	Clientes/ Força de trabalho/ Acionistas/ Fornecedores/ Sociedade
ERP/SAP (2010)	Sistema integrado de gestão corporativa que abrange os seguintes processos: Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos.	Força de trabalho/ Acionistas/ Fornecedores
GIS Corporativo (2014)	Sistema de Geoprocessamento Corporativo da Cesan implementado sobre a plataforma ArcGIS. Os módulos são: Geral, Cadastro Ambiental, Comercial, Análise Operacional, Cadastro Técnico e de Clientes, Meio Ambiente, Operacional e Empreendimentos.	Clientes/ Força de trabalho/ Acionistas/ Sociedade
Site Corporativo (2014)	Portal institucional da companhia.	Clientes/ Força de trabalho/ Acionistas/ Fornecedores/ Sociedade
Portal Corporativo – Intranet (2011)	Principal canal de comunicação da empresa com força de trabalho, 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.	Força de trabalho
BI CESAN (2011)	Sistema de Business Intelligence para gestão corporativa de informações estratégicas.	Força de trabalho/ Acionistas/ Sociedade
Unilims (2005)	Sistema laboratorial para gestão de análises físico-químicas e bacteriológicas relativas à qualidade da água tratada e distribuída e do esgoto tratado.	Clientes/ Força de trabalho/ Acionistas/ Sociedade
CesanLims (2017)	Sistema para gestão das informações operacionais das ETAs e ETES.	Força de trabalho/ Acionistas
SIMP (2010)	O Sistema de Macromedicação e Pitometria para gestão operacional e de perdas.	Força de trabalho/ Acionistas
Siscop – Sistema de Controle de Processos Protocolados (2004)	O Sistema Siscop foi desenvolvido em 2004 e passou por um processo de total reformulação e modernização em 2014. Esse sistema é responsável pelo cadastro e trâmite de processos físicos na Cesan	Força de Trabalho/Clientes /Fornecedores

Tabela 5.2 – Principais Sistemas de Informação/integração com partes interessadas

Além dos sistemas informatizados citados na Tabela 5.2, vale destacar: SIOI (2008), Portal Saúde (2010), Portal da Transparência (2012), Exchange (2012), Agência Virtual (2012), OnBase (2013) e Portal Service Desk (2014).

Em 2014, o sistema GIS Corporativo foi ganhador do prêmio SAG Awards na ESRI LAUC em San Diego-CA, como case destaque de utilização de geoprocessamento para a sociedade. A Cesan foi a primeira companhia de saneamento do Brasil a receber essa premiação.

A implantação e a manutenção do sistema ERP SAP na Cesan são consideradas exemplares para empresas externas, que realizam visitas técnicas para conhecer os principais fatores de chave de sucesso, bem como desafios e dificuldades superadas. Realizaram visitas técnicas, as empresas: Embasa (2013), Sabesp, Furnas, Casan, Arcelor (2014), Águia Branca (2015 e 2016), Banestes (2016 e 2017), Aegea e HortiFruti (2016), Saneago e Corsan (2017). As soluções adotadas visando à integração dos sistemas às partes interessadas externas estão na Tabela 5.3.

PARTES INTERESSADAS		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 ARSP.
		Ferramenta no site da Cesan para apoio à consulta dos clientes em rodizio de abastecimento durante a crise hídrica de 2016
		Novo contrato de telefonia 0800 (2017) para atender as demandas de atendimento telefônico do Call Center da Cesan.
		Disponibilização do site da companhia na versão mobile para disponibilizar informações ágeis e claras para os clientes (2017).
		Disponibilização de ferramenta para acompanhamento das filas dos Escritórios de Atendimento ao Público por meio do site da companhia (2017).
		Disponibilização de parcelamento na web (2017) para facilidade na negociação de dívidas dos clientes
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 (2013).
		Nova solução na Cesan para ampliar recursos de segurança de informação (2017).
		Publicação periódica e automática no site da empresa para informação à sociedade de imóveis ligados à rede de esgoto da empresa (2017)
		Implantação de módulo SE LIGA NA REDE para permitir às prefeituras fiscalização da adesão à rede de esgotamento sanitário (2017)

Tabela 5.3 – Soluções adotadas/sistemas/partes interessadas externas

c) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações?

Desde 2007 é atualizado, anualmente, o Plano de Trabalho 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).

O acesso rápido e fácil às informações por parte dos usuários externos e internos é garantido pelo do Site da Cesan, que fica disponível 24h por dia na internet. Internamente, as informações podem ser obtidas pelos usuários através do Portal Corporativo, e-mail e *file server*, que podem ser acessados no horário de expediente.

Atualmente a Cesan dispõe de Data Center corporativo, construído em 2010, no Centro Operacional de Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque, testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, magnetismo e armas de fogo. Há gerador e 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.

O Data Center da Cesan é reconhecido como referência pela sua exemplaridade, tendo recebido visitas de técnicos da ArcelorMittal, Vale, Prefeitura da Serra e Ministério Público do Espírito Santo (MPES) em 2012, 2013, 2014 e 2015 para conhecerem os sistemas de monitoramento em operação. Em 2016 ocorreu a visita de técnicos do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (Prodest) e do Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes). Em 2017, ocorreu visita da Saneamento de Goiás S.A (Saneago).

Para assegurar a guarda das informações, são realizados backups periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2017, foi implantada a solução de backup (Netbackup) que possibilita o backup dos dados da *storage* e dos servidores para fitas. A guarda do backup é feita em outro local, seguindo boas práticas de gestão de segurança de informação. Toda essa infraestrutura de contingência garante a continuidade do negócio, mantendo a disponibilidade das informações em um regime contínuo de 24h, durante os sete dias da semana em situações de emergência.

Desde 2014, a satisfação dos usuários dos serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC) é medida através da pesquisa de satisfação enviada após o fechamento dos chamados registrados por meio do Service Desk. Até 2018, o sistema utilizado para realizar a pesquisa era o Service Desk Online, quando foi substituído pelo SAP.

A tabela 5.4 apresenta 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
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
Atualização de versão do servidor de antivírus e anti-spam (2013-2014)	Segurança da rede da Cesan.	Interno

PROJETO / ANO	BENEFÍCIO	USUÁRIO
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
Migração Lync Server (2015)	Atualização da ferramenta de comunicação de usuários com implantação de videoconferência corporativa.	Interno
Novo contrato de Outsourcing de impressão (2015)	Atualização tecnológica das impressoras.	Interno
Atualização e ampliação dos switches do Data Center (2015)	Atualização tecnológica e novos equipamentos para ampliar a segurança e disponibilidade da rede de dados do Data Center.	Interno
Nova solução de Segurança de Informação (2016)	Ampliar recursos de segurança de informação da Cesan	Externo
Implantação do Orchestrator (2016)	Automatizar o processo de criação e expiração de usuários de AD e Exchange.	Interno
Atualização de Solução de backup e restore (2017)	Atualização tecnológica da solução de backup e restore da Cesan	Interno
Tabela 5.4 – Compatibilização de Infra estrutura/demandas para usuários internos e externos		

d) Como são tratados os riscos de segurança das informações?

A segurança das informações é mantida com base na regulamentação da Norma Interna - ADM.019.03.2016, atualizada em 2016. Esta Norma define 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. A unidade responsável pelo controle dessa Norma é a A-GTI, em conjunto com os gestores das unidades.

Todos os empregados, aprendizes e estagiários, ao serem admitidos na empresa, assinam um termo de compromisso de utilização dos serviços, conforme previsto na referida norma. 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, alinhadas aos valores da Empresa. Os métodos utilizados para buscar assegurar a atualização, a confidencialidade (C) e integridade das informações (I) e a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações (D) em situações de emergência estão listados na Tabela 5.5.

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
Data Center/ Sala Cofre	Construído em 2010, em Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque, testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, 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 2016 foi substituído o banco de baterias de um dos nobreaks do Data Center.	X	X	X
Backup	São realizados backups periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2017, foi implantada nova solução de backup (NetBackup) 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	X
Firewall	Serviço que analisa os dados que trafegam entre a Internet e a rede da Cesan protegendo contra diversas vulnerabilidades, invasões e acessos não autorizados. Desde 2006 o serviço de firewall da Cesan tem recursos de alta disponibilidade. Em 2016 foi implantada nova solução de firewall – Fortinet Fortigate.	X	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. Em 2013 foram atualizadas suas versões. Em 2017 foi adquirida nova licença do antispam para alta disponibilidade dos serviços de e-mail e anti-spam e proteção contra ransomware.	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, DNS, Fortinet (firewall, filtro de conteúdo web e VPN Server), e-mail e ERP SAP.	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. Em 2016 foi adquirida solução de monitoramento e relatórios do firewall, VPN e filtro de conteúdo web - FortiAnalyzer.		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 A-DSI. Em 2016 foi alterada para SSL para prover maior segurança no acesso à rede da Cesan.	X	X	
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. 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, foi expandido para o Interior. Em 2012 e 2013 ampliou para a ETE Araçás e Santa Lúcia. Em 2016 foi automatizado o processo de criação e desativação de contas de usuários do AD integrado aos processos de RH do SAP (admissão e demissão de empregados e estagiários). Em 2017 foi realizada a atualização tecnológica de sistema operacional dos servidores de AD	X	X	

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
Acesso a Sistemas	para a versão 2012 e a aquisição de nobreaks para servidores de AD. Cada sistema tem seu conjunto de regras de controle de acesso por meio do perfil do usuário, permissões e senhas.	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
Solução de Virtualização	Desde 2010 a Cesan possui a solução de virtualização de servidores VMware que permite alta disponibilidade de aplicações, pois em caso de falha em um servidor físico, os servidores virtuais são automaticamente reiniciados em outro servidor físico. Além disso, o uso dessa tecnologia garante redução do consumo de energia e de emissão de CO2 (TI verde). Em 2016 a solução foi atualização para a versão 6.0.			X

Tabela 5.5 - Confidencialidade e integridade das informações/continuidade da infraestrutura.

5.2 Conhecimento da organização

a) Como a organização identifica os conhecimentos mais importantes para realizar sua missão e implementar as estratégias?

Os conhecimentos mais importantes são identificados tendo como base os principais processos da cadeia de valor da Cesan, descrito em 7.1.a. Esses conhecimentos são mapeados e implementados pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, Medicina e Segurança do Trabalho (A-DDP), através do Programa de Desenvolvimento Funcional, descrito em 6.2.a com base nas qualificações necessárias ao exercício de cada função, conforme estabelecido no Plano de Carreira e Remuneração (PCR).

Os conhecimentos relacionados às necessidades de desenvolvimento advindas de programas e projetos institucionais são identificados e realizados através do Programa de Desenvolvimento Institucional, descrito em 6.2.a, a partir das diretrizes estratégicas da companhia. A tabela 5.6 apresenta os programas de desenvolvimento.

Como aperfeiçoamento, em 2017, foi realizado o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, descrito em 6.2.a, que é uma ferramenta que visa auxiliar a Cesan a identificar e gerir o desenvolvimento de cada empregado.

Anualmente, as ações a serem realizadas são priorizadas, considerando os temas mais importantes para retenção do conhecimento e de forma a garantir o alcance das metas do PE institucional.

Como forma de incentivar a disseminação de conhecimento e das melhores práticas, as ações de capacitação de processos principais, como produção de água, são realizadas através de instrutoria interna e/ou, utilizando a metodologia *on the job*, com repasse das técnicas e atividades durante a execução do trabalho no dia a dia.

Externamente, para realização de atividades especializadas, a empresa contrata serviços de consultoria e participa de congressos e seminários específicos.

PROGRAMAS	OBJETIVO/NECESSIDADES ATENDIDAS/PÚBLICO ALVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	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.
DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL	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.

Tabela 5.6 - Programas de desenvolvimento

b) Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?

As formas de desenvolver os conhecimentos mais importantes são definidas de acordo com a especificidade dos Programas de Educação Empresarial, descritos em 6.2.a. Entre elas, destacam-se as práticas de treinamento, instrutoria interna, reuniões, pesquisa, incorporação de novas tecnologias, benchmarking, seminários e participação em câmaras técnicas (AESBE, ABES, dentre outras) e nos Prêmios de Qualidade (PQES e PNQS).

Os padrões gerenciais são estabelecidos nas Normas Internas, nos Manuais e no PCR. Na tabela 5.7 estão descritas as principais ações para o desenvolvimento dos conhecimentos, destacando-se normas internas e criação de grupos de trabalho específicos.

MEIOS DE DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	DIFUSÃO	RETENÇÃO
Concessão de Bolsa e Participação em Cursos de Pós-Graduação e Ensino Médio Técnico, atualizada pela Norma Interna ADM.040.00.2017	Otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados. O trabalho final do curso deve ser aplicável à Cesan e, após sua aprovação e apresentação ao comitê instituído, deve ser encaminhado à A-DDP para arquivo e disponibilizado para consulta no portal corporativo.	X	X
Programas de Capacitação e Desenvolvimento (6.2.a)	Desenvolver ações alinhadas aos objetivos estratégicos da Cesan, às necessidades de melhoria das Unidades e à função dos empregados para melhoria dos resultados da empresa.	X	X
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica, atualizado pela Resolução nº 5894/2017	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico.	X	X
Encontro de Inovação da Cesan e por Diretorias	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
Instrutoria Interna para Ações de Capacitação e Desenvolvimento, atualizada pela Norma Interna ADM. 012.03.2017	Valorizar o empregado, através da Norma de Instrutoria Interna, reconhecendo o 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

MEIOS DE DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	DIFUSÃO	RETENÇÃO
Relatório de Gestão (RG) e Relatório de Avaliação (RA) (1999)	Compartilhar as práticas descritas no Relatório de Gestão, através das reuniões específicas das Unidades para discussão e melhoria das práticas de gestão.	X	X
Hotsites	Disponibilizar 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	X
Capacitação e Desenvolvimento dos Operadores de ETA	Realizar curso de formação para novos operadores de ETA (presencial ou <i>on the job</i>) e ações de aperfeiçoamento para todos os operadores já atuantes na função. Abrange os cursos de controle e dosagem de produtos químicos, Boas práticas de operação e laboratório de ETA e Clarificação de água nos processos de tratamento.	X	X

Tabela 5.7 – Desenvolvimento de conhecimento

Outra forma de desenvolver os conhecimentos, a partir de 2004, foi a criação do Comitê Permanente de Cooperação Técnico Científica (C-CTC), que atualmente é composto por representantes de todas as gerências da empresa e tem como objetivo a coordenação e acompanhamento das ações voltadas à inovação e desenvolvimento tecnológico. A última atualização do Comitê foi aprovada pela Resolução nº 5894/2017.

O primeiro evento promovido pelo C-CTC foi o Encontro de Inovação (EI) da Cesan em 2006 e a partir de 2008 os Encontros Técnicos de Diretoria (ETD). Em 2013, foi instituído o Ciclo de Inovação (CI), prática de gestão adotada para sistematizar, integrar e potencializar o processo de inovação em toda a Cesan..

Com periodicidade anual, o CI é formado pelo conjunto de eventos (internos e externos) voltados ao incentivo à inovação, a disseminação da cultura de melhoria e a divulgação da produção técnica e científica entre os empregados. Os eventos internos - Encontros Técnicos de Diretoria (ETD) e Encontro de Inovação (EI) estimulam a produção de soluções criativas, por meio de estudos e pesquisas dos próprios empregados, promove o reconhecimento e premia as melhores práticas desenvolvidas. Para cada evento é instituída comissão organizadora e edital de chamada de trabalhos técnicos.

A sistemática de avaliação e melhoria da prática é baseada no PDCL, com a realização de reuniões entre as comissões organizadoras com o C-CTC e a produção de relatórios, contendo as atividades e propostas de ações para o próximo ciclo.

São exemplos de ações recentes implantadas com origem nos relatórios: elaboração do Manual Orientativo de Trabalhos Técnicos (2017) e Capacitação em Preparação/escrita de Cases de Práticas de Gestão em Saneamento Ambiental – IGS (2018). A tabela 5.8 apresenta a evolução do Encontro de Inovação na Cesan.

EVENTO	CATEGORIAS	PÚBLICO ALVO	ANO
1º ao 3º EI	Temas livres	Todos empregados	2006 a 2009
4º e 5º EI / 1º e 2º Workshop de Fornecedores e 1º e 2º Campeonato de Operadores	I – Água II – Esgoto III - Gestão Institucional IV – Externos: SAAEs e empresas de Saneamento do ES.	Empregados, fornecedores, Instituições de ensino, ABES, e concorrentes	2010 e 2011
6º EI / 3º Workshop de Fornecedores e 3º Campeonato de Operadores	1 – Processos Operacionais (Água e Esgoto) 2 - Gestão Institucional (Água e Esgoto) 3 - Gestão Administrativa	Empregados, fornecedores, Instituições de ensino, ABES, e concorrentes	2012
7º e 8º EI / 4º e 5º Workshop de Fornecedores e 4º Campeonato de Operadores	1 – Inovação na Gestão 2 – Técnico Operacional 3 - Gestão de Processos 4 – Participação de Empresas Contratadas 5 – Práticas Inovadoras	Empregados, fornecedores, Instituições de ensino, ABES, e contratadas.	2013 e 2014
9º Encontro de Inovação	I - Meio Ambiente II - Reutilização do conhecimento III - Melhoria de processos IV - Inovação na Gestão	Empregados, fornecedores, Instituições de ensino e ABES.	2018

Tabela 5.8 – Evolução do Encontro de Inovação da Cesan

c) Como os conhecimentos mais importantes são retidos e protegidos?

d) Como os conhecimentos da organização são difundidos?

Os conhecimentos importantes da organização são protegidos e difundidos por meio de diversas práticas realizadas por várias Unidades da Cesan, destacando-se: Recepção e integração de novos empregados, estagiários, aprendizes e gestores, através do programa de integração da Cesan, descrito em 6.1.d; quadros de gestão à vista; publicação de documentos na intranet como: relatórios de planejamento e gestão, manuais e procedimentos operacionais padronizados ISO 9001; relatório de gestão do MEG; Cartilha da Gestão Empresarial por Resultados (GER), descrito em 7.3.b e Seminários de Planejamento Estratégico.

Através do uso de sistemas informatizados como SAP, GIS Corporativo, Sicat e de seu arquivo técnico a empresa garante a proteção de seu ativo intangível. Em 2017, o SAM passou a ser utilizado por toda Diretoria Administrativa e Comercial como forma de reter, difundir e proteger aspectos relativos aos projetos e indicadores da unidade. Em 2018, foi ampliado para as outras diretorias.

