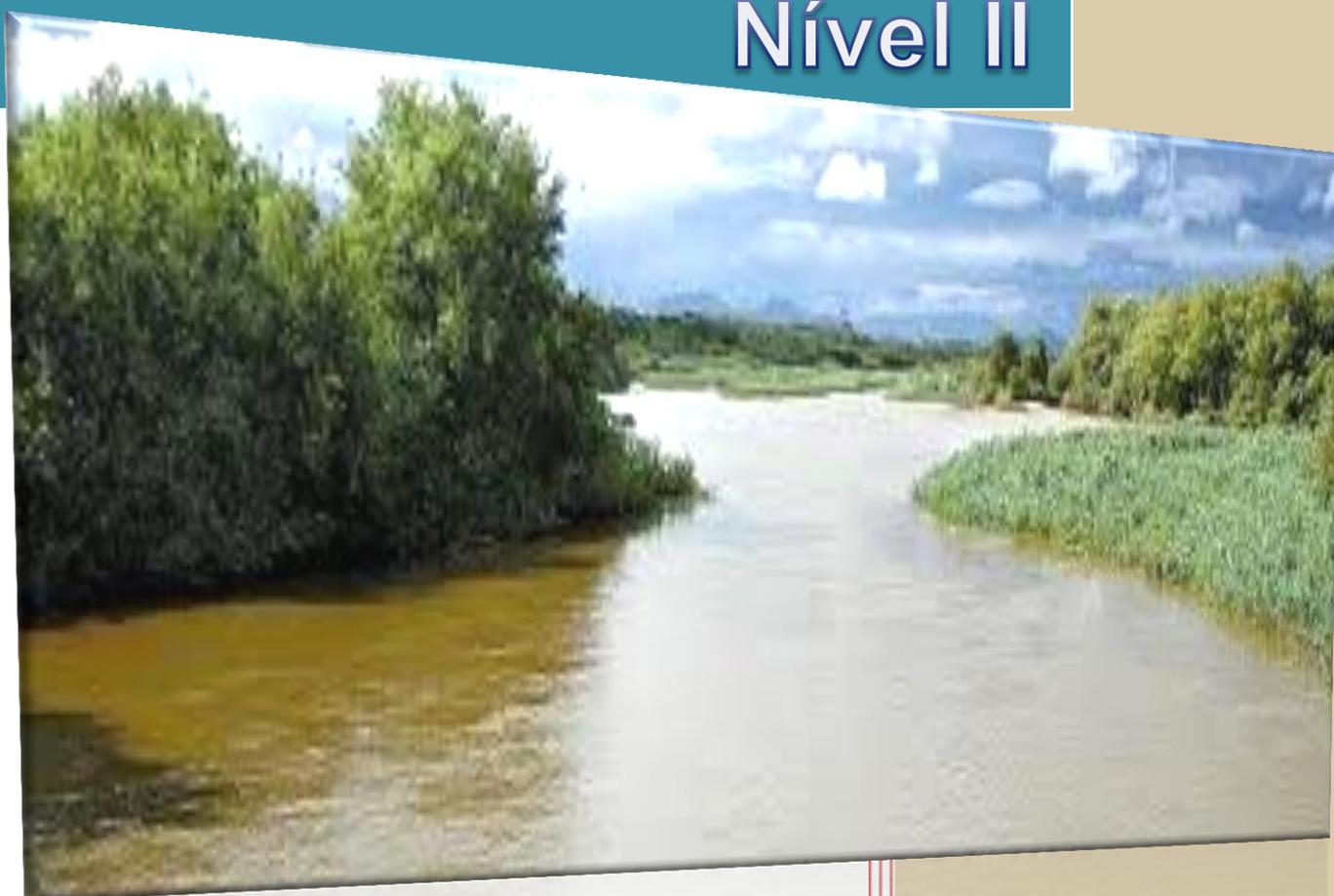


Relatório de Gestão Nível II





Folha de Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2013

Categ.: () Nível B () Nível I () Nível II () Nível III () Nível IV () IGS

Obs: Para as organizações candidatas ao Nível III e Nível IV, preencher o formulário de candidatura ao IGS identificando o "case" a ser apresentado. Conforme regulamento PNQS 2013, candidatas Nível III deve ser apresentar no mínimo um "case" e Nível IV no mínimo dois "cases".

Nome da organização candidata: Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN		() Unidade autônoma de outra organização <small>No caso de Nível III ou IV, só é ologível um agrupamento com mais de uma cidade, se houver organização controladora cobrindo mais de uma cidade.</small>
Razão social responsável: Companhia Espírito Santense de Saneamento		
Forma de Direito: (<input checked="" type="checkbox"/>) Público () Privado		
Número de inscrição no CNPJ: 28.151.363/0001-47		
Endereço Home-page (se existir): www.cesan.com.br		
Principais atividades: Prestação de serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário em 52 municípios do Estado do Espírito Santo, compreendendo: - captação de água bruta, tratamento e distribuição de água tratada; - captação de água bruta e distribuição de água bruta; - coleta, tratamento de esgoto e disposição final de resíduos.		Data de início das atividades: 08/fevereiro/1967
Quantidade de pessoas na força de trabalho da organização: Empregados – 1.347 Estagiários e Adolescentes aprendizes – 228 Total – 1.575		
Principais clientes e mercados no saneamento ambiental: A CESAN atua em 52 municípios do estado do Espírito Santo, atendendo a 2,1 milhões de habitantes com abastecimento de água e 1 milhão com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,6 milhões de habitantes. Para garantir o atendimento a Empresa conta 543 mil ligações de água e 150 mil ligações de esgoto.		
<small>Incluir terceiros que estejam sob coordenação da candidata. No caso de unidade autônoma, informar também o percentual da força de trabalho da candidata em relação à organização controladora</small>		