Outra forma de retenção e proteção dos conhecimentos ocorre desde 2014, através da escrita de procedimentos operacionais e utilização de outras ferramentas baseadas em Sistemas de Gestão da Qualidade, como, ISO 9001, ISO 17025:2005, além de instruções de serviço, documentos de apoio e diversos relatórios promovidos pelas unidades, acessíveis no portal corporativo.

As práticas de Instrutoria Interna e capacitações em serviço ‘*On the Job*’, com base na Norma Interna ADM. 012.03.2017 intensificam o processo de gestão do conhecimento, promovendo atualização e circulação dos conhecimentos específicos ao negócio e aos objetivos estratégicos da Cesan. Todo empregado pode se candidatar ao

banco de instrutores internos, devendo manifestar seu interesse e comprovar conhecimentos técnicos e habilidades através de certificados, tempo de trabalho na função e outros documentos. Ao capacitar outro empregado, o instrutor interno em vez de reter para si seu aprimoramento, compartilha com os colegas de trabalho os conhecimentos adquiridos em sua prática profissional e nas ações de capacitação oferecidas a ele pela empresa. Com relação a metodologia "On the Job" é possível disseminar conhecimentos acerca da rotina e de tarefas práticas do trabalho, como atualização e divulgação de procedimentos, sistematizados ou não.

Na tabela 5.7 estão descritas as principais formas de desenvolver os conhecimentos empresariais com uma análise de oportunidade de difusão e retenção através destas práticas.

6 - PESSOAS



6-PESSOAS

6.1 Sistemas de trabalho

a) Como a organização do trabalho é definida?

A organização do trabalho é definida através do Manual da Organização, em 7.1.a e do PCR, que existe na empresa desde 2006 e é revisado e atualizado, bienalmente. O PCR é um instrumento de gestão de RH, alinhado com a política de gestão de pessoas e com a missão e objetivos estratégicos da empresa. Nele estão escritos os cargos, funções e carreiras, também são definidas as atividades e o nível de autonomia dos empregados, tabela 6.1.

FUNÇÕES	P	A	I
Alta Direção (Conselho de Administração, Presidência e Diretores)	x	x	
Assessores, Gerentes e Chefes de Divisões	x	x	x
Nível Superior, Nível Técnico e Médio	x		x

P: Propor; A: Aprovar; I: Implementar

Tabela 6.1 – Grau de Autonomia da Força de Trabalho

As políticas e procedimentos do PCR norteiam as práticas de gestão de pessoas com destaque para o crescimento profissional e salarial e a mobilidade interna do empregado, obedecendo às diretrizes contidas no seu regimento. Para a divulgação do PCR, em 2014 foram realizados eventos na Grande Vitória e Interior, com possibilidade de participação de todos os empregados. Nestes eventos foram distribuídas as cartilhas com as principais alterações ocorridas no plano. O conteúdo completo do plano e suas atualizações estão disponíveis para consulta a todos os empregados no portal corporativo. O PCR possibilita o alinhamento entre os objetivos do negócio e o desenvolvimento das pessoas.

Os cargos são distribuídos nas categorias de: Nível Médio, Técnico, Tecnológico e Superior. A complexidade das atividades é gradativa e o grau de autonomia para desenvolvimento do trabalho segue nesta mesma perspectiva.

A partir do PCR é definido o dimensionamento de pessoal que é a distribuição quantitativa e qualitativa dos postos de trabalho, por cargos e funções necessários ao funcionamento de cada Unidade organizacional. O quadro de pessoal é administrado, considerando as diretrizes corporativas e estratégicas das unidades, com base em estudos e necessidades com foco nos processos principais, validado pela Diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração.

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 devem ser observados pelos empregados e viabilizam uma performance superior. No PCR de 2014, essas competências foram atualizadas e na revisão de 2016, aprovada em 2017, foram mantidas. A divulgação das novas competências ocorreu por meio de treinamentos para todos os empregados, proporcionando o conhecimento e alinhamento dos seus conceitos.

Com a finalidade de manter o PCR atualizado, o Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal, criado em 2006 com representantes de cada diretoria e vigente segundo Resolução 5862/2016, realiza reuniões conforme demandas. Esta prática está alinhada ao objetivo estratégico - Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

Visando a melhoria contínua dos processos, em 2016, a empresa revisou sua estrutura e alterou o seu organograma. Em função desta alteração o RH em conjunto com as demais Unidades, reestruturou todo o seu Dimensionamento de Pessoal. Esta reorganização dos processos de trabalho trouxe maior agilidade para decisões propiciando aumento na produtividade organizacional.

A Cesan também estimula o trabalho em equipe, promovendo o aprendizado contínuo e agilidade nas respostas a partir da integração e da participação dos empregados em Comitês e Comissões, conforme demonstrado na Tabela, no Perfil.

A força de trabalho pode sugerir melhorias nos processos, que são avaliadas e aprovadas pelos gestores conforme autonomia definida no Estatuto Social, Manual de Organização e descrição de função. Além disso, a alta direção, por meio de instrumentos normativos, pode designar empregados para compor grupos de trabalho, comitês, comissões, para realizarem estudos/trabalhos, visando à melhoria dos processos.

A Gerência de Recursos Humanos (A-GRH), em 2017, reuniu as diversas normas de benefícios e diretrizes organizacionais em duas normas específicas: Administração de Benefícios (ADM.039.00.2017) e Administração de Pessoal (ADM.038.02.2018), proporcionando facilidade e agilidade para consulta.

Além disso, a partir de 2014 houve a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em várias unidades organizacionais como as Gerências de Engenharia de Serviços O-GES/CCO e de Recursos Humanos, a Divisão de Atendimento ao Cliente, o processo de licitação na Divisão de Compras e Suprimentos e na Divisão de Serviços Gerais e Transporte o processo de transporte. Em 2015, a Gerência de Controle da Qualidade conquistou a Acreditação na Norma ISO/IEC 17025:2005, renovada em 2018. Em 2016, a O-GES/CCO foi recertificada na norma ISO 9001-2008.

As alterações ocorridas nos instrumentos de gestão e normativos são amplamente divulgadas aos empregados por meio de publicações na intranet, e por comunicados administrativos enviados pela P-CCE.

b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?

Na Cesan as competências são identificadas no PCR, e estão em consonância com as estratégias organizacionais, com a missão, visão, valores e estratégias do negócio, considerando também conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados. A identificação de novas competências ou alteração das atuais ocorre sob responsabilidade da A-GRH, através da A-DDP, de forma corporativa e em função das necessidades e do aprendizado organizacional, estando sempre comprometidas com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, o modelo de negócio e o PE, e seguindo as diretrizes estabelecidas no Manual de Gestão – Revisão do Plano de Carreira e Remuneração (MG-006-02). Na revisão do PCR de 2014, as competências foram reformuladas e, na revisão de 2016, aprovada em 2017, foram mantidas.

Essa prática contribui com o gerenciamento das pessoas na organização, com o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, estimulando o bom desempenho e alcance das metas. As competências são aplicáveis a todos os empregados e líderes e são apresentadas na tabela 6.2.

COMPETÊNCIAS	APLICABILIDADE			IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL	Essenciais	Competências relacionadas ao negócio da Organização.		Excelência em saneamento; Responsabilidade socioambiental; Transparência; Atuação estratégica; Foco no cliente; Foco em resultados.
PROFISSIONAL	Gerais	Todos empregados	Comportamental	Atuação socioambiental; Comunicação; Comprometimento; Trabalho em equipe; Melhoria Contínua; Visão sistêmica.
	Gerenciais	Líderes	Comportamental	Gestão estratégica; Gestão de qualidade; Visão do negócio; Negociação; Gestão de processos e projetos; Gestão de pessoas.
	Específicas	Empregados	Técnica relacionada aos processos produtivos.	Estão registradas nas descrições das funções no PCR.

Tabela 6.2 – Quadro de competências

As competências gerenciais são comuns a todos os gestores da Cesan, independente do processo em que atuam, sendo também uma derivação das competências essenciais. As competências para o exercício da liderança são desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan (PDGC). No ano de 2017, este programa teve como foco a competência Gestão de Pessoas em encontros chamados de RHoda de Conversa, onde foram apresentados e discutidos com os gestores os processos de RH com a finalidade de aprofundar estes conhecimentos e identificar melhorias nos processos.

c) Como as pessoas mais adequadas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?

O processo pelo qual a empresa recruta, seleciona e contrata externamente os empregados é o concurso público, que segue critérios estabelecidos em edital e legislação vigente e teve início na Cesan em 1990 com a realização do primeiro concurso. A realização ocorre por meio da contratação de empresa especializada, administrado pela A-GRH. Em situações excepcionais, o Processo Seletivo Simplificado é utilizado para contratação de pessoas por prazo determinado para atender o interesse público, devendo ser observados os dispositivos legais pertinentes.

As vagas ofertadas em edital do concurso e a formação de um cadastro de reserva com os candidatos aprovados são as formas pela qual a empresa supre as necessidades permanentes de pessoal das Unidades, durante o prazo de validade do certame. Além disso, para evitar uma eventual escassez de pessoal, diante da proximidade da finalização desse prazo, se inicia o processo de planejamento para realização de um novo concurso público.

O planejamento do concurso é administrado pela A-DDP que identifica as necessidades de pessoal para provimento dos postos de trabalho, os requisitos exigidos para as funções que serão ofertadas e as etapas do processo de seleção. A necessidade de pessoal é levantada através de processo integrado entre A-DDP e os gestores das unidades, que administram e propõem a composição do dimensionamento de pessoal, bem como solicitam as contratação de novos empregados, tudo devidamente justificado nos processos administrativos, protocolados no Siscop. Os requisitos das funções constam no anexo II Descrição de Perfis das Funções do PCR, documento que é base para definição das etapas do concurso. Após esse levantamento, o quantitativo de vagas e funções é encaminhado para o Conselho de Administração que tem a competência para aprovar a abertura e realização de concurso público. Esse planejamento inicial visa alinhar as práticas de seleção externa aos objetivos estratégicos, garantir a quantidade de pessoal necessária e a contratação de pessoas com as competências requeridas pela organização para efetividade dos processos organizacionais.

Aos atos do concurso é dada ampla publicidade, através da divulgação dos editais e do cronograma nos sites da Cesan e da empresa organizadora. Para as pessoas com deficiência serão reservadas 5% (cinco por cento) do total das vagas nos casos em que houver compatibilidade entre a deficiência e o cargo/área de qualificação a exercer. Nos editais do concurso há a possibilidade de isenção de taxa de inscrição. Essas práticas visam garantir que os candidatos participem da seleção em igualdade de condições.

A avaliação das competências requeridas pela organização se inicia na realização da prova do concurso, na qual os candidatos são classificados a partir dos conhecimentos demonstrados na prova e exigidos para o desempenho das funções. Além disso, os candidatos admitidos passam por um período de experiência de até 90 dias, quando são avaliados pelo gestor com base nas Competências Gerais e Específicas do Cargo e da Função, apresentadas na tabela 6.2.

Em 2015, foi possível o retorno da realização de promoções internas, decorrente das mudanças advindas do PCR de 2014, que revisou a estrutura e crescimento nas carreiras. Nesse contexto de mudança, a admissão de empregados aprovados no concurso, como regra, passou a ocorrer na função inicial da carreira e para as demais vagas, em funções superiores, por meio do processo de Promoção Funcional, que permite a movimentação do empregado dentro

de sua carreira. Esta prática de promoção está em constante processo de aprimoramento no que se refere aos prazos estabelecidos em edital para as etapas do processo, visando maior agilidade no preenchimento das vagas, bem como em relação à adequação dos critérios de seleção para a avaliação adequada do candidato com as competências requeridas. As informações referentes ao processo de Promoção Funcional são divulgadas pela P-CCE e os editais são publicados no portal corporativo.

Quando não há candidatos inscritos ou que atendam aos requisitos para as funções disponíveis no edital de promoção funcional publicado, a seleção é realizada para compor uma segunda lista de chamada para os empregados enquadrados no segundo grupo funcional imediatamente inferior. Além de haver a previsão no PCR para o oferecimento da vaga, nos demais níveis funcionais, através do concurso público quando há insucesso no preenchimento da vaga por promoção. Essas ações visam tratar eventual escassez de pessoas com os requisitos necessários.

Além da convocação de candidato aprovado em concurso ou pela realização de promoção funcional para atender a necessidades internas da organização e às solicitações dos empregados, o provimento de posto de trabalho também ocorre através de transferência, com a realização de seleção interna quando existe mais de um empregado interessado na vaga, possibilitando mobilidade de empregados, observando as competências requeridas para o desempenho das funções, tendo como base para seleção a Avaliação de Desempenho por Competências.

Estas práticas estão descritas no SGQ e contemplam etapas que envolvem a Divisão de Administração de Pessoal (A-DAP) e A-DDP.

Ainda para estimular a inclusão de minorias, desde 2010, a Cesan absorve mão-de-obra advinda do sistema prisional, nas parcerias contratuais pertinentes às obras e serviços. E através do Programa Menor Aprendiz, junto com o Centro Salesiano do Menor (CESAM), oferece-se vagas para qualificação profissional, propiciando a inserção no mercado de trabalho dos jovens em situação de vulnerabilidade e risco social. Além disso, a empresa também conta com oportunidades de estágio remunerado para desempenho de funções supervisionadas de nível médio, técnico e superior, possibilitando o aprendizado prático em áreas ou atividades relacionadas à sua formação escolar.

Todos os processos de seleção, externos e internos, são pautados em padrões de conduta não discriminatórios nas relações com as pessoas, conforme o Código de Conduta e Integridade da Cesan, descrito em 1.1.c.

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

As pessoas recém-contratadas, incluindo estagiários e aprendizes são preparadas e integradas através do Programa de Integração à Cesan que tem como objetivo compartilhar informações institucionais com os novos empregados, estagiários e aprendizes e orientar os novos gestores para a função gerencial, fortalecendo assim a identidade e cultura organizacional. O programa de integração, realizado desde 2004, é todo ministrado por instrutores internos (empregados da empresa) e são abordados temas relacionados à missão, visão e valores, estrutura organizacional, principais processos, meio ambiente e saneamento, políticas da qualidade, deveres, direitos e benefícios, ética e valores organizacionais, processos de recursos humanos e de saúde e segurança do trabalho. Em 2017, foram incluídos na programação, em parceria com a área operacional e de educação ambiental, as visitas técnicas monitoradas a Estação de Tratamento de Água (ETA) e Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) com objetivo de apresentar e explicar *in loco* o funcionamento dos principais processos produtivos da empresa.

Já a integração no local de trabalho é coordenada pelo gestor com a participação de outros empregados da unidade que recebem o recém-contratado, fornecendo informações e orientações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades rotineiras.

Essa prática tem como padrões de gestão e controle os procedimentos descritos no SGQ da A-GRH, estando este processo atribuído a A-DDP e alinhada a Perspectiva Aprendizado e Crescimento, através do objetivo estratégico Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado e como as necessidades de melhoria são acordadas com as pessoas?

A Avaliação de Desempenho por Competências (AD) é realizada anualmente, desde a implantação ocorrida em 2008 e passou por constantes melhorias e refinamentos, sempre em consonância com as estratégias empresariais e se aplica a todos os empregados em efetivo serviço na empresa no período de avaliação. Todo o ciclo da aplicação da AD está representado na figura 6.a.

Uma das melhorias implantadas em 2014 foi a inclusão da auto avaliação que trouxe uma maior participação dos empregados e integra a composição do resultado final do processo. O primeiro ciclo de AD com este novo formato foi realizado em 2015. Em 2017, alinhado com as demandas advindas dos empregados e gestores após realização dos ciclos anteriores, foi realizado refinamento da AD com a alteração da escala de pontuação da avaliação de desempenho, permitindo melhor adequação e coerência da escala à atribuição dos conceitos. Esta prática está alinhada ao objetivo estratégico que é promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial.

O processo da AD possui critérios diferenciados para avaliação de gestores e empregados. Para o grupo de empregados estão contempladas as competências comportamentais e técnicas e, para os gestores, além das comportamentais, há competências de natureza administrativa e gerencial, tabela 6.2. Nos ciclos anuais de avaliação, os gestores realizam entrevistas individuais com os empregados, elaboram e registram as metas alinhadas ao planejamento estratégico da área, à função do empregado e aos programas e projetos da empresa. Em reuniões de feedbacks as metas acordadas são acompanhadas e são verificadas às necessidades de melhorias dos resultados alcançados pelos empregados.

Desta forma, a AD proporciona a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, visando a implementação de ações adequadas, bem como alinhamento do desempenho aos objetivos estratégicos e operacionais da empresa.

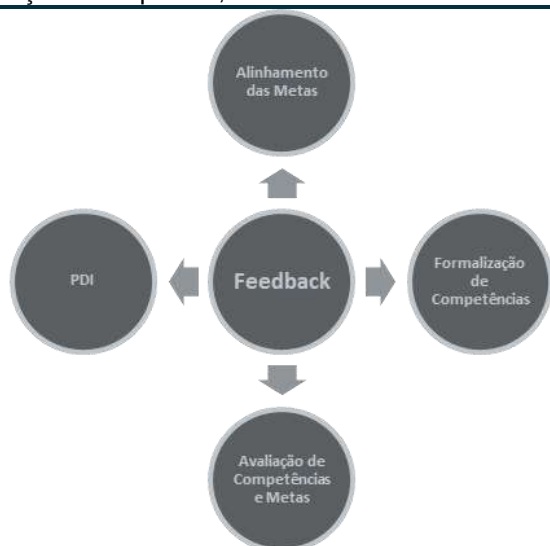


Figura 6.a – Representação gráfica do ciclo de AD

Previamente à realização da AD, são feitas campanhas de divulgação dos períodos de avaliação e conscientização dos empregados da importância da prática. O controle do processo durante o período de avaliação é executado, semanalmente, por meio do sistema ERP/SAP, através de relatórios e gráficos, que depois subsidiam reuniões de retorno com os gestores no intuito de proporcionar reflexões acerca do tema, bem como ações que possam viabilizar a melhoria contínua no processo. As reuniões de retorno são promovidas pela A-GRH antes de ser iniciado um novo ciclo de avaliação de desempenho.

Para maior agilidade, autonomia e segurança a AD é disponibilizada no portal corporativo, no sistema SAP, com acesso por uso de senha individualizada, garantindo total confiabilidade das informações.

Para o desempenho das equipes são estabelecidas metas de trabalho medidas pelos indicadores da GER, descrito em 7.3.b. sendo os resultados obtidos avaliados e acompanhados em reuniões de planejamento estratégico das gerências, com atas publicadas no portal corporativo.

O reconhecimento pelos gestores ao atribuir conceitos da AD como supera ou supera significativamente as competências é uma forma de destacar o empregado e estimular a contínua melhoria do desempenho nas atividades, bem como as equipes representadas pelas unidades na GER alcancem, ao final da apuração, as pontuações estipuladas, tendo reflexo em ganhos salariais e proporciona oportunidades de desenvolver planos de trabalhos para promover a cultura da excelência no ambiente organizacional.

Alinhado à realização da AD, em 2017 ocorreu o primeiro ciclo do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que possibilita identificar às necessidades de treinamento e desenvolvimento. O resultado da avaliação de desempenho interage com outros processos de RH como promoção salarial por mérito, seleção interna para transferências, crescimento diferenciado na carreira, programas de incentivo acadêmico e a GER.

f) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?

A empresa adota diretrizes variadas na composição das práticas de remuneração e reconhecimento do desempenho de seus empregados, de acordo com os objetivos a serem alcançados. O PCR, descrito em 6.1.a, desde 2006 é um dos documentos que contém políticas e procedimentos relativos ao reconhecimento e à remuneração salarial considerando desempenho e metas. Na tabela 6.3 estão descritas as principais práticas de remuneração por desempenho.

PRÁTICA	PÚBLICO ALVO	OBJETIVO
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Por mérito	Todos os empregados
	Por antiguidade	Proporciona incremento salarial do empregado apto com base no resultado da avaliação de desempenho e limite orçamentário estabelecido junto ao CA.
PROGRESSÃO VERTICAL	Crescimento diferenciado	Profissionais das carreiras de nível superior e superior em tecnologia.
	Promoções Internas	Profissionais das carreiras de nível médio e técnico
GRATIFICAÇÕES	Gratificação de Gestores	Empregados em exercício de função de confiança
		Valor referente à gratificação pelo acréscimo das responsabilidades e metas assumidas. São diferenciadas conforme o nível de chefia. O valor é definido conforme parâmetros aprovados pela Diretoria e homologados pelo CA.

Tabela 6.3– Remunerações e reconhecimentos do PCR

A política salarial, também descrita no PCR, é mantida atualizada através da realização das pesquisas de mercado, descrito em 6.3.b e busca estabelecer, com base nos fatores internos correlacionados a valores de mercado, regras que assegurem um tratamento equitativo.

Outra prática que, desde 2006, remunera os empregados baseado no alcance de metas de equipe e têm por base indicadores definidos em conformidade com os objetivos estratégicos da Cesan, é a GER. O alcance das metas também pode subsidiar a indicação para participação em comissões e comitês ou para desenvolvimento de atividades específicas, sendo uma prática que oportuniza desenvolvimento e reconhecimento organizacional do empregado. A participação nestes grupos poderá ou não conceder uma gratificação pertinente quando assim definido, a exemplo das comissões de licitação.

A Avaliação de Desempenho, descrito em 6.1.e, desde 2008 viabiliza o reconhecimento do esforço individual dos empregados, inclusive por contribuições extraordinárias, conforme escala de resultados da avaliação, apresentados na tabela 6.4.

ESCALA	DESCRIÇÃO
NÃO ATENDE	Competência não foi demonstrada apesar de demandada.
ABAIXO DO DESEMPENHO	Competência não foi demonstrada de forma pontual, apresentando desempenho abaixo do esperado.
ATENDE PARCIALMENTE O DESEMPENHO	Competência foi demonstrada de forma parcial. O empregado está aprimorando, desenvolvendo a competência e requer o acompanhamento de seu superior imediato ou de profissionais mais experientes para realização de atividades complexas.
ATENDE PLENAMENTE O DESEMPENHO	Competência foi aplicada de forma plena e satisfatória. Apresenta atuação dentro dos padrões de desempenho e qualidade esperados. Demonstrou dominar os conhecimentos e suas habilidades forma suficientes para exercer integralmente e com autonomia a competência.
SUPERA O DESEMPENHO	Competência foi aplicada com superioridade. Realizou atividades de criação de novos padrões de utilização da competência e desempenho, treinamento e/ou orientação de outros profissionais. Superou o desempenho ao antecipar-se aos problemas, gerando soluções consistentes para a área ou a Cesan.
SUPERA SIGNIFICATIVAMENTE O DESEMPENHO	Competência foi aplicada com superioridade. Teve comportamento diferenciado apresentando inovação e destaque em suas ações, atingindo resultados inéditos. Superou os desempenhos significativamente, sendo reconhecido dentro da Cesan como uma referência em relação a competência.

Tabela 6.4 Resultados da avaliação de desempenho

A empresa também reconhece e estimula seus empregados, dando oportunidade de participação em ações diferenciadas de desenvolvimento como a concessão de bolsa de aperfeiçoamento educacional, desde 1996, congressos e seminários relacionados aos negócios da empresa, visita técnicas, participação em comissões, comitês e grupos diversos externos a empresa e atuação como instrutor interno, sendo nesta incluída uma remuneração conforme requisitos de norma interna, desde 2013. Além disso, é mantida uma significativa concessão de benefícios, descrito em 6.3.b que integram a composição da remuneração dos empregados, bem como outros abonos previstos em acordo coletivo. Tudo isso visa contribuir para melhoria contínua do desenvolvimento das atividades e, por consequência, incentivo para o alcance das metas.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?

As demandas de capacitação e desenvolvimento são identificadas através de metodologias usuais de levantamento de necessidades de treinamento (LNT) tais como: PDI, diretrizes e estratégias organizacionais e solicitações dos empregados e gestores, sendo agrupadas nos Programas de Educação Empresarial conforme apresentado na tabela 6.5.

PROGRAMAS	IDENTIFICAÇÃO/DIAGNÓSTICO	PARTES INTERESSADAS
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	Diretrizes institucionais.	Coordenadores, Assessores, Gerentes, Chefes de Divisão e Chefes de Polo
DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO	Solicitações de empregados de acordo com os requisitos da Norma Interna "Concessão de Bolsa Participação Cursos Pós-Graduação Ensino Médio Técnico – ADM.040.00.2017".	Gestores e empregados
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Diretrizes e estratégias da organização, advindas de programas e projetos institucionais, programas da A-GRH.	Gestores e empregados
DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL	Descrição das funções previstas no PCR, através de PDI, das normas e legislações específicas e demandas espontâneas vindas de empregados e gestores.	Gestores e empregados
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	Demandas oriundas dos gestores ou situações emergentes das equipes de trabalho identificadas, podendo também ser identificadas através do serviço social e medicina do trabalho.	Gestores e empregados

Tabela 6.5 – Programas de Educação Empresarial

Como aperfeiçoamento do Programa de Desenvolvimento Funcional, foi implantado o PDI que teve seu primeiro ciclo em 2017 em conjunto com o ciclo da Avaliação de Desempenho. O objetivo do PDI é gerir o desenvolvimento profissional dos empregados que, em conjunto com o gestor, tem a oportunidade de refletir sobre seu desempenho e definir ações de desenvolvimento, a partir de três blocos de ação: o primeiro voltado ao autodesenvolvimento, o segundo às ações que podem ser desenvolvidas pela gestão e o terceiro referente à capacitação necessária à função do empregado. As capacitações oferecidas no formulário são específicas para cada função, identificadas a partir da descrição de função no PCR. O PDI é disponibilizado, anualmente, de forma proativa para o levantamento de demandas de capacitação e desenvolvimento, antecipando-se às solicitações dos gestores e empregados. Todas as informações são processadas através do Sistema SAP e disponibilizadas para priorização das demandas pela equipe do RH, de acordo com os recursos orçamentários disponíveis e diretrizes estratégicas definidas, o que agiliza o mapeamento de demandas de capacitação e desenvolvimento.

A participação dos líderes e dos empregados na identificação das necessidades de capacitação se dá tanto no PDI, quanto nas demandas espontâneas vindas das unidades organizacionais.

Os programas de educação empresarial são planejados, executados e coordenados pela equipe de Educação Empresarial, na A-GRH.

b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?

A realização dos programas de capacitação e desenvolvimento se dá através do Programa de Educação Empresarial, detalhado em tabela 6.6.

PROGRAMAS	OBJETIVO/NECESSIDADES ATENDIDAS/PÚBLICO ALVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS	MELHORIAS
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PDGC	Desenvolver as competências necessárias ao 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.	Foco nas práticas e competências gerenciais; Integração dos Novos Gestores, RHoda de Conversa e preparação dos gestores para os ciclos de Avaliação de Desempenho.	Reestruturação da proposta ampliando o foco para o funcionamento dos subprocessos de RH, responsabilidades e posturas dos gestores, bem como subsidiar os gestores de conhecimentos técnicos e posturas comportamentais em relação ao ciclo de avaliação de desempenho.
DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO	Aperfeiçoamento profissional dos empregados e 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. Convênios com escolas de idiomas e instituições de ensino fundamental, médio e superior.	Fusão, em 2017, da Norma Interna referente aos cursos técnicos e de pós-graduação, com a modificação do pagamento da bolsa ensino e critérios referentes à liberação de horas, entre outras.
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Atender às demandas de capacitação e desenvolvimento dos empregados, necessárias à implantação e manutenção de programas e projetos institucionais.	Capacitação dos empregados diretamente envolvidos nos projetos institucionais da Cesan. Ações relacionadas à preparação para aposentadoria e à integração de novos empregados, estagiários e aprendizes.	
DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL	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.	Ampliação do escopo de treinamentos obrigatórios em 2017 sobre as Normas Regulamentadoras (NRs) relativas à segurança e medicina do trabalho.
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	Possibilitar o desenvolvimento de competências comportamentais e reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.	Oficinas de desenvolvimento de equipes.	Realização de encontros com grupo de empregados para promoção de espaço de escuta e análise sobre as relações de trabalho; aumento do engajamento e motivação dos empregados e favorecimento da promoção de práticas de saúde no ambiente de trabalho.

Tabela 6.6 - Educação Empresarial

Para os treinamentos em segurança do trabalho é disponibilizado aos gestores, pelo Sistema SAP, a inscrição dos empregados conforme cronograma definido, possibilitando melhor integração das participações nos treinamentos e atividades da unidade.

O desempenho e resultado das ações de treinamento são acompanhados, mensalmente, através das reuniões estratégicas da A-GRH, sendo que as ações de capacitação relacionadas à segurança do trabalho integrou o grupo de metas para participação de resultados da empresa (GER) em 2017 e são acompanhadas regularmente também pela Diretoria Administrativa e Comercial (D-AC)

c) Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?

A identificação de novos líderes é feita observando os pré-requisitos constantes no PCR e análise de perfil psicológico, sendo preservada a característica de livre nomeação e destituição.

A preparação dos líderes inicia com a Integração de Novos Gestores, desde 2015, que 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 A-GRH 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 e desenvolvimento de pessoas.

Conforme instrumento normativo, atualizado pela Deliberação 4294/2016 em caso de desligamento de empregados gestores, o seu sucessor é definido e designado com antecedência de três meses e, neste período é realizada a transição e o compartilhamento de informações. Esta prática foi amplamente utilizada na ocasião de reestruturação organizacional ocorrida em 2016.

Além disso, os gestores são incluídos no Programa de Desenvolvimento Gerencial que, em alinhamento com o planejamento estratégico empresarial e da A-GRH, visa o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício de funções gerenciais e é desenvolvido através de ações, como as descritas na tabela 6.7.

EVENTO	DESCRIÇÃO/OBJETIVO	ANO
LiderAção: Capacitação de Gestores da Cesan	Possibilitar aos gestores o conhecimento e construção de boas práticas cotidianas de gestão, levando à mudança de comportamento gerencial no trabalho.	2014 e 2015
Disseminação das Competências Gerenciais e Papel do Avaliador	Desenvolver os gestores na atuação do novo modelo de avaliação de desempenho advindo da revisão do PCR 2014.	2015
Procedimentos e Informações da AD	Promover a disseminação de informações sobre o processo de avaliação de desempenho e recordar os procedimentos em vista do novo ciclo de avaliação.	2016

EVENTO	DESCRIÇÃO/OBJETIVO	ANO
RHoda de Conversa	Atualizar os conhecimentos quanto aos processos de RH e ações necessárias a serem adotadas pelos gestores, bem como suas responsabilidades e posturas para a efetividade e eficácia dos processos. Processo de RH trabalhados: Carreira e Remuneração, Administração de Pessoal, Segurança e Medicina do Trabalho, Educação Empresarial e Serviço Social.	2017
Workshop de Avaliação de Desempenho	Sensibilização e reflexão do resultado da avaliação de desempenho realizada no início de 2017, sob a perspectiva do resultado da Unidade, divulgação das melhorias do processo e reflexão das competências gerais.	2017

Tabela 6.7 – Ações de desenvolvimento de lideranças

O papel da direção no desenvolvimento dos líderes da organização ocorre principalmente nas reuniões mensais de gerenciamento, descrito em 2.2.d.

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

A Cesan tem como prática a avaliação da eficácia em dois níveis: Avaliação de Reação e Avaliação de Aprendizagem, apresentadas na tabela 6.8.

Os resultados dessas avaliações são tabulados, consolidados e analisados. Com base nas informações obtidas, é realizada uma análise crítica 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 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 da Qualidade de acordo com a natureza do evento: evento de capacitação; evento com aula prática; palestra e sensibilização; encontro, disponibilizados na intranet.

Tabela 6.8 - Tipos de avaliação

A avaliação de reação abrange todos os eventos realizados pela empresa que possuem carga horária de, no mínimo quatro horas. A avaliação de aprendizagem está voltada aos treinamentos obrigatórios que fornecem certificação para habilitação a determinadas atividades.

e) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?

Os empregados da Cesan são estimulados ao desenvolvimento pessoal e profissional, objetivando a melhoria da empregabilidade e a multifuncionalidade pela realização de treinamentos ou participação em eventos internos e externos através dos Programas de Educação Empresarial, 6.2.a. Além disso, a prática da auto avaliação no processo da AD, implantada em 2014, também visa promover o autoconhecimento, possibilitando estabelecer planos de melhoria através das devolutivas realizada pelos gestores durante o período da AD.

O desenvolvimento comportamental e da cidadania se dá na realização de treinamentos e programas institucionais com foco em atitudes, comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe e outros que auxiliam a reflexão e autoconhecimento como, por exemplo, o Programa 10 Sentidos, que trabalha sentidos organizacionais e comportamentais, abrangendo a união de equipes e estimulando o voluntariado, descrito em 4.1.d, divulgação e implantação do Código de Conduta e Integridade, descrito em 1.1.c, dos Diálogos de Saúde e Segurança (DSS) e pelo Programa de Educação Financeira, realizado desde 2011 como medida preventiva e tratativa, com a participação de empregados e familiares.

Através da equipe de Serviço Social da Cesan, são promovidos anualmente e conforme demandas internas, programas que visam à melhoria de comportamentos e atitudes psicossociais, que favorecem o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, por meio de atividades em grupo, assessoramento aos líderes da empresa e assistência individual. Em 2017, foi realizado o Projeto GOTAS – Grupo de Orientação ao Trabalho e Atenção à Saúde, focado na saúde emocional, qualidade de vida e relações interpessoais.

A participação nas ações de voluntariado possibilita vivenciar experiências de cidadania e de desenvolvimento social dos empregados, estimulando o desenvolvimento e exercício dos empregados como cidadãos. Desde 2009, ocorrem campanhas periódicas de incentivo a doação de sangue e medula óssea voluntária, em parceria com o HEMOES - Hemocentro do Estado do Espírito Santo, além de campanhas específicas realizadas pelas unidades (campanhas de agasalho, natal, entre outras).

É oportunizado aos empregados, que possuem idade acima de 50 anos, preparar-se para aposentadoria através do 'Programa Pensando e Planejando o Amanhã' (PPA). O programa tem por objetivo proporcionar espaço de reflexão acerca das etapas do processo da aposentadoria e seus desdobramentos na pessoa, família e sociedade. São trabalhadas sete temáticas afins a este momento: Autoconhecimento, Previdência, Planejamento Financeiro, Trabalho e Cotidiano, Saúde, Família e relacionamentos e Estilo de Vida.

6.3 Qualidade de vida

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

As principais práticas para identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança ocupacionais são os Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), desde 2001, de Controle Médico Ocupacional (PCMSO), desde 2009, e implantação das medidas mitigadoras previstas nestes programas. A elaboração dos programas está sob a responsabilidade do SESMT da Cesan e sua implantação se dá com atuação conjunta destes com os gestores e empregados da empresa. As informações e dados são armazenadas e controladas no SAP que oportuniza uma integração e automatização com o processo de administração dos exames ocupacionais. Em 2016, uma melhoria no sistema possibilitou que a agenda de convocação do exame periódico fosse interligada e registrada diretamente na agenda do empregado pelo Outlook, emitindo ao empregado lembrete de sua convocação junto à medicina do trabalho. Ambas as práticas compõem o escopo do SGQ da A-GRH.

O PPRA tem reavaliação periódica e anual e visa identificar os 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, que se integra à implantação do PCMSO; registro no SAP dos riscos identificados e divulgação dos dados através das CIPAS; planejamento das ações para o próximo ano.

Além destas, a Cesan utiliza outras metodologias para identificação e tratamentos dos riscos que se inter-relacionam com as já mencionadas, sendo as mais significativas apresentadas na tabela 6.9.

RISCOS / PERIGOS	PRÁTICA	OBJETIVO	MELHORIAS	OUTRAS INFORMAÇÕES
Atividades Insalubres e Perigosas	Laudos Técnicos das Condições Ambientais do Trabalho - LTCAT (2000)	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.	2016 - laudos passaram a incluir em seus pareceres informações relacionados a questões previdenciárias. 2017 - atualização anual alinhado ao PPRA.	
Ergonômicos e de acidente	Inspeções de saúde e segurança (2008)	Realizadas pelo SESMT e CIPA de forma regular, planejadas conforme procedimentos operacionais e metas definidas.	Meta da GER em 2016 e 2018.	Esta prática faz parte do escopo do SGQ da A-GRH e é realizada e controlada conforme PO-A-GRH-DP 011, Revisado em 2018. Intensificação na aplicação.
Atividades críticas	Análise Preliminar de Riscos – APR (2012)	Busca antecipar e detalhar as etapas de realização das atividades, detectando possíveis riscos e propondo medidas mitigadoras.	Elaboração de instrução e novo formulário.	
Físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes.	Treinamentos de NR's (2013)	Orientar quanto a procedimentos e condutas necessárias à adequada preservação da integridade física de empregados e terceiros envolvidos nas diversas atividades da Cesan.	2016 - ampliação de escopo para inclusão de novos treinamentos. Meta da GER em 2017.	
Físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes.	Auditoria de EPI (2016)	Verificar as conformidades relacionados ao uso e fornecimento de EPI's na empresa em coesão com a Norma Interna ADM.031.01.2015 – Equipamento de Proteção Individual	Meta da GER, em 2017 atingiu o resultado com eficiência.	Realizada pelo SESMT.
Respiratórios	PPR – Programa de Proteção Respiratória (2017)	Adequar à utilização dos equipamentos de proteção respiratória, quando necessários, para complementar as medidas de proteção coletivas existentes ou para garantir uma completa proteção ao empregado.	Elaborado em 2017 para implantação em 2018.	Integra o grupo de metas da GER em 2018.
Ruído	PCA – Programa de Conservação Auditiva (2017)	Estabelecer os requisitos mínimos para a proteção dos empregados e visitantes onde haja o risco de perda auditiva, visando à prevenção da perda auditiva e conservação da saúde auditiva dos trabalhadores.	Elaborado em 2017 para implantação em 2018.	O programa é implantado e desenvolvido através de atuação multidisciplinar entre as equipe de medicina e segurança do trabalho. Integra o grupo de metas da GER em 2018.

Tabela 6.9 - identificação e tratamentos dos riscos – saúde ocupacional e segurança

Os resultados das principais práticas mencionadas são acompanhados mensalmente através das reuniões estratégicas da A-GRH e da D-AC.

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

A identificação das necessidades e expectativas das pessoas e do mercado de trabalho se dá através de três principais práticas: pesquisas externas, benchmarking e negociações coletivas. As duas primeiras estão fundamentadas, principalmente na participação como mantenedora no Grupo de Permutas de Informações Salariais

(GRUPISA), instituição sem fins lucrativos, formada por empresas de diferentes ramos e portes no mercado estadual, que tem por objetivo subsidiar o gerenciamento e melhoria das atividades de RH dessas empresas, através de pesquisas salariais e de benefícios, estudos e visitas técnicas, cursos, compartilhamento de prática e trabalhos que contribuem para o aprimoramento e manutenção de processos de gestão de pessoas como plano de carreira e remuneração, avaliação de desempenho, entre outros.

Durante as negociações coletivas anuais são identificadas expectativas e necessidades que subsidiam a elaboração da proposta de acordo coletivo, que após aprovada e consolidada com a força de trabalho através de sua representação sindical, é devidamente formalizada junto aos órgãos competentes, passando a vigorar seus requisitos. Além dessas, as práticas de RH desenvolvidas internamente também se evidenciam como uma fonte importante de identificação das necessidades e expectativas das pessoas, devido a características e particularidade de interação delas com os empregados e familiares. Entre essas práticas podemos exemplificar a Pesquisa de Satisfação do Cliente RH, integrante do SGQ da A-GRH, aplicada a todos os empregados, desde 2014 durante a realização do exame periódico. Os resultados qualitativos e quantitativos, obtidos através de questões fechadas e abertas, são compilados mensalmente, analisados e tratados conforme previsto nos documentos do SGQ da A-GRH.

Através da observância de requisitos legais, a Cesan se adequa a estes requisitos de forma ágil e atende as expectativas de seus empregados, bem como melhora a qualidade de vida destes. Com o advindo da lei 13.467/17 as alterações foram implementadas e benefícios como o fracionamento das férias passou a ser concedido aos empregados.

Alinhado ao objetivo estratégico de promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial, o acompanhamento dos requisitos e indicadores relacionados à força de trabalho se dá conforme apresentado na tabela 6.10

PARTE INTERESSADA	REQUISITOS	INDICADOR	NÍVEL DO ACOMPANHAMENTO
Empregados	Aprimorar a gestão das relações trabalhistas e sindicais	Número de reclamações trabalhistas	GER de 2017
	Ambiente seguro	Auditorias de EPI realizadas	
	Condições de trabalho		
	Saúde ocupacional	Índice de cumprimento do PCMSO	
	Melhorar a satisfação dos usuários dos produtos e serviços internos da Empresa	Índice de satisfação dos empregados com os serviços do RH	Planejamento Estratégico da A-GRH
	Oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional	Índice de capacitação anual da força de trabalho	Planejamento Estratégico da A-GRH.
	Ambiente seguro	Taxa de frequência e coeficiente de gravidade dos acidentes	Planejamento Estratégico da A-GRH

Tabela 6.10 Requisitos/Indicadores de desempenho

Os benefícios e serviços oferecidos pela Cesan e também através da Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan (FAECES) propiciam melhoria na qualidade de vida, considerando sua inter-relação com aspectos pessoais como saúde e psicossocial. Os benefícios oferecidos estão na tabela 6.11 e apresentam uma comparação com empresas do mercado local, através do Grupisa, bem como outras empresas de saneamento.

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS	GRUPISA ⁽¹⁾	COPASA	SABESP
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	(2)	Sim	Sim
Abono de ausência (1983)	Abonar a ausência do empregado do trabalho por motivo particular, em até três datas no ano-calendário, não cumulativos.	Empregado	(2)	(2)	(2)
Bolsa de estudos para cursos de pós-graduação e pós-médio (1996, 2013)	Estimular a especialização, em nível superior e médio, em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.	Empregado	(2)	(2)	Sim
Auxílio-dependente especial (2008)	Proporcionar ao empregado condições financeiras para prover pleno desenvolvimento de filho portador de necessidades especiais.	Empregado e dependentes	(2)	(2)	(2)
Previdência privada (1994)	Proporcionar ao empregado que se aposentar uma complementação financeira, garantindo-lhe remuneração superior à previdência social oficial.	Empregado e dependentes	9	Não	Sim
Assistência médica supletiva (1989)	Proporcionar acesso ao atendimento médico, hospitalar e exames complementares.	Empregado e dependentes	13	Sim	Sim
Assistência odontológica supletiva (1991)	Proporcionar acesso ao atendimento odontológico.	Empregado e dependentes	12	Sim	Sim
Plano de Saúde (VIVA+ em 2017)	Proporcionar acesso à plano de saúde coletivo empresarial ou coletivo por adesão, ambulatorial, hospitalar com obstetrícia e odontológico. Administrado pela Fundação Assistencial dos empregados da FAECES, proporcionando valores menores que o de mercado.	Empregado e dependentes ou agregados Aposentado e pensionista	13	Sim	Sim
Reembolso de Medicação (1992)	Reembolsar ao empregado portador de doença terminal, doença ocupacional crônica contraída no desempenho das atividades na empresa e doença decorrente de acidente de trabalho, valores	Empregado	1	(2)	Sim

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS	GRUPISA ⁽¹⁾	COPASA	SABESP
gastos com medicamentos.					
Gratificação de motorista usuário e operacional (1988)	Gratificação paga aos empregados que além de suas atividades específicas, em situações de trabalho, a condução de veículos da Companhia seja imprescindível, conforme requisitos estabelecidos pela Norma Interna ADM.015.00.2015 – Serviços de Transporte.	Empregado credenciado	(2)	Sim	Sim
Prorrogação de estabilidade legal de empregado (1993)	Ampliar o prazo de estabilidade no trabalho após retorno de benefício previdenciário.	Empregado e dependente	(2)	(2)	(2)
Complementação salarial de auxílio-doença / previdenciário (1995)	Garantir ao empregado afastado em auxílio doença / previdenciário o recebimento de 100% de sua remuneração.	Empregado e dependentes	(2)	Sim	Sim
Ampliação da Gratificação de férias (1988)	Garantir ao empregado gratificação maior que o previsto na legislação para seu período de férias.	Empregado e dependentes	(2)	(2)	(2)
Licença-prêmio (1987)	Premiar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan.	Empregado	(2)	(2)	(2)
GER (2006)	Possibilitar a participação dos empregados no lucro da empresa.	Empregado e dependentes	11	Sim	Sim
Promoção por Antiguidade (2008)	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por tempo de trabalho.	Empregado	(2)	(2)	(2)
Flexibilização de Horário (2015)	Flexibilizar a entrada e saída da jornada de trabalho em 15 minutos.	Empregado	(2)	(2)	(2)
Atestado de Acompanhamento Médico (2004)	Permite abonar até 15 dias consecutivos no ano as ausências do empregado ao trabalho decorrente de necessidade de acompanhar filhos, cônjuges, pai e mãe ao serviço médico.	Empregado	(2)	(2)	(2)
Ajuda de Custo (1990)	Valor recebido pelo empregado, destinada a custear as despesas decorrentes de transferência por necessidade de serviço e interesse da Cesan desde que imponha mudança de domicílio.	Empregado	(2)	(2)	(2)
Ampliação da licença maternidade (2009)	Ampliar a licença maternidade por mais 60 dias para a empregada mãe.	Empregada	(2)	(2)	(2)
Ampliação da licença paternidade (2017)	Ampliar a licença paternidade por mais 15 dias para o empregado na época do nascimento do filho.	Empregado	(2)	(2)	(2)
⁽¹⁾ Número de empresa do grupo que oferecem o benefício.					
⁽²⁾ Não identificado dado sobre o benefício nas fontes consultadas					

Tabela 6.11 – Principais benefícios e referenciais comparativos

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

O bem estar e a satisfação das pessoas são avaliados através de canais de comunicação e interação como Avaliação de Desempenho, em 6.1.e, Pesquisa de Satisfação do Cliente RH, em 6.3.b, reuniões com gestores, workshops de reflexão estratégica das gerências e desenvolvidos por meio das reuniões de planejamento estratégico e de programas como o 10 Sentos, em 4.1.d. O Programa 10 Sentos, criado em 2008, com última atualização em 2016, abrangendo 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.

Além dos canais citados, também são identificadas e tratadas às demandas que afetam o bem-estar, a satisfação e o incentivo aos empregados através do Acordo Coletivo, descrito em 6.3.b.

O comprometimento das pessoas é fomentado pelos gestores através do estabelecimento das metas na avaliação de desempenho, descrito em 6.1.e.

A Cesan desenvolve também outros programas, campanhas e ações destinadas à promoção da qualidade de vida de seus empregados fora do ambiente de trabalho, que são planejadas, desenvolvidas e executadas sob a coordenação da A-DDP, conforme tabela 6.13 que destaca as principais práticas de qualidade de vida.

Em 2013, foi criado o Comitê Gestor do Clima Organizacional composto por dez participantes, sendo cinco representantes da A-GRH 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. Por motivos excepcionais de contenção de gastos oriundos da crise financeira e escassez hídrica, a pesquisa foi temporariamente suspensa no ano de 2015 e inserida no Plano de Negócios da Cesan em 2017 para realização em 2018.

A gestão destes programas e acompanhamento através das práticas citadas acima 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.

d) Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?

A sustentação e desenvolvimento da criatividade, inovação e excelência no desempenho e desenvolvimento profissional são promovidos principalmente através da constituição e/ou participação de grupos de empregados em comissões e comitês multifuncionais, apresentados no Perfil, formados internamente ou externamente para realização de trabalhos ou estudos específicos e estratégicos, em discussões periódicas ocorridas durante reuniões de equipes ou nas de gerenciamento das estratégias e através da realização do Ciclo de Inovação, descrito em 5.2.b. O incentivo à pesquisa e parcerias com outras empresas e entidades, realizados através da orientação do Núcleo de Pesquisas da Cesan, busca avaliar as demandas por pesquisas acadêmicas e novas tecnologias e são descritos em 7.1.d.

O desenvolvimento das pessoas, das equipes e de seus desempenhos são promovidos também através dos Programas de Educação Empresarial, descritos em 6.2.a.

e) Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

Desde 1973, a CESAN possui práticas sistemáticas e contínuas que visam à promoção da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, disponíveis a todos os empregados e familiares.

As principais ações apresentadas nas tabelas 6.12 e 6.13, são desenvolvidas e executadas, em sua maioria, sob a coordenação da A-DDP, que realiza o planejamento anual com base no histórico e nas demandas internas, e controla a adesão e participação do público-alvo através de um sistema de inscrições online, denominado SISPAEV, além de registro de frequência e alcance das metas. A efetividade das ações é avaliada por meio do acompanhamento médico anual, redução dos índices de acidentes de trabalho e de trajeto, indicadores de absenteísmo e pesquisa de satisfação do RH.

Além disso, desde 2010, o Serviço Social da Cesan possui participação ativa no Grupo de Estudos em Serviço Social do Trabalho do Espírito Santo (GESSTES), envolvendo representantes da área de RH de outras grandes empresas e instituições públicas e privadas do Estado, configurando um benchmarking sistematizado e permanente com vistas ao aperfeiçoamento e troca de experiências para melhores práticas de promoção da qualidade de vida, dentro e fora do ambiente de trabalho.

INCENTIVO	PRÁTICA
Cultural	Oportunidade de participação no Coral da Cesan
	Ingressos aos empregados e familiares para teatro e apresentações artísticas (2017)
Saúde	Programa de visita monitorada, que permite aos familiares dos empregados visitarem as instalações da Cesan
	Incentivo a leitura com distribuição de exemplares publicados pela Cesan (2017)
Social	Cursos de culinária saudável em parceria com o SESI. Em 2017 foi aberta a participação de familiares.
	Extensão da licença paternidade para 20 dias (2017)
Financeiro	Extensão da licença maternidade para 06 meses (2009)
	Flexibilização de horário de trabalho.
	Descontos em instituições de ensino, através de convênios feitos pela Cesan, com creches e cursos de especialização.
	Cursos e palestras sobre administração financeira desde, incluindo a extensão da carga horária com orientações sobre investimentos, e participação de familiares (2018)

Tabela 6.12 - Práticas de incentivo à qualidade de vida fora do ambiente de trabalho

PRÁTICA	OBJETIVO
Atendimento do Serviço Social (1973)	Realiza orientações e assistência para prevenção e solução de questões sociais e de saúde física e mental, intermediação de conflitos nos ambientes de trabalho e doméstico, assistência em caso de falecimentos, acompanhamento nos processos de afastamento, além de visitas domiciliares e hospitalares, buscando a promoção e fortalecimento do bem-estar psíquico e social dos empregados. Como melhoria, em 2016 ocorreu a ampliação da equipe, possibilitando estender os horários de atendimento e promover novos projetos de intervenção junto aos empregados.
Programa de Readaptação Funcional	Promove o acompanhamento médico e social de empregados com limitações físicas e/ou psíquicas, incapacitantes para as atividades laborais de origem, visando a identificação de outra função compatível com sua limitação de saúde, com foco na inclusão social do trabalhador. Em 2015 foi aprovada uma nova norma interna, que possibilitou maior eficiência e agilidade no tratamento dos casos.
Programa de preparação para a aposentadoria	Proporciona um espaço de reflexão e construção de um planejamento de vida aos empregados da Cesan. Em 2015 os 07 módulos foram atualizados, focando em temas expositivos e participativos, com vivências e trocas de experiências, resultando em maior adesão ao programa.
Campanhas de Prevenção	Promove anualmente a campanha de vacinação contra a gripe (1999), e realiza ações de prevenção de DSTs e combate a vetores (2010), sensibilização e prevenção do câncer de mama – Outubro Rosa, e câncer de próstata – Novembro Azul, além da SIPAT – Semana Interna de prevenção de acidentes que ocorre em todas as localidades onde há atuação das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs), com participação de empregados e prestadores de serviço.
Programa de Prevenção e tratamento da Dependência Química (1983)	Promove a abordagem individual aos empregados e familiares de usuários de substância psicoativa, encaminhamento para tratamento especializado e acompanhamento médico e social, oferecendo condições necessárias para a sua recuperação e reintegração em suas funções, tanto no ambiente de trabalho como na família. Como melhoria em 2017 foi publicada a Norma Interna 034.02.2017, que proíbe o consumo e distribuição de bebidas alcoólicas nas festividades da Empresa e no horário de trabalho.
Acompanhamento	Anualmente, realiza exames clínicos e complementares, direcionados a todos os empregados e custeados pela

PRÁTICA	OBJETIVO
médico complementar	empresa, que extrapolam o mínimo exigido legalmente, promovendo, ainda, encaminhamentos específicos para especialistas e monitoramento das taxas dos exames, realizados pelo Médico do Trabalho.
Tabela 6.13 - Principais práticas de qualidade de vida	

Outro instrumento que contribui para a melhoria da qualidade de vida, fora do ambiente de trabalho, é o Programa 10 Sentidos, descrito em 4.1.d e 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.

7 - PROCESSOS



7 - PROCESSOS

7.1 Processos da cadeia de valor

a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?

Desde a criação da Cesan, em 1967, os requisitos aplicáveis aos processos relativos à cadeia de valor são definidos considerando-se o próprio negócio da empresa que é o abastecimento de água, a coleta e tratamento de esgoto, comercialização dos serviços e às necessidades e expectativas dos clientes e demais parte interessadas.

O Manual de Organização, existente desde 1974, contém as competências e objetivos operacionais de todas as Unidades da empresa. Este manual tem como base o Estatuto Social, a Lei de Constituição e sua Regulamentação, as Diretrizes dos Conselhos Fiscal e de Administração. Sua atualização é feita anualmente ou quando são realizadas alterações substanciais na estrutura orgânica da empresa. Neste último caso, como modo de promover agilidade ao processo, a descrição das competências é atualizada de forma que, quando a nova estrutura é aprovada, todas as alterações necessárias no Manual já estejam concluídas. O controle dessa prática é realizado pela P-CPE, por meio de numeração sequencial das edições e de histórico do Manual de Organização disponibilizado no portal corporativo a todos os empregados.

Em 2002, com base na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), os requisitos e respectivos indicadores de desempenho, aplicáveis aos processos da cadeia de valor foram revisados no processo de planejamento e revisão estratégica, conforme descrito em 1.1.a. No Seminário de Reflexão Estratégica das Diretorias os requisitos são traduzidos em metas a serem atingidas em curto, médio e longo prazo, são designadas as unidades responsáveis, bem como seu desdobramento nos níveis tático (Plano de Trabalho) e operacional (Planos de Ação), de ciclo anual. O acompanhamento ocorre por meio das reuniões mensais de avaliação de desempenho por cada unidade responsável, conforme descrito em 2.2.d.

Vale destacar que, a partir de 2017, as gerências e coordenadorias passaram a registrar e monitorar os resultados dos indicadores no Sistema de Acompanhamento de Metas (SAM), descrito em 2.2.b, em relatório criado segundo o modelo do plano de trabalho aprovado em 2016. Dessa forma, os gestores, incluindo alta direção, podem acompanhar o desempenho dos resultados estratégicos de todas unidades por meio de um sistema informatizado.

Os requisitos aplicáveis aos produtos são definidos pela mesma metodologia dos processos e também por requisitos legais do setor de saneamento e principalmente, pelos requisitos dos clientes. Para o cumprimento dos requisitos legais são formados Comitês ou Grupos de Trabalho, aprovados por Instrumentos normativos internos, onde são definidos os responsáveis, competências e prazos para realizar as adequações necessárias nos produtos e/ou processos da cadeia de valor.

As necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas são identificadas por meio de diversas práticas, descritas nos respectivos critérios. Cada unidade responsável analisa seus resultados e de acordo com seu objetivo operacional, elabora seu Plano de Ação, conforme descrito em 2.2.d.

Os principais requisitos, indicadores e melhorias de produtos e processos estão listados na tabela Tabela 7.1.

	PROCESSOS	REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Produção de Água	Controle da qualidade da água, conforme Portaria 2914/11 do MS	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 MS 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 IC046 - Tempo total atendimento eliminação vazamentos redes água ISp11 - Continuidade no abastecimento de água ISp27 - 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 IC047 - Tempo total de atendimento para manutenção redes de esgoto ISp19 - Efetividade redução carga poluente esgoto coletado 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 GV 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
	Gestão Ambiental	Atendimento às Legislações Pertinentes Redução do Passivo Ambiental	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 ISc11 - Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados
Apoio Operacional	Desenvolvimento Operacional	Cadastro, Automação e Controle Operacional, Serviços Operacionais (Manutenção Eletromecânica, Pitometria e Oficinas)	IPa03 - Índice de macromedição IPa04 - Consumo médio energia elétrica por m³ água aduzida IC034 - Índice de rede de água validada (RMGV) IC036 - Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção

PROCESSOS	REQUISITOS	INDICADORES
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 Obras	Projetos, Orçamento e Custo de Obras, Execução de Obras de Expansão, saneamento rural e Melhorias Operacionais	IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras
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 7.1 - Requisitos e indicadores dos processos principais e de apoio

b) Como são desenvolvidos novos produtos?

Desde 2004, o desenvolvimento de um novo produto ou variações de produtos existentes tem início com a identificação das necessidades de melhoria nas unidades, na mudança de legislação, surgimento de novas tecnologias, pesquisas acadêmicas, necessidade do mercado e uso sustentável dos recursos naturais. As demandas por novos produtos ou variações estão alinhadas ao objetivo estratégico, assegurar a efetividade dos processos.

As demandas provenientes de mudança de legislação são analisadas pelos gestores e quando pertinente, pelos respectivos comitês. Após análise e parecer, o registro da mudança em um respectivo produto é encaminhado à Diretoria para aprovação e posterior divulgação. As demandas provenientes de novas tecnologias são registradas em processos protocolados e submetidos à Diretoria para aprovação e posterior ajuste do produto. Aquelas que são identificadas pelos empregados são apresentadas aos gestores para avaliação, bem como a perspectiva de resultados, caso sejam implementadas. Aprovado o pré-projeto, são disponibilizados os recursos necessários para executá-lo e o período de execução dependerá da complexidade do pré-projeto. A partir dos resultados do projeto piloto, se for um caso de sucesso, e especialmente, se o projeto puder ser replicado, ele é apresentado em eventos internos e externos voltados à divulgação de inovação e desenvolvimento tecnológico.

O controle é realizado pelas unidades responsáveis e pela Diretoria e, em caso de necessidade de recursos financeiros é elaborado plano de ação. No caso de novo produto/serviço relativo à necessidade do cliente, como ligação de água ou esgoto, o acompanhamento está descrito em 3.2.c. Na Tabela 7.2, estão listados os principais novos produtos/serviços.

Novo produto/serviço	Origem	Uso
Água industrial	Necessidade do mercado	Industrial
Água de reuso	Crise hídrica, mudança na legislação.	Desobstrução de redes de esgoto, irrigação de parques e jardins, lavagem de vias públicas, terraplanagem.
Biossólido	Pesquisa e parceria INCAPER	Agricultura – nutrição do solo

Tabela 7.2 – Principais novos produtos ou serviços.

Visando ampliar o fornecimento de água de reuso para as grandes indústrias da região metropolitana, a Cesan, aprovou o processo de comercialização, através da Deliberação nº 4219/2015, com base na Norma ENG.008.00.2015 – Reutilização de Efluentes das Estações de Tratamento de Água e Esgoto e lançou em 2017 o Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) para utilização do efluente das Estações de Mulembá, Jardim Camburi e Manguinhos visando fornecer 500 l/s. Esta licitação está em fase de análise das propostas das empresas participantes.

c) Como são projetados os processos da cadeia de valor?

Os processos da cadeia de valor são projetados de acordo com as necessidades de informação que são trabalhadas na reunião do Comitê PETI, descrito em 5.1.a., através da atualização do Manual de Organização, descrito em 4.2.b e também através da execução de projetos, obras e operações, tendo como premissa o Manual Ambiental de Projetos e Obras, lançado em 2010, 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.

Os processos da cadeia de valor também são projetados partir da reestruturação orgânica, no planejamento estratégico da Empresa, descrito no critério 2, no surgimento de novas tecnologias, através da interação com as partes interessadas, por meio das pesquisas de satisfação de empregados e clientes, encontros com lideranças e fornecedores. A partir destas identificações, são criados ou reestruturados Comitês e Comissões para adequação dos projetos. A metodologia utilizada para reestruturação orgânica se baseia em levantamentos 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, e também por exigências legais.

Podemos citar como exemplos de reestruturação, em 2016, a criação de Unidade Gerenciadora de PPP (O-UGP) para gestão das Parcerias Público Privadas; junção de processos de produção e distribuição de água, com os de coleta e tratamento de esgoto e 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 Obras (E-GOB) 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.

d) Como é avaliado o potencial de ideias criativas a serem convertidas em inovações sustentáveis nos produtos e processos?

A avaliação do potencial das demandas por melhorias está descrito em 7.1.c.

Outra prática utilizada pela Cesan, desde 2004, para avaliar ideias criativas com potencial para aplicação na empresa, é estimular e subsidiar os empregados a participarem de feiras, congressos, visitas, fóruns e encontros técnicos. Os empregados que participam destes eventos disseminam seus conhecimentos e são incentivados a elaborar trabalhos técnicos para congressos e seminários internos e externos a companhia. O registro e controle de participação são realizados pela unidade responsável e pela área de capacitação, conforme descrito em 6.2.a.

Considerando a necessidades e expectativas da sociedade por realizar pesquisas acadêmicas no âmbito da Cesan, foi estabelecido em 2014, o procedimento para tratamento das solicitações de apoio para pesquisas acadêmicas que desejem utilizar dados do negócio da Cesan. As solicitações são avaliadas quanto à pertinência, sustentabilidade, alinhamento as estratégias e aos interesses da Cesan. A equipe de avaliação é composta por dois membros do C-CTC e dos gestores das áreas afins, utilizando os procedimentos de apoio ao desenvolvimento de pesquisa científica. O objetivo é verificar se o projeto de pesquisa possui potencial de aplicação nos processos e produtos para a companhia, inclusive ser replicado. Caso o processo seja aprovado, o pesquisador será informado e será designado um coordenador interno da Cia para acompanhamento do projeto de pesquisa. Ao final do desenvolvimento, o pesquisador submete o Relatório final ao C-CTC, que emite parecer acerca da divulgação dos resultados. Os trabalhos finalizados são disponibilizados no portal corporativo, na pasta do C-CTC, a todos os empregados. Os registros e controles são realizados pelo Núcleo de Pesquisa da E-GPP e o mesmo procedimento é adotado para trabalhos acadêmicos desenvolvidos por empregados e por pesquisadores externos. Em 2018, foi criado Manual Orientativo de Trabalhos Técnicos, unificando todos os documentos da empresa sobre pesquisa, com objetivo de subsidiar os pesquisadores das informações necessárias.

e) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?

O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor é assegurado pela Avaliação do desempenho operacional e estratégico, descrito em 1.2.b e pelo monitoramento das ações do planejamento estratégico, descrito em 1.4.c.

Os processos da cadeia de valor estão padronizados e organizados em manuais, normas, procedimentos operacionais, instruções técnicas, instruções de trabalho e Resoluções, que são analisados, atualizados e revisados anualmente pelas Unidades e controladas pela P-CPE.

Identificadas as possíveis não conformidades nos resultados dos indicadores, as mesmas são apresentadas e discutidas mensalmente em Reuniões de Diretoria e demais unidades, que são registradas em ata. A unidade responsável pelo processo onde ocorreu a falha é orientada a apresentar uma proposta de melhoria no formato de plano de ação. O controle é realizado pela própria unidade e nas auditorias de planejamento, descrito em 1.1.f, são monitorados o cumprimento das ações propostas.

As Unidades que possuem a ISO 9001 realizam as reuniões periódicas para análise crítica e ações corretivas, e posteriormente passam por auditorias internas e externas de recertificação.

Em 2016, A Water Global Practice, parte do Grupo Banco Mundial, escolheu a Cesan entre as seis 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 de 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 entre 07 e 11 de novembro de 2016.

Como forma de aprimorar o controle e monitoramento dos indicadores dos processos e promover agilidade na tomada de decisão, os resultados também são acompanhados através do sistema informatizado SAM, descrito em 2.2.b.

O Portal do Centro de Controle Operacional (Portal CCO) permite monitorar, em tempo real, os sistemas de abastecimento de água, acompanhando parâmetros como: volumes aduzidos, distribuídos, falhas de macromedicação. Além disso, através de recursos de telemetria e telecomando é possível operar remotamente reservatórios monitorando seus níveis a fim de evitar extravasamentos. As falhas de medição são corrigidas na medida em que são identificadas pelo CCO. Falhas mecânicas são enviadas para a Pitometria, que deve atender o chamado em 24 horas. O CCO promove o descarte das informações recebidas durante a falha, faz o tratamento de dados de forma imediata, para que não haja descontinuidade de informações.

Como mencionado em 5.1.a, alguns requisitos também são assegurados através de alguns sistemas, como por exemplo, o Sicat, GIS, BI.

f) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?

Para análise e melhoria dos processos da cadeia de valor da Cesan, as principais práticas utilizadas são: (a) Obtenção de referenciais comparativos para análise do desempenho operacional e estratégico, descrito em 1.4.b; (b) Aperfeiçoamento dos processos gerenciais, em 1.1.g e (c) Avaliação do desempenho operacional e estratégico, em 1.2.b.

Outra ação que contribui na melhoria de processos gerenciais é o incentivo aos empregados a participarem como avaliadores voluntários do PQES, desde 2012. O PQES é uma das ações do Programa de Competitividade Sistêmica do Estado do Espírito Santo (COMPETE-ES) para a melhoria da gestão e o aumento da competitividade das organizações capixabas. Além de promover o autodesenvolvimento profissional e a troca de experiências com os demais avaliadores, proporciona a companhia o conhecimento de práticas para melhoria de gestão e de resultados de outros setores e mercados. Os registros são feitos pelo Núcleo de Pesquisa e a cada ciclo os avaliadores voluntários são reconhecidos pela sua contribuição ao programa. A premiação é realizada pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento (Sedes) e pelo Espírito Santo em Ação, com o apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Para análise e melhoria de produtos são utilizadas também, as práticas descritas em 7.1.b, 7.1.d e através do Programa 10 Sentidos, em 4.1.d. Abaixo, a tabela 7.3, de melhorias

Processo	Melhoria	Origem	Resultado
Produção de Água	2017 - Implantação do sistema CesanLIMS	O sucesso do sistema no processo de tratamento de esgoto em 2015	Melhoria, agilidade e confiabilidade na gestão dos dados da produção de água; geração de histórico dos dados operacionais.
	2015 a 2017 - Serra - Construção e Início da Operação da ETA Reis Magos	Escassez Hídrica	Redução da área de Abastecimento do Rio Santa Maria; Ampliação da Reservação.
	2016 - Operação compartilhada com a EDP na represa de Rio Bonito (Santa Maria de Jetibá), no controle do nível e da vazão para gestão do abastecimento de água da RMGV.	Crise hídrica	Redução do impacto do desabastecimento de água de parte da RMGV. A operação compartilhada foi incorporada ao plano do racionamento de água.
Distribuição de Água	2015 a 2018 - Obra de Setorização do Sistema de Distribuição de Água em Serra Sede, Jacaraípe e Nova Almeida	Escassez Hídrica; Plano de Redução de Perdas	Redução de Perdas; Controle de Pressão nas redes.
	2016 - Serra e Vitória - Macromedicação de área vulneráveis	Plano de Redução de Perdas	Controle do volume distribuído nas áreas, cujo consumo afeta o faturamento da empresa.
	2017 - Vitória - Utilização de uma equipe de manutenção full time na Pesquisa de Vazamentos Não Visíveis (PVNV)	Plano de Redução de Perdas	De Agosto/17 a Dezembro/17 foram encontrados e reparados 94 vazamentos não visíveis em redes e ramais.
Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição Final de Resíduos	2017 - Vitória - Monitoramento por Telemetria em Ponto Crítico	Plano de Redução de Perdas	Controle de Pressão em ponto crítico de abastecimento.
	2016 - Utilização do efluente da ETE Camburi para aspersão sobre a espuma gerada na saída da ETE	Plano de Redução de Perdas	Ecoeficiência e economia de recursos, com a eliminação do ponto de água tratada, usada 24h para aspersão da espuma.
	2016 - Utilização da água de reúso com Filtração do Efluente da ETE Mulembá e das ETES Bandeirantes, Guarapari Centro e Guarapari Aeroporto para desobstrução de redes de esgoto	Plano de Redução de Perdas	Economia de recursos, eliminando o uso de água tratada na desobstrução de redes de esgoto, o que representa uma economia média de 30m3/dia, 900m3 de água/mês.
Comercialização	2016-Lançamento da versão mobile do website da Cesan para acesso via smartphone	Acompanhar a transformação digital e atender as necessidades e expectativas do consumidor moderno.	Agilidade na busca de informações por parte dos clientes e busca da localização via GPS, que facilitou a comunicação de vazamentos de água ou esgoto.
Engenharia de Serviços	2015 - Abertura de Ordens de Serviço utilizando ERP/SAP	Reunião Gerencial	Geração automática de indicadores.
	2016 - Ampliação do Sistema de Controle e Supervisão do Interior	Alteração da Estrutura Orgânica	Maior controle sobre os volumes produzidos e distribuídos, com a diminuição dos volumes estimados.
	2017 - Criação de réplicas do GIS para o Interior	Reunião Gerencial	Rapidez na atualização de mapas de cadastro da ativos.
Controle da Qualidade	2015 - Atualização do SGQ do Laboratório para a versão ISO 9001:2015 e ampliação do escopo na Norma ISO/IEC 17025:2005	Manutenção da Certificação e Acreditação dos Laboratórios	Garantia da qualidade das análises realizadas no Laboratório
Recursos Humanos	Agendamento prévio dos exames periódicos via Outlook	Reuniões de análise das causas dos atrasos na realização do exame	Prevenção de riscos à saúde do empregado.
Planejamento	2016- Implantação da nova Estrutura Orgânica.	Necessidade de integrar os serviços de apoio; fortalecer a visão de que a responsabilidade de criação de valor está na Operação; integrar a Operação e Manutenção dos Processos de	Além da integração entre os processos, a nova estrutura trouxe redução de despesas estimada em R\$ 5 milhões anuais (já incluindo os encargos sociais), pela extinção de 47 posições de chefia.

Processo	Melhoria	Origem	Resultado
		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.	
Tabela 7.3 Melhorias nos processos			

g) Como a organização avalia e incorpora as novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor?

A avaliação do potencial de ideias e novas tecnologias estão descrito em 7.1.d.

Uma prática que visa apoiar o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias aos produtos e processos é a celebração de Convênios de Cooperação Técnica entre a Cesan e seus parceiros - instituições de ensino, empresas privadas, outras empresas de saneamento e entidades da sociedade civil organizada.

A gestão dos convênios de cooperação é feita pelo Núcleo de Pesquisa da E-GPP, desde 2016, devido a reestruturação organizacional da empresa. Como exemplo recente (2018), podemos citar o estudo da produção biocombustível a partir de microalgas do esgoto em parceria com a empresa privada FLUIR ENGENHARIA e a UFES, financiado pela FINEP/FNDCT – Financiadora de Estudos e Projetos, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, desenvolvido na ETE Araçás – Vila Velha, sob a coordenação do Núcleo de Pesquisa da E-GPP em cooperação com as áreas de controle da qualidade e operação.



Figura 7.a - Projeto piloto ETE Araçás

h) Como são estudadas as características de produtos e de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias?

Como forma de buscar melhorias em organizações de referência no mercado nacional e setorial, a Cesan tem representatividade na AESBE que estimula o compartilhamento das melhores práticas de gestão em diversos temas do setor, segmentados em câmaras técnicas como: Comercial, Comunicação e Imprensa, Contabilidade e Finanças, Controle da Qualidade da Água, Desenvolvimento Operacional, Gestão Empresarial, Logística, Suprimentos e Materiais, Recursos Hídricos e Meio Ambientes, Regulação e Jurídica.

Como exemplos de melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor, destaca-se:

- Em 2015, padronização da metodologia de combate às perdas (série balanço hídrico - guia prático);
- Em 2016, a fusão de Unidades e Unificação dos Processos de Água e Esgoto; 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.
- Em 2017, Nova Governança da Cesan, citada em 1.2.a, baseada nas melhores práticas de mercado, como forma de adequação à Lei 13.303/16.

Outra forma é a prática do benchmarking, estimulada pela Alta Direção por entender que é uma oportunidade relevante de adquirir e compartilhar conhecimento e investigar as características dos serviços e processos de outras organizações. São escolhidas empresas de referência que utilizam o MEG como modelo, cujas informações são obtidas pelo site da ABES, através dos relatórios de gestão das empresas vencedoras do PNQS, os casos reconhecidos na categoria IGS e os relatórios da Missão de Benchmarking Internacional, além do comparativo dos resultados apresentados pelas vencedoras. Após as visitas de benchmarking, os participantes fazem um repasse aos gestores e à força de trabalho, apresentando um resumo do relatório da missão. Na tabela 7.4, listamos as principais visitas e seus respectivos participantes.

Ano	Participante	Função	Missão
2010	Fabiana Raposo	Gerente de Manutenção da Distribuição de Água na Metropolitana	Madri - Espanha
2011	Sérgio Rabello	Coordenador de Planejamento Estratégico	Holanda
	Dalton Ramaldes	Gerente de Coleta e Tratamento de Esgotos na Metropolitana	
2012	Fabiana Raposo	Gerente de Manutenção da Distribuição de Água na Metropolitana	Canadá
	Luiz Cláudio Rodrigues	Gerente de Coleta e Tratamento de Esgotos na Metropolitana	
	Maria José Paixão	Gerente de Relações com o Cliente	
2013	Vanusa Cristelo e Luiz Cesar Dazzi	Chefes de Divisão da Manutenção da Distribuição de Água na Metropolitana	Portugal
2014	Iranete Gueller	Gerente Comercial	Barcelona - Espanha
2018	José Eduardo Pereira	Diretor Administrativo e Comercial	Califórnia – EUA
	Sérgio Rabello	Coordenador de Planejamento Estratégico	

Tabela 7.4 – Missões de Benchmarking - PNQS

7.2 Processos relativos a fornecedores

a) Como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimentos imediata e nela identifica potenciais fornecedores e parceiros?

A identificação e desenvolvimento dos potenciais fornecedores são realizados por meio da participação em eventos técnicos, congressos, tendo por objetivo a captação de novas tecnologias e metodologias para estudo de viabilidade de implantação nos processos de saneamento.

O desenvolvimento da cadeia de suprimentos é realizado pelo credenciamento para participação nas licitações e é permanentemente aberto, inclusive para participação de empresas locais. Além disso, a Cesan incentiva seus fornecedores a buscar a certificação junto à Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) para fins de habilitação e pré-qualificação de materiais e equipamentos.

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 Cesan é uma das mantenedoras do Programa, integrando seu Comitê Estratégico e Grupo Técnico de Auditorias com representantes designados para qualificação de empresas candidatas à certificação. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE ES) atua como parceiro institucional. 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.

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. Nesse sentido, o PRODFOR trabalha com escopo de certificação nos seguintes sistemas: Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento (SGQF), Sistema de Gestão Financeiro, Fiscal e Trabalhista (SGFFT) e Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SGSS).

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. A forma de atuação da Cesan no PRODFOR tem como padrão gerencial, o Manual de Gestão.

A Cesan cede auditores internos para atuar nas auditorias de certificação e recertificação de empresas candidatas ao PRODFOR. Em 2017, a Cesan assumiu a Coordenadoria Executiva do Programa, cujo tempo de permanência é de um ano, com alternância entre as mantenedoras. Para controle da atuação da Cesan no Programa, são elaboradas atas de reunião do Grupo Técnico da Qualidade da Gerência de Logística (A-GLG)

Em 2014, as atas de reunião do Grupo Técnico da Qualidade passaram a ser repassadas a todos os representantes e auditores da empresa no programa visando disseminar as diretrizes e assuntos debatidos em reunião do Grupo. Além disso, em 2015 representantes da empresa participaram ativamente do processo de elaboração da versão da ABNT NBR ISO: 9001/2015, através do grupo de discussão regional CB-25/ES, que foi criado para promover o desenvolvimento da qualidade no Estado.

Outro incentivo é o sistema de Registro de Preços, que visa assegurar a continuidade de fornecimento em longo prazo e proporciona um conjunto de procedimentos relativos à aquisição de materiais estratégicos para contratações futuras, obedecendo aos critérios de qualidade, padrão e normas, por período de até 12 meses, de acordo com previsão de consumo.

A Cesan também atende ao requisito legal de contratação exclusiva de microempresas e empresas de pequeno porte, bem como a destinação de parte das contratações (até 25% do valor total das compras), exclusivamente para empresas com essa classificação fiscal-tributária, importante instrumento de fomento.

Para erradicar todo e qualquer tipo de trabalho infantil, degradante, discriminatório e forçado, a Cesan estabelece em seus editais e contratos cláusulas específicas, em que constam exigências para regular cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciárias, de segurança e saúde ocupacional, e as faz cumprir por meio dos seus administradores de contrato, técnicos de segurança e fiscais que acompanham regularmente a execução dos contratos. Além disso, em todos os editais de licitação é exigido como pré-requisito para efetivação da contratação que os fornecedores apresentem Declaração de Situação Regular Perante o Ministério do Trabalho onde autodeclara o atendimento ao Inciso XXXIII do Art. 7º da Constituição Federal.

b) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

A Cesan por fazer parte da Administração Pública Indireta do estado do Espírito Santo, 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 na 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. O processo de contratação dos fornecedores está descrito nos procedimentos específicos da A-GLG, conforme tabela 7.5.

TIPO	P	Nº	DESCRIÇÃO	TIPO	P	Nº	DESCRIÇÃO
PQ	CS	001	Aquisição de Produtos Críticos	PO	CS	009	Fase externa pregão eletrônico
PO	CS	001	Inscrição e renovação de cad. de fornecedores	PO	CS	010	Fase externa dispensa eletrônica
PO	CS	002	Cadastro simples de fornecedor	PO	CS	011	Fase externa apoio pregão
PO	CS	003	Cadastro de especialidade	PO	CS	012	Fase externa apoio dispensa
PO	CS	004	Inclusão de penalidade	PO	CS	013	Fase externa inexigibilidade
PO	CS	005	Programação das licitações	IT	CS	001	Procedimento para licitações fracassadas ou desertas
PO	CS	006	Fase interna pregão dispensa e credenciamento				
PO	CS	007	Fase interna obras, serv. de Eng. e espec.				
PO	CS	008	Fase interna inexigibilidade				

7.5 – procedimentos da A-GLG

Os processos licitatórios especificam as necessidades da companhia na execução dos contratos e também definem os requisitos de qualificação técnica, econômico-financeira e jurídica que devem ser atendidos pelo fornecedor.

Na qualificação técnica, as exigências concentram-se na apresentação de atestados de execução que comprovem o bom desempenho do futuro contratado junto a outros clientes.

Na qualificação econômico-financeira, as exigências estão destinadas a comprovar que o futuro contratado apresenta higidez e boa situação financeira visando conduzir as atividades para as quais foi realizada a licitação. Para tal propósito são utilizados indicadores contábeis, tais como: capital de giro, índice de endividamento e proporção do capital social em relação ao valor do contrato.

Na qualificação jurídica analisam-se aspectos relacionados à regularidade quanto às obrigações fiscais e trabalhistas por parte do futuro contratado.

Em 2017, foram implantadas as Atas de Registro de Preços de materiais de PVC (tubos e conexões), Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e Hidrômetros, considerados materiais relevantes ou estratégicos para a Cesan. Esta prática mantém interfaces com a P-CCE, A-GTI e, principalmente, a P-CAJ. Os principais critérios utilizados para qualificação e seleção são:

a) 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. Ademais destaca-se a parceria firmada com a Sabesp, desde 2010, para serviços de qualificação e inspeção de fornecedores de materiais e equipamentos, e mantém parceria com seus fornecedores através de indicações ao PRODFOR, conforme descrito no item 7.2.a.

b) 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 Obras (E-GOB) 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.

c) Como a organização monitora e avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?

Na Cesan, as Unidades responsáveis por acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de prestação de serviços terceirizados utilizam a Norma Interna INS.004.01.2016 - Avaliação de Desempenho de Prestadores de Serviço e Instruções para Aplicação de Sanções Administrativas que 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.

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 disso, os gestores e fiscais de contrato quando identificam alguma oportunidade de melhoria que seja de resolução imediata, interage com o 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. O controle do cumprimento da referida Norma é realizada pelos Gestores e Fiscais dos Contratos, por meio dos formulários de avaliação (FAC), (FACTI) e (FAQS). Esta norma foi desenvolvida em 2005 e atualizada em 2016, englobando também a demanda específica dos Serviços de Tecnologia da Informação. 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.

Para a Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos, a prática é orientada pela Norma Interna ADM.001.04.2014 – Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos que estabelece critérios e procedimentos com base nos requisitos de pontualidade, conformidade, recebimento e desempenho operacional, visando à melhoria contínua do desempenho dos fornecedores junto à Cesan e aplica-se a todos os contratos de fornecimento de materiais e equipamentos celebrados pela Cesan. As unidades vinculadas a esta Norma são a A-GLG, Divisão de Compras e Suprimentos (A-DCS), Divisão de Finanças (A-DFI), Divisão de Controle de Qualidade (E-DCQ), P-CAJ e, eventualmente, outras Unidades da empresa que demandem a compra de materiais e equipamentos.

O controle dessa prática é realizado pela A-GLG, através da A-DCS que compila os dados das avaliações dos fornecedores, com base em formulários para avaliação de contratadas de materiais e equipamentos e de produtos químicos. Esta Norma está em vigor desde 2006, 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 Checklist.

A avaliação de desempenho de fornecedores está alinhada aos objetivos estratégicos, otimizar o resultado operacional e financeiro, elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e expandir a cobertura e o mercado de atuação e assegurar a efetividade dos processos.

Com relação à NI ADM 001.04.2014, 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 empresa, são recebidos pelas próprias Unidades operacionais e o controle da qualidade é realizado pela 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 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. Os canais de relacionamento disponibilizados para os fornecedores encontram-se na tabela 7.6.

Além das avaliações sistemáticas e mensais previstas nos normativos acima e nos contratos, existem canais de comunicação (Ouvidoria, 115, escritórios de atendimento, entre outros) disponibilizados para os clientes internos e externos que podem informar eventuais irregularidades na prestação de serviços. Sempre que relatado, os fiscais dos contratos são acionados para atuação, visando solução do problema pelo fornecedor, podendo inclusive subsidiar possíveis penalidades.

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.
Encontro de Fornecedores	2010/Anual	Organizado pela Gerência de Logística, representa uma oportunidade de diálogo entre pessoas estratégicas da empresa e principais fornecedores. Onde é realizado um balanço do relacionamento dos fornecedores ao longo do ano e as expectativas para o próximo ano.
Encontros do Prodfor	2010/Semestral	Oportunidade de fomento a participação de processos licitatórios e identificação das dificuldades dos fornecedores de contratar com a Cesan.
Tabela 7.6 – Principais Canais de Relacionamento com os Fornecedores		

d) Como a organização estimula os seus fornecedores a implementar melhorias, inclusive na sua ecoeficiência, inovações, otimização de custos nos seus processos e produtos?

Com objetivo de fortalecer as relações de parcerias, priorizando a qualidade no atendimento dos serviços e produtos ofertados pelos nossos fornecedores e divulgar as estratégias empresariais da Cesan, é realizado anualmente o Encontro com Fornecedores, citado na tabela 7.6.

A programação do evento inclui a apresentação dos resultados empresariais do ano anterior, a divulgação dos nossos valores e apresentação do planejamento estratégico da empresa. Além disso, 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.

Além disso, neste evento é aplicada a “Pesquisa de satisfação, necessidade e expectativas dos fornecedores” onde são avaliados os requisitos dos fornecedores em relação à Cesan. São eles: Cumprimento das cláusulas contratuais;

Pontualidade nos pagamentos; Condições para execução dos contratos; Relacionamento entre as partes; Comprometimento com a imagem da Cesan, Capacitação da mão-de-obra, Comprometimento com qualidade e inovação e a avaliação geral do evento. Este encontro propicia a troca de experiências e estimula os fornecedores a implementar melhorias.

Também com esse propósito, a Cesan indica fornecedores para desenvolvimento junto ao PRODFOR, conforme 7.2.a.

A Cesan possui o Manual Ambiental de Projetos e Obras, que lista as diretrizes a serem seguidas pelos prestadores de serviço no desenvolvimento de projetos, na execução de obras e operação dos sistemas de água e esgoto, a fim de minimizar os impactos negativos em termos socioambientais, descrito em 7.1.c.

Durante a vigência dos contratos, reuniões periódicas são realizadas entre a fiscalização e os fornecedores que são estimulados a apresentar melhorias e inovações na execução do contrato. 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 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, 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.

Além disso, em 2017, visando otimizar o ressuprimento, o fornecedor BAUMINAS teve a iniciativa de implementar um sistema de telemetria para acompanhamento do nível dos tanques de cloreto de polialumínio (PAC), na Estação de Tratamento de Água (ETA) de Guarapari.

e) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, à saúde e segurança e combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?

A cultura de excelência e as diretrizes organizacionais, bem como o envolvimento com os valores, missão, visão, políticas de segurança, meio ambiente e qualidade, são disseminadas aos fornecedores por meio de reuniões periódicas com os administradores e fiscais de contrato, técnicos de segurança e operacionais, que incluem temas relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança.

O comprometimento da força de trabalho dos fornecedores também é realizado pela reunião para entrega de Ordem Início de Serviço, desde 2011, onde 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. Essas reuniões aplicam-se a todas as Unidades responsáveis por acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de prestação de serviços de projetos, obras e engenharia e demais serviços terceirizados, controladas por atas das reuniões com a contratada. Esta prática está prevista na NI INS.004.01.2016, descrita em 7.2.b, e está alinhada aos objetivos estratégicos de otimizar o resultado operacional e financeiro, elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan e expandir a cobertura e o mercado de atuação.

Por fim, anualmente, no Encontro com Fornecedores são apresentados os resultados empresariais e o planejamento estratégico da empresa, incluindo os princípios e valores e mapa estratégico, conforme descrito em 7.2.d. Além disso, para assegurar a sua qualificação, capacitação e desenvolvimento, os fornecedores são indicados a participar do PRODFOR, conforme descrito em 7.2.a.

A A-GLG, em 2018, realizou um encontro com a força de trabalho dos prestadores de serviços, onde foram abordados os temas: código de conduta da Cesan, combate a corrupção e a necessidade do bom atendimento ao cliente e partes interessadas.

f) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores?

No planejamento da contratação é realizada consulta aos fornecedores do setor para que sejam analisadas e identificadas as melhores práticas para alinhamento com as necessidades da Cesan. No processo de contratação, os editais são disponibilizados para que os fornecedores conheçam as condições estabelecidas pela Cesan e se manifestem caso suas necessidades e expectativas não estejam sendo atendidas, todas manifestações são avaliadas e sendo pertinentes são sanadas. A execução dos contratos está vinculada aos regramentos estabelecidos no processo de contratação, por isso a importância da análise das condições pelos interessados, o que traz segurança para fornecedores e Cesan, pois estão estabelecidos os critérios de qualidade exigidos para realização do objeto contratado e o cumprimento das obrigações entre as partes, inclusive valores e prazos de pagamento.

A avaliação do atendimento das necessidades e expectativas dos fornecedores durante a execução dos contratos é realizada em reuniões periódicas com a fiscalização da Cesan que, além de possibilitar o alinhamento na execução dos contratos, identificam melhorias para os contratos vigentes e futuras contratações.

A tabela 7.7 apresenta os principais requisitos e indicadores relativos aos fornecedores.

PARTE INTERESSADA	REQUISITOS/NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	INDICADORES
FORNECEDORES	Participação nos processos licitatórios	IPa01 – Incidência de atraso no pagamento a fornecedores IFr01 – Índice de atraso na entrega dos fornecedores
	Transparência nas licitações	IFr01 (estratificado) – Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos críticos não químicos
	Cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos	IFr01 (estratificado) – Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos químicos IFr07 – Índice de desempenho de prestadores de serviço IFr07 (estratificado) – Índice de desempenho de prestadores de serviços comuns
	Ambiente seguro e compromisso com a qualidade	IFr07 (estratificado) – Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras IC061 – Índice desempenho de fornecedores de materiais e equipamentos

Tabela 7.7 – Principais requisitos/Indicadores

7.3 Processos Econômico-financeiros

a) Como são definidos os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e monitorados os aspectos internos e externos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Os requisitos de desempenho econômico-financeiros são definidos anualmente, no Plano de Negócios, desde 2016, com base nas diretrizes empresariais e metas que visam assegurar a sustentabilidade do negócio.

Os aspectos são monitorados com suporte do Sistema ERP/SAP, desde 2010, 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, acompanhados pelo gestor da Gerência Financeira e Contábil (A-GFC) e pelos Diretores, para verificar se o fluxo financeiro da empresa está equilibrado. O sistema SAP adota as melhores práticas mundiais, sendo suas modificações automáticas quando das mudanças de versões. Os padrões gerenciais estão baseados nos Procedimentos Operacionais específicos para cada sistema. Em 2014, concluiu-se o projeto denominado de “TRM” (SAP Treasury and Risk Management) para fins de implementação das funcionalidades de gerenciamento financeiro em tempo real no ERP/SAP, contemplando toda a conciliação bancária, gerenciamento de caixa, gerenciamento de dívidas, empréstimos e aplicações financeiras, além de relatórios de fluxos de caixa realizado, previsto e planejado; acessado 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.

A Cesan executa ações de planejamento tributário através de acompanhamento das alterações da legislação e controle rigoroso dos valores lançados na Conta Contábil “Obras em Andamento” desde o início da obra até sua conclusão e incorporação de acordo com as normas contábeis e tributárias vigentes no país, bem como todo mapeamento dos insumos aplicados em seu processo produtivo que geram créditos tributários para a Companhia reduzindo sua carga tributária, gerando benefícios de caixa e também no impacto destes mesmos tributos sobre a tarifa cobrada de seus clientes.

No ano de 2017, transitou em julgado no STF a favor da Cesan, a Ação Cível Ordinária nº 2730 ajuizada pela Companhia, solicitando a imunidade tributária recíproca e seus respectivos efeitos, a teor do disposto do artigo 150, VI, “a” da Constituição Federal e, por consequência, declare a inexistência da relação jurídica tributárias entre a União e a Cesan que obrigue esta ao recolhimento de impostos federais incidentes sobre seus bens rendas ou serviços, afastando-se, em especial, a incidência de IR e IOF, sendo a primeira empresa de saneamento no Brasil a conseguir tal decisão, com isso a empresa cessou o recolhimento de tais impostos para União. Esta decisão tem um efeito muito positivo para a empresa que deixa de recolher mensalmente tais tributos, melhorando seu fluxo de caixa e principalmente deixa de onerar a tarifa de água e esgoto, reduzindo o percentual de correção da tarifa, uma vez que os impostos fazem parte da base de cálculo do reajuste tarifário.

Desde 2013, a empresa recebe anualmente empresas em visita técnica para conhecer as práticas de gestão da Cesan que são apoiadas pelo ERP SAP. Em 2016, profissionais da Embasa, realizaram sua segunda visita para conhecer os processos mais detalhadamente, fruto da visita ocorrida em 2013, além da empresa capixaba Moinho Buaiz, a mundialmente conhecida Arcelor Mittal, essa mesmo já tendo ERP/SAP há bastante tempo, veio em busca de troca de experiência e aperfeiçoamento, visto a evolução e manutenção da ferramenta na empresa. Em 2017, Casan, Corsan e Saneago buscaram o exemplo 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, alternativa rápida e econômica. O sistema abrange todas as Unidades da empresa e todos os empregados e o próprio ERP/SAP disponibiliza formulários alinhados a cada processo para controle. Após visita, as empresas Casan e Saneago iniciaram a implantação do ERP/SAP para melhoria de seus processos.

Mensalmente são analisadas as 10 principais e maiores contas de custeio através do Relatório Gerencial produzido pela P-CPE pela A-GFC e pelas Diretorias permitindo a tomada de decisão com relação as contas de energia,

aquisição de produtos químicos e outras que sofrem com indicadores externos como alta do dólar ou medidas políticas/econômicas.

Os principais requisitos e respectivos indicadores estão na tabela 7.8.

GRUPO	INDICADOR
Estrutura de Capital	IC007 - Grau de Endividamento
Liquidez	IFn17 - Liquidez Corrente
Rentabilidade	IC004 - Margem EBITDA
Atividade	IFn07 - Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber

Tabela 7.8- Principais Indicadores econômico-financeiros

b) Como a Organização assegura os recursos financeiros necessários para atender as necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?

Os recursos financeiros são assegurados através do orçamento empresarial que é realizado anualmente, no segundo semestre e abrange todas as Unidades. 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.

Com base nas informações do Orçamento Empresarial, a A-DFI elabora, anualmente, desde 2008, o Fluxo de Caixa planejado. O fluxo planejado do ano era demonstrado em planilha e, a partir de janeiro de 2014, esse relatório passou a ser gerado no ERP/SAP, após conclusão do projeto "TRM". 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.

Em 2016, o Orçamento Empresarial foi incorporado ao Plano de Negócios da Cesan, em cumprimento a Lei 13.303/16, estendendo a visão de um para cinco anos de projeção.

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.

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 e tem como padrão gerencial, o Manual de Gestão e os POs PCPE-OE-01 a 14 e o PO-FICO-011. 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. Esta prática está alinhada diretamente com aos objetivos estratégicos, Otimizar o resultado operacional e financeiro e Ampliar a captação de recursos para investimentos.

Visando a melhoria de desempenho da empresa, a GER é um sistema de avaliação de indicadores relacionados aos objetivos do PE, 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 equipe.

Dentre os refinamentos da GER, podemos destacar que em 2013, a Comissão 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, para acompanhamento do desempenho das gerências e coordenadorias, em consonância com as estratégias da empresa.

Criada desde 2006 tornou-se um marco na gestão de pessoas na Cesan, sendo, inclusive, referência em gestão pública, premiada pelo Governo do Estado – Prêmio INOVES, em 2007, pela FINDES/SESI em 2010 e vencedora da etapa nacional de 2012 do Prêmio SESI.

A Comissão Paritária responsável pela GER se reúne para avaliação dos indicadores e demais condições pactuadas. Os 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.

Os padrões gerenciais são o Manual de Gestão, Cartilha da GER e Acordo para Participação nos Resultados. Participam da remuneração, os empregados que tenham exercido suas atividades na empresa, no período de apuração do valor da participação, fazendo parte os Diretores, Assessores e empregados da Cesan à disposição de Sindicatos e FAECS. 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. Os resultados acompanhados na GER estão alinhados aos indicadores estratégicos da Cesan.

c) Como a Organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?

A avaliação dos investimentos se dá no momento da elaboração do Orçamento Empresarial, conforme mencionado em 2.2.c e 7.3.b, complementado pelo sistema ERP/SAP, em 7.3.a que 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. As reuniões mensais das Unidades também dão suporte na avaliação dos investimentos.

Para definir a forma de captação apropriada, são consideradas 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 e a Política de Investimentos elaborada para os próximos anos, a organização busca com os financiadores adequados os recursos necessários para desenvolvimento dos projetos, com maior probabilidade de sucesso.

As linhas de financiamentos, principalmente quando oferecidas por instituições públicas, possuem prazos distintos e condições específicas, de acordo com os seus normativos que são divulgados em seus sites oficiais.

Para financiamento do Programa do Governo Federal, assim que são informados a linha de financiamento e cronograma para cadastro da proposta, a Assessoria de Captação de Recursos (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. Após receber as informações das áreas, preenche as Cartas Consultas e envia para o Ministério definido pelo Governo Federal que, analisa a documentação encaminhada. Com a documentação correta, o Governo Federal divulga pelos meios de comunicação o município/proposta que receberá o Projeto. Assim, a Diretoria é informada do resultado e solicita às áreas a documentação necessária referente ao Projeto; Após o recebimento da documentação do projeto, a P-ACR elabora o Pedido de Financiamento que é encaminhado para o Agente Financeiro para análise e contratação, acompanhado dos elementos técnicos e estando corretos, informa ao Ministério do Governo Federal que o Projeto pode ser contratado, dependendo ainda da Avaliação de Risco da Empresa e sendo o resultado positivo, o Ministério/Governo Federal emite o Termo de Habilitação para contratação com o Agente Financeiro.

Esta prática ocorre anualmente, desde 2009 e está descrita no Manual de Gestão e se aplica aos 52 municípios atendidos pela Cesan. Os recursos para grandes empreendimentos são 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.

O controle dessa prática é feito pela P-ACR que, inclui o acompanhamento dos procedimentos para a obtenção dos recursos e elaboração da documentação pertinente à contratação.

Como novas formas de investimentos, tem-se as Parceiras Público Privadas - PPP Serra (2015), PPP Vila Velha (2016).

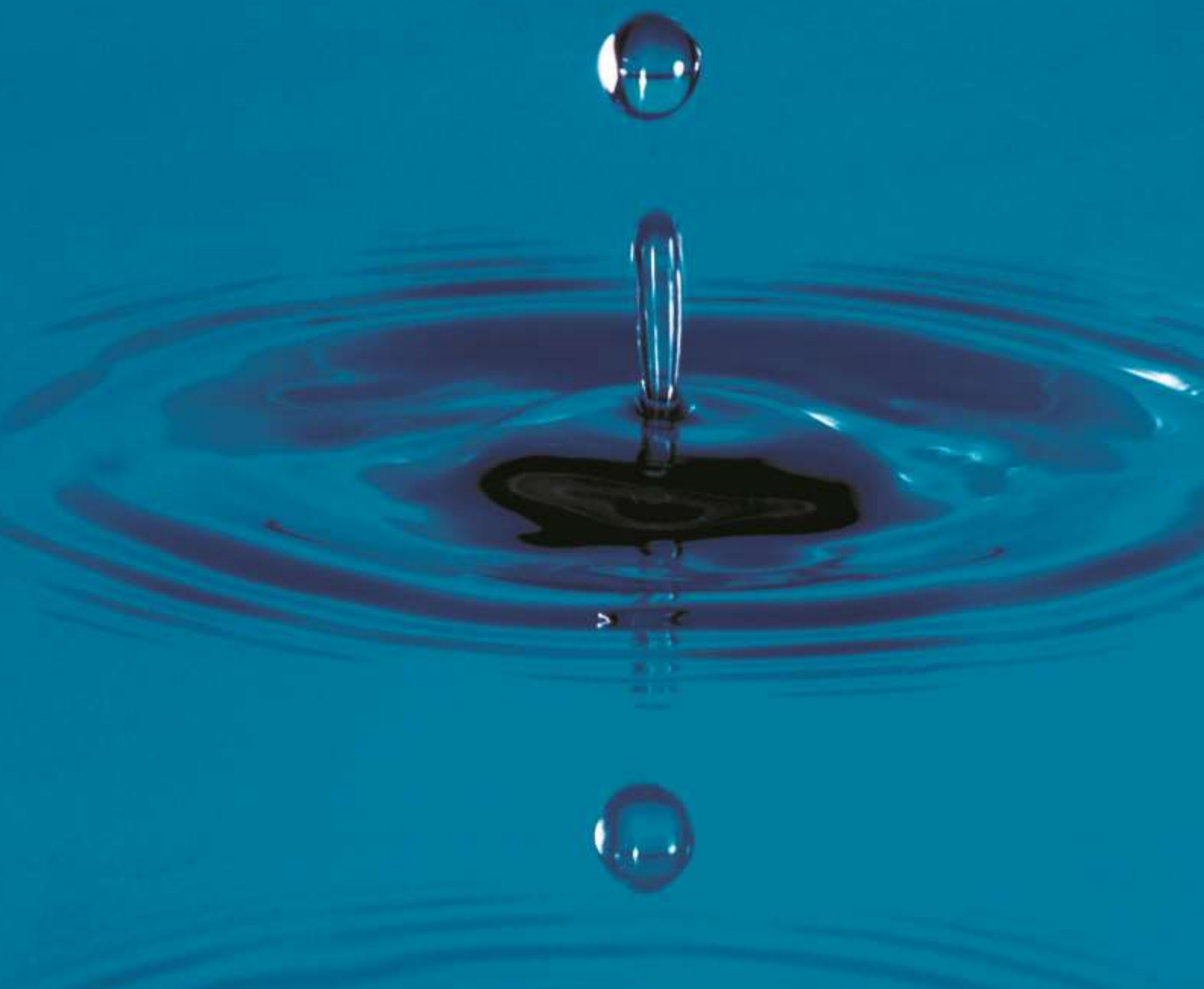
Está em implantação o estudo do FIP/Saneamento e, desde 2017, a P-ACR vem mantendo relacionamento com instituições financeiras privadas, com o objetivo de estudar e buscar fontes alternativas de recursos. A prática de captação de recursos interage com os agentes financiadores, como a CAIXA, BNDES e Banco Mundial, outras instituições financeiras, bem como, Prefeituras Municipais, Governo do Estado, SEDURB, SEP, Ministérios do Governo Federal e outros organismos e está alinhada aos objetivos estratégicos ampliar a captação de recursos para investimentos e expandir a cobertura e o mercado de atuação.

Os recursos financeiros para os investimentos vêm de recursos próprios e financiados através do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), do BIRD e do Governo Federal que tem 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.

d) Como é elaborado e controlado o orçamento?

O orçamento é elaborado e controlado através das práticas mencionadas em 2.2.c e 7.3.b. Todos os orçamentos, processos licitatórios e contratos de financiamentos, bem como suas contas vinculadas, passaram a ser registrados no ERP/SAP, a partir de sua implantação em 2010.

8 – RESULTADOS



8 - RESULTADOS

Considerações a respeito da apresentação dos resultados:

1) Para avaliar a competitividade, a Cesan utilizou como referencial comparativo a média truncada de empresas premiadas no PNQS, a média nacional do ranking de saneamento do SNIS, dados de relatórios financeiros de empresas de referência do setor de saneamento listadas na B3 (BM&F Bovespa), da pesquisa Marcas de Valor da Gazeta e o resultado de empresa prestadora de serviços públicos (energia elétrica) no estado do ES (EDP Escelsa).

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

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS												
ECONÔMICOS - RENTABILIDADE												
O	IFn05	Margem líquida com depreciação	%	▲	9,30	11,64	15,15	Média PNQS - Ciclo 2017	15,41			
O	IFn16	Índice de retorno sobre o patrimônio líquido	%	▲	2,19	3,35	3,88	Média PNQS - Ciclo 2017	20,26			
O	IC002	Evolução da receita operacional	%	▲	3,11	11,76	6,38	SANEPAR 2017	11,39			
O	IC002a	Evolução da receita operacional de água	%	▲	0,85	7,93	3,78	SANEPAR 2017	10,19			
O	IC002b	Evolução da receita operacional de esgoto	%	▲	11,07	24,05	13,66	SANEPAR 2017	13,58			
O	IC003	Receita por ligação ativa (água + esgoto)	R\$	▲	998,93	1.007,59	1.047,60	SANEPAR 2017	812,68			
O	IC003a	Receita por ligação ativa de água	R\$	▲	1.024,67	1.030,43	1.075,69	SANEPAR 2017	863,22			
O	IC003b	Receita por ligação ativa de esgoto	R\$	▲	924,4	948,9	982,2	SANEPAR 2017	736,20			
E	IC004	Margem EBITDA	%	▲	24,25	28,42	29,59	SABESP 2017	36,10	Acionista	32	
E	IC050	Planejamento tributário (redução / recuperação de tributos)	R\$ milhões	▲	-	10,86	19,30	(*) Interno	-	Acionista	3,5	Indicador acompanhado a partir de 2017, foi resgatado o histórico de 2016.
O	IN031	Margem das despesas com pessoal próprio	%	▼	25,10	24,22	23,37	Média SNIS - 2016	40,10			
O	IN064	Margem operacional com depreciação	%	▲	11,08	35,29	35,78	Vice-líder: CAESA	33,01			Líder. Média do setor SNIS - 2016: 16,07.
ECONÔMICOS - ATIVIDADE												
O	IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	▲	119,26	124,42	127,39	Média PNQS - Ciclo 2017	119,61			
O	IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m³ (volume faturado A+E)	R\$/m³	▼	2,33	2,45	2,55	Vice-líder: SABESP	2,49			Líder. Média do setor SNIS - 2016: 4,00.
O	IFn07	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	dias	▼	67,11	62,87	61,40	Média PNQS - Ciclo 2017	64,14			
E	IFn15	Índice de evasão de receita	%	►	5,37	6,56	4,68	Média PNQS - Ciclo 2017	6,64	Acionista	8,1	Estabilização em nível aceitável: atendimento do RPI e manutenção da competitividade (Média setor 2016: 10,35%).
O	ICO001	Evasão de receitas de clientes especiais (CE)	%	▼	-	0,68	0,52	(*) Interno	-			Indicador acompanhado a partir de 2017, foi resgatado o histórico de 2016.
O	IFn18	Custo da produção da água	R\$/m³	▼	0,409	0,434	0,460	Média PNQS - Ciclo 2017	1,05			

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS												
O	IFn19	Custo do tratamento de esgoto	R\$/m³	▼	1,072	1,069	1,022	Média PNQS - Ciclo 2017	0,88			
O	IN004	Tarifa média praticada	R\$/m³	▲	2,78	3,05	3,25	Média SNIS - 2016	3,60	Sociedade (ARSP)	3,39	Atendimento ao RPI - tarifa média de acordo com o valor definido pela ARSP.
O	IN005	Tarifa média praticada de água	R\$/m³	▲	2,87	3,15	3,34	Média SNIS - 2016	3,80	Sociedade (ARSP)	3,49	Atendimento ao RPI - tarifa média de acordo com o valor definido pela ARSP.
O	IN006	Tarifa média praticada de esgoto	R\$/m³	▲	2,53	2,81	3,03	Média SNIS - 2016	3,50	Sociedade (ARSP)	3,12	Atendimento ao RPI - tarifa média de acordo com o valor definido pela ARSP.
FINANCEIROS - ESTRUTURA												
O	IFn04	Execução orçamentária dos investimentos	-	~1	1,16	0,84	0,68	Média PNQS - Ciclo 2017	7,08			
O	IFn06	Nível de investimentos	%	▲	24,86	23,99	27,51	Vice-líder: Sabesp Interlagos	15,46			Líder. Média do setor PNQS - Ciclo 2017: 10,68.
O	IC007	Grau de endividamento	%	▼	23,25	27,60	26,22	SANEPAR 2017	96,46			
O	IC008	Composição do endividamento	%	▼	32,45	28,44	31,07	SANEPAR 2017	25,28			
E	IC053	Participação de recursos de terceiros no investimento	%	▲	14,95	38,89	20,21	(*) Interno	-	Acionista	60	
O	AMD03	Dívida Líquida / EBITDA	número	▼	1,03	0,68	0,47	(*) Interno	-			
FINANCEIROS - LIQUIDEZ												
O	IFn17	Liquidez corrente	-	▲	1,27	1,41	1,40	SANEPAR 2017	0,99			
O	IN101	Indicador de suficiência de caixa	%	▲	113,97	123,29	129,63	Média SNIS - 2016	93,34			
E	IC049	Receita de água e esgoto (faturamento)	%	▲	94,87	105,09	95,59	(*) Interno	-	Acionista / Força de Trabalho	100	
E	IC051	Indicador de execução orçamentária do custeio	%	▼	96,91	95,28	98,76	(*) Interno	-	Acionista	95–100	
E	IC052	Índice de execução físico financeira dos investimentos	%	▲	-	-	94,29	(*) Interno	-	Acionista	86	Indicador acompanhado a partir de 2017.
8.2 RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS												
SOCIAIS												
O	ISc02	Indicador de sanções e indenizações	%	▼	0,20	0,19	0,47	Média PNQS - Ciclo 2017	1,90			
O	ISc05	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	%	▼	1,00	0,82	0,55	Média PNQS - Ciclo 2017	0,52			
O	ISc08	Índice de comprometimento de renda familiar	%	►	0,95	1,06	1,02	Média PNQS - Ciclo 2017	4,29	Sociedade	5	Estabilização em nível aceitável ~1%: atendimento do RPI e manutenção da competitividade (Média setor 2016: 6,71%).
O	ISc08a	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa	%	▼	1,36	1,35	1,32	Média PNQS - Ciclo 2017	1,68			
O	IC013	Número de pessoas atendidas nos projetos socioambientais	nº de pessoas	▲	22.361	18.175	43.725	(*) Interno	-			

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.2 RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS												
AMBIENTAIS												
O	ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado	%	▲	46,71	53,74	61,20	Média PNQS - Ciclo 2017	42,36			
O	ISc10	Volume de Esgoto Tratado	%	►	94,39	94,64	94,46	Média PNQS - Ciclo 2017	88,09			Estabilização em nível aceitável > 94%: manutenção da competitidade (Média setor 2016: 84,41%).
O	ISc11	Índice de unidades operacionais dos SAA e SES licenciados	%	▲	28,00	47,00	75,41	Média PNQS - Ciclo 2018	95,07			
O	IC011	Captações outorgadas	%	▲	93,00	93,00	91,26	(*) Interno	-			
O	IC012	Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação	%	▲	39,40	38,40	45,45	(*) Interno	-			
E	IC055	Índice de adesão aos sistemas de esgotamento sanitário	%	▲	70,19	76,24	77,08	(*) Interno	-	Acionista	70	
E	IC059	Índice de realização dos compromissos ambientais	%	▲	-	-	99,72	(*) Interno	-	Acionista	90	Indicador acompanhado a partir de 2017.
8.3 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO												
CLIENTES												
O	ICm01a	Índice de reclamações de problemas	recl/ ligação	▼	0,59	0,58	0,57	Média PNQS - Ciclo 2017	0,47			
O	ICm01a Estratificado	Índice de reclamações dos clientes - Água	recl/ ligação	▼	0,66	0,66	0,68	(*) Interno	-			
O	ICm01a Estratificado	Índice de reclamações dos clientes - Esgoto	recl/ ligação	▼	0,39	0,38	0,31	(*) Interno	-			
E	ICm02	Índice de satisfação dos clientes	%	▲	-	-	67,70	EDP ES - 2017	85,44	Acionista/Clientes	78	Pesquisa de satisfação do cliente não realizada em 2015 e 2016.
O	ICm02 Estratificado	Índice de satisfação dos clientes - GV	%	▲	-	-	68,10	(*) Interno	-			Pesquisa de satisfação do cliente não realizada em 2015 e 2016.
O	ICm02 Estratificado	Índice de satisfação dos clientes - Interior	%	▲	-	-	60,80	(*) Interno	-			Pesquisa de satisfação do cliente não realizada em 2015 e 2016.
O	ICm13	Ocorrências no órgão de defesa do consumidor	ocor/1000 lig. A e E	▼	1,19	1,54	1,52	Média PNQS - Ciclo 2017	0,46			
O	ICm14	Índice de audiências de defesa no órgão do consumidor	%	►	0,19	0,31	0,20	Média PNQS - Ciclo 2017	9,06			Estabilização em nível aceitável <0,5%: manutenção da competitidade (Média setor 2016: 3,32%).
O	IC015	Tempo de atendimento a clientes no Call Center	minutos	▼	4,06	4,20	3,90	EDP ES - 2017	4,40			
O	IC016	Tempo de atendimento a clientes em escritórios	minutos	▼	12,73	12,59	14,98	EDP ES - 2017	7,00			
O	IC019	Manutenção das concessões	%	►	100,0	100,0	100,0	Referencial de Excelência	100,0	Acionista/ Poder Concedente	100,0	Estabilização no nível máximo = 100%.
E	IC054	Índice de reclamações e comunicação de falta d'água	recl/ ligação	▼	0,09	0,11	0,12	(*) Interno	-	Acionista/Clientes	0,10	
O	IQO2	Satisfação Geral na Prestação de Serviço da PPP	%	▲	64,50	68,10	69,10	(*) Interno	-			

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.3 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO												
MERCADOS-ALVO												
O	ICm03	Índice de favorabilidade da imagem da organização - Concessão de Serviços Públicos ES	ranking	▲	1º	1º	1º	Pesquisa Marcas de Valor à Gazeta	1º			Líder por 3 anos consecutivos na categoria - Concessão de Serviços Públicos ES
O	ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	%	▲	99,30	99,80	99,50	Média PNQS - Ciclo 2017	89,14			Estabilização em nível aceitável > 99%: manutenção da competitidade (Média setor 2016: 87,54%).
O	ICm05	Índice de atendimento urbano de água	%	▲	94,95	95,04	91,56	Média PNQS - Ciclo 2017	98,27			
O	ICm06	Índice de atendimento urbano de esgoto sanitário	%	▲	43,89	48,85	50,82	Média PNQS - Ciclo 2017	56,41			
O	IC017	Índice de cobertura urbano de água	%	►	98,53	98,94	99,00	Referencial de Excelência	100,00	Acionista/Sociedade	100	Tendência universalização ~100%
O	IC018	Índice de cobertura urbano de esgoto	%	▲	56,70	59,07	60,53	Média Nacional - Trata Brasil	51,92	Acionista	60	
O	IC020	Índice de clientes factíveis de esgoto	%	▼	22,41	17,23	16,50	(*) Interno	-			
O	IC021	Inserções positivas na mídia	%	▲	69,31	72,87	72,23	(*) Interno	-			
E	IC057	Índice de concessões renovadas segundo a Lei 11.445/07	%	▲	9,62	21,15	34,62	(*) Interno	-	Acionista	39	
8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS												
SISTEMA DE TRABALHO												
O	IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto	lig./empreg.	▲	474,58	527,63	549,61	Média PNQS - Ciclo 2017	1.026,1			
O	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig./empreg.	▲	307,80	346,79	354,58	Média PNQS - Ciclo 2017	511,19			
O	IPe12	Índice de absenteísmo	%	▼	10,68	8,54	9,23	Média PNQS - Ciclo 2017	2,18			
O	IC024	Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA)	R\$ mil/empreg.	▲	30,26	30,32	32,53	(*) Interno	-	Força de Trabalho	31,218	
O	IC025	Turn over	%	►	2,35	3,03	3,14	EDP BRASIL	14,15			Estabilização em nível aceitável ~3%: resultado competitivo. (2017: 17 admissões / 73 saídas, 61 por aposentadoria incentivada)
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO												
O	IPe03	Índice de capacitação anual da força de trabalho	hrs trein/empreg	▲	38,57	28,15	27,00	Média PNQS - Ciclo 2017	21,71			
O	IPe03a Similar	Índice de realização dos treinamentos obrigatórios de Saúde e Segurança	%	▲	57,30	82,90	105,26	(*) Interno	-			
QUALIDADE DE VIDA												
O	IPe05	Índice de frequência de acidentes	acid x milh_h	▼	9,90	6,83	7,74	Média PNQS - Ciclo 2017	17,36	Força de Trabalho / Órgão Regulador	6,7	
O	IPe06	Coeficiente de gravidade de acidentes	dia/ milh_h	▼	146,06	173,11	164,39	Média PNQS - Ciclo 2017	121,36	Força de Trabalho / Órgão Regulador	133,45	

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS												
O	IC022	Segurança no trabalho (acidentes por empregado)	%	▼	0,50	0,30	0,39	(*) Interno	-			
E	IC060	Índice de redução de reclamações trabalhistas	%	▼	30,61	6,03	-6,11	EDP ESCELSA - ES	-0,04	Acionista	-3	
O	IRH003	Índice de satisfação dos clientes da A-GRH	%	▲	87,65	88,54	85,30	(*) Interno	-	Força de trabalho/ Órgão Regulador	88,5	
O	IRH010	Índice de cumprimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	%	▲	85,00	69,00	86,70	(*) Interno	-	Força de trabalho/ Órgão Regulador	74,0	
O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2011	2013	2017	Organização	Valor			
E	IPe04	Índice de satisfação dos empregados	%	▲	70,00	70,00	-					Pesquisa bienal não realizada em 2015 e 2017. Será retomada em 2018.
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS												
PRODUTOS DA CADEIA DE VALOR												
O	ISp01	Índ. conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (rede)	%	►	100,4	101,0	105,1	Referencial de excelência teórico	100,00	Sociedade	100	Estabilização em nível aceitável ≥100%: cumprimento RPI (Portaria MS 2914/2011).
O	ISp02	Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	%	▼	0,97	1,59	1,44	Média PNQS - Ciclo 2017	0,79			
E	ISp03	Eficiência de remoção de DBO	%	▲	94,23	89,58	89,20	Média PNQS - Ciclo 2017	81,15	Acionista	90	
O	ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários	extravasa- mento /	▼	15,39	15,20	13,97	Média PNQS - Ciclo 2017	40,09			
O	ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	L /Lig /dia	▼	405,79	407,84	428,23	Média PNQS - Ciclo 2017	333,75			Estratégico a partir de 2018
O	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	►	106,24	104,89	106,00	Referencial de excelência teórico	100,00	Sociedade	100	Estabilização em nível aceitável >100%: cumprimento RPI (Portaria MS 2914/2011).
O	ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	▲	94,23	97,19	100,00	Referencial de excelência teórico	100,00	Sociedade	100	
O	ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada	%	▼	1,23	1,52	1,05	Média PNQS - Ciclo 2017	3,69			
O	ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado	%	▲	92,48	97,29	94,75	Média PNQS - Ciclo 2018	310,37	Sociedade	100	
E	ISp27	Índice de perdas da distribuição	%	▼	35,71	37,59	39,47	Média SNIS - 2016	45,40	Acionista / Força de Trabalho	33	
E	IPa04	Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida	kWh/m³	►	0,50	0,49	0,50	Média PNQS - Ciclo 2017	0,49	Acionista	0,5	Estabilização em nível aceitável ≤0,5 kwh: atendimento do RPI
O	IPa04a	Consumo médio de energia elétrica - água	kWh/m³	▼	0,55	0,54	0,56	Média PNQS - Ciclo 2017	0,67			
O	IPa04b	Consumo médio de energia elétrica - esgoto	kWh/m³	▼	0,50	0,45	0,44	(*) Interno	-			
E	IC026	Índice de qualidade da água distribuída (IQA)	%	▲	98,92	98,08	98,52	SANEPAR	99,80	Acionista	97,0	
O	IC039	Vazamento de água por 100km de rede	vaz./ 100Km	▼	9,88	9,74	7,50	(*) Interno	-			

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS												
PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR												
O	ISp04	Tempo médio de atendimento para ligação de água	horas/SS executada	►	164,86	162,60	163,46	Média PNQS - Ciclo 2017	127,17	Sociedade (ARSP)	360	Estabilização em nível aceitável < 360h: cumprimento RPI
O	ISp06	Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto	horas/SS executada	▼	404,46	399,70	281,76	Média PNQS - Ciclo 2017	135,06	Sociedade (ARSP)	360	
O	ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	%	►	0,02	0,03	0,07	Média PNQS - Ciclo 2017	1,05			Nível de estabilização <0,1%: manutenção da competitividade (Média setor 2016: 1,12%).
O	ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água	%	▼	5,24	7,46	6,72	Média PNQS - Ciclo 2017	5,64			
O	ISp10	Tempo médio de execução dos serviços	horas/SS executada	▼	12,64	19,04	21,92	Média PNQS - Ciclo 2017	40,75			
O	ISp10 estratificado	Tempo médio de execução dos serviços - água	horas/SS executada	▼	12,64	15,27	17,52	(*) Interno	-			
O	ISp10 estratificado	Tempo médio de execução dos serviços - esgoto	horas/SS executada	▼	-	45,71	56,15	(*) Interno	-			
O	ISp11	Continuidade no abastecimento de água	%	►	99,27	98,50	99,27	Média PNQS - Ciclo 2017	70,88			Nível de estabilização ≥ 98%: manutenção da competitividade (Média setor 2016: 89,3%).
O	ISp11 Estratificado	Continuidade no abastecimento de água - GV	%	▲	90,54	66,08	84,85	(*) Interno	-			
O	ISp11 Estratificado	Continuidade no abastecimento de água - Interior	%	▲	99,39	98,94	99,45	(*) Interno	-			
O	IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume	%	▼	21,67	20,67	21,07	Média PNQS - Ciclo 2017	25,50			
O	IPa02	Índice de hidrometração	%	▲	95,03	95,38	96,60	Média PNQS - Ciclo 2017	99,20			
O	IPa03	Índice de macromedição	%	▲	96,55	90,95	89,81	Média PNQS - Ciclo 2017	66,28			
O	IC034	Índice de rede de água validada (RMGV)	%	▲	89,60	90,90	91,20	(*) Interno	-			
O	IC046	Tempo total atendimento eliminação de vazamentos de redes de água	horas/SS executada	▼	11,85	12,99	11,71	(*) Interno	-			
O	IC047	Tempo total atendimento para manutenção redes de esgoto	horas/SS executada	▼	19,98	17,43	15,07	(*) Interno	-			
FORNECEDORES												
O	IFr01	Índice de atraso na entrega dos fornecedores	%	▼	8,08	6,19	6,48	Média PNQS - Ciclo 2017	0,50			
O	IFr01 Estratificado	Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos químicos	%	▼	4,62	3,10	3,45	(*) Interno	-			
O	IFr01 Estratificado	Índice de atraso na entrega dos fornecedores de insumos críticos não químicos	%	▼	3,46	3,10	3,03	(*) Interno	-			
O	IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço	%	▲	90,40	92,11	89,67	Média PNQS - Ciclo 2017	93,77	Fornecedor	70,0	
O	IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de prestadores de serviços de obras	%	▲	88,33	91,74	89,28	(*) Interno	-	Fornecedor	70,0	
O	IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de prestadores de serviços comuns	%	▲	98,73	93,33	96,76	(*) Interno	-	Fornecedor	70,0	

O/E	Código	Indicador	Unidade	Sentido	Resultados			Referencial		Parte Interessada	RPI	Observação
					2015	2016	2017	Organização	Valor			
8.5 RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS												
O	IC061	Índice desempenho de fornecedores de materiais e equipamentos	%	►	98,00	100,00	99,00	(*) Interno	-	Fornecedor	70,0	Estabilização em nível aceitável ≥ 98%: cumprimento RPI
PROCESSO DE GESTÃO TRANSVERSAIS												
O	IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	▼	11,57	1,88	1,23	Média PNQS - Ciclo 2017	4,02	Fornecedor	0,0	
E	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	▲	67,53	66,67	75,00	Média PNQS - Ciclo 2017	84,32	Acionista	80,0	
O	IPa11	Índice de maturidade da gestão	%	▲	37,80	-	41,98	(*) Interno	-			2015 - resultado no PQES 2016 - Cesan não participou
O	IC036	Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção	%	▲	90,83	91,60	92,24	(*) Interno	-			
E	IC056	Tempo médio de emissão de parecer de viabilidade técnica	dias	▼	27,67	28,19	31,00	(*) Interno	-	Sociedade (ARSP)	60	
E	IC058	Estoque de obras por ligação	R\$/ Ligação	▼	-	-	19,62	SANEPAR	9,80	Acionista	20	Indicador acompanhado a partir de 2017.
O	IPE001	Índice de realização das auditorias de planejamento estratégico	%	►	100,00	100,00	100,00	Referencial de excelência teórico	100,00			Estabilização no nível máximo = 100%.
O	ITI02	Índice de atendimento de chamados	%	▲	95,30	97,10	97,74	(*) Interno	-			
O	ITI03	Índice de disponibilidade de serviços	%	▲	99,08	99,90	99,97	(*) Interno	-			
O	IAC001	Implantação do Plano Estruturado de Relacionamento Institucional - Poder Concedente	%	▲	-	-	71,15	(*) Interno	-			Indicador acompanhado a partir de 2017.

Indicadores obrigatórios do GRMD não apresentados

Código	Indicador	Justificativa
ISc04	Indicador de mitigação de impactos ambientais	Similar - Índice de realização dos compromissos ambientais
ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	Indicador não calculado pela Cesan
ICm08	Índice de atendimento total de água	A Cesan não atende área rural, tem apenas atendimento urbano
ICm09	Índice de atendimento total de esgoto sanitário	A Cesan não atende área rural, tem apenas atendimento urbano
ICm10	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários	Indicador não calculado pela Cesan
IPe03b	Índice de eficácia de treinamento	Indicador não calculado pela Cesan
ISp24	Incidência das análises fora padrão para aferição do esgoto tratado	Indicador não calculado pela Cesan
ISp25	Índice de reabilitação de rede de água	Indicador não calculado pela Cesan
ISp26	Índice de reabilitação de rede de esgoto	Indicador não calculado pela Cesan
IPa09	Índice de satisfação de usuários de informações	Indicador apurado por meio da pesquisa de clima bienal não realizada nos últimos 2 ciclos.
IPa10	Índice de serviços externos executados dentro do prazo	Indicador não calculado pela Cesan

GLOSSÁRIO



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
AGERH	Agência Estadual de Recursos Hídricos
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
AMUNES	Associação dos Municípios do Estado do Espírito Santo
ANA	Agência Nacional de Águas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
A-PCE	Polo de Atendimento Clientes Especiais
APP	Área de Proteção Permanente
ASCAMARE	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vitória ES
ASPE	Agência de Serviços Públicos de Energia ES
ARSP	Agência de Regulação de Serviços Públicos
B	
BANESTES	Banco do Estado do Espírito Santo
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	
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
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

C	
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
CI	Ciclo de Inovação
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
COMPETE-ES	Programa de Competitividade Sistêmica do Estado do Espírito Santo
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
CORSAN	Companhia Riograndense de Saneamento
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
EI	Encontro de Inovação
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
ETD	Encontroa Técnicos de Diretoria
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
F	
FAACZ	Faculdades Integradas de Aracruz
FABAVI	Faculdade Batista de Vitória
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada

F	
FACTI	Formulário de Avaliação da Contratada de Tecnologia da Informação
FAECES	Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan
FAESA	Faculdades Integradas Espírito-santenses
FAQS	Formulário de Avaliação da Qualidade dos Serviços
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
GESSTES	Grupo de Estudos em Serviço Social do Trabalho do Espírito Santo
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

I	
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
LTCAT	Laudos Técnicos das Condições Ambientais do Trabalho
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
PDGC	Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Plano Estruturado do Projeto
PET	Politereftalato de etileno
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PPA	Programa Pensando e Planejando o Amanhã
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

P	
POP	Procedimento Operacional Padrão
PO	Procedimento Operacional
PP	Processo Protocolado
PPP	Parceria Público Privado
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PQES	Prêmio Qualidade Espírito Santo
PROCON-ES	Instituto Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor do Espírito Santo
PRODFOR	Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores
PRÓ-RURAL	Programa de Saneamento Rural
PRR	Programa de Recuperação de Receitas
R	
RA	Relatório de Avaliação
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
RPI	Requisito de Parte Interessada
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
SANEAGO	Companhia Saneamento de Goiás S/A.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDURB	Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano
SEGER	Secretária 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
SGFFT	Sistema de Gestão Financeiro, Fiscal e Trabalhista
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGQF	Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento
SGSS	Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional
SILUBESA	Simpósio Luso-Brasileiros de Engenharia Sanitária e Ambiental
SINCOP	Sistema de Informações de Controle Operacional

S	
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
STF	Supremo Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
T	
TCE-ES	Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo
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

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO



Folha de diagnóstico

Organização: Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan)

Data: Agosto/2018

QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS	Nível III		
	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organização
1. LIDERANÇA	75	105	90
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	20	40	25
1.2 Governança	15	30	25
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15	30	15
1.4 Análise do desempenho da Organização	15	30	25
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	40	60	50
2.1 Formulação das estratégias	15	40	20
2.2 Implementação das estratégias	15	40	30
3. CLIENTES	50	75	50
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20	45	25
3.2 Relacionamento com clientes	20	45	25
4. SOCIEDADE	15	40	15
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	15	40	15
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	40	60	40
5.1 Informações da organização	15	40	25
5.2 Conhecimento da organização	15	40	15
6. PESSOAS	70	90	80
6.1 Sistema de trabalho	15	40	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	25	40	25
6.3 Qualidade de Vida	15	30	25
7. PROCESSOS	70	90	80
7.1 Processos da cadeia de valor	25	40	25
7.2 Processos relativos a fornecedores	15	40	25
7.3 Processos econômico-financeiros	25	40	30
Subtotal Processos Gerenciais	-	-	405
8. RESULTADOS			
8.1 Econômico-financeiros	60	90	85
8.2 Sociais e ambientais	45	70	55
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	60	90	65
8.4 Relativos às pessoas	45	70	60
8.5 Relativos aos processos	60	90	80
Subtotal Resultados Organizacioanais	-	-	345
TOTAL GERAL	-	-	750