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS, informar onde a Prática é definida e onde é aplicada)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Estações de Tratamento de Água; - Reservatórios de Água; - Elevatórias de Água e Esgoto; - Redes de Água e Esgoto; - Estações de Tratamento de Esgoto; - Gerências Operacionais e Administrativas; - Escritórios de Atendimento Personalizado; - Call Center; - Unidades administrativas 	Região da Grande Vitória: Alberto Torres (Ilha Santa Maria); Barra do Jucu; Boa Vista; Centro Administrativo e Operacional de Carapina; Ed. Comercial Limoeiro; Ed. Rui Barbosa; Santa Lúcia; Escritório Central; Escritório de Atend. de Vitória; Escritório de Atend. de Cariacica/Viana; Escritório de Atend. de Vila Velha; Escritório de Atendimento de Laranjeiras; ETA I (Vale Esperança); ETA II (Cobi); ETA III (Duas Bocas); ETA IV (Viana); ETA V (Carapina); ETA VIII (Belvedere); ETA IX (Jucu/Antártica); ETA X (Araçatiba); ETA XI (Santa Maria); ETA XII (Caçaroça); ETA XIII; ETE Camburi; ETE Mulembá; Jardim da Penha e Santa Clara	936

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS, informar onde a Prática é definida e onde é aplicada)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Estações de Tratamento de Água; - Reservatórios de Água; - Elevatórias de água e Esgoto; - Redes de Água e Esgoto; - Estações de Tratamento de Esgoto; - Escritórios de Atend. ao Cliente; - Unidades administrativas 	Divisão Centro-Norte (I-DCN): Conceição da Barra (Itaúnas e Braço do Rio); Pedro Canário (Floresta do Sul e Cristal); Montanha (Vinhático); Ponto Belo (Mucurici, Itamira e Itabaiana); Nova Venécia (Vila Pavão); Pinheiros (São João do Sobrado) e Boa Esperança	91
	Divisão Noroeste (I-DNO): Barra de São Francisco (Águia Branca e Paulista); Água Doce do Norte (Gov. Lacerda Aguiar e Santo Agostinho); Ecoporanga (Cotaxé, Imburana e Prata dos Baianos); Mantenópolis (Santa Luzia de Mantenópolis e São José de Mantenópolis); Pancas (Vila Verde e Alto Rio Novo) e São Gabriel da Palha (Vila Valério)	87
	Divisão Litorânea (I-DLT): Guarapari e Piúma	66
	Divisão Serrana (I-DSE): Santa Teresa (São Roque do Canaã, Santo Antônio do Canaã e Várzea Alegre); Santa Maria de Jetibá (Santa Leopoldina, Garrafão e Alto Rio Poussmouse); Marechal Floriano (Domingos Martins, Aracê, Ponto Alto e Santa Isabel); Venda Nova do Imigrante (Conceição de Castelo e Brejetuba); Afonso Cláudio (Laranja da Terra, Sobreiro e Serra Pelada) e Fundão (Timbuí)	94
	Divisão Sul (I-DSU) Castelo; Ibatiba (Muniz Freire e Piaçu); Iúna (Irupi e Pequiá); Muqui (Átilio Vivacqua); São José do Calçado (Divino São Lourenço e Dores do Rio Preto); Bom Jesus do Norte (Apiacá) e Rio Novo do Sul (Presidente Kennedy)	73

Nota: Se necessário, aumentar o número de linhas da tabela. No caso de haver muitas instalações que prestam serviços equivalentes, pode-se agrupá-las em uma linha apenas. Exemplo: Nome: 150 sedes regionais ou municipais com unidades operacionais no interior; Endereço: regiões norte, sul, leste, oeste e capital do Estado; Qtd. aprox. de pessoas: de 20 a 240).
 A localização da principal sede administrativa deve estar com endereço completo.

Contatos	Nome	Fone	E-mail
Principal dirigente	Neivaldo Bragato	(27) 2127-5005	neivaldo.bragato@cesan.com.br
Respons. candidatura	Sérgio Henrique Vieira Rabello	(27) 2127-5046	sergio.rabello@cesan.com.br

Aplicável para categorias Níveis B, I, II, III ou IV

Declaração de autonomia da organização candidata:

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

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

Aplicável somente para Categoria IGS

Denominação da Prática: Não Aplicável <small>(Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis.)</small>	Data de implantação: Não Aplicável
Resumo da prática: (Máximo 12 linhas) Não Aplicável	
<small>Lembrete: Não são elegíveis Cases relativos a melhorias, ideias ou inovações em produtos, processos ou práticas operacionais, como por exemplo: softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas e outras soluções técnicas.</small>	
Área, setor, divisão, departamento, grupo, equipe ou assemblado, responsável pela Prática: Não Aplicável	Questões dos Critérios PNQS, de qualquer Nível, com os quais a prática tem mais relação: <small>(Ex.: Nv I: 2b, 3b e 8b ou Nv IV 2.d, 3.1b e 8.2a)</small>
Resultados alcançados: Não Aplicável	
<small>Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração de evolução favorável obtida em decorrência da prática. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a forte correlação. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Case, será aprimorada. Não são considerados elegíveis "Cases" sem demonstração de resultados decorrentes da prática.</small>	
Partes interessadas mais beneficiadas pela Prática: Não Aplicável	

Aplicável a todas as Categorias

O responsável principal pela organização candidata, abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verdadeiras as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio-ambiente e força de trabalho.

Vitória (ES),
Local

27 / Junho / 2013
Data

Neivaldo Bragato

Nome do principal dirigente

Parecer do Comitê de Elegibilidade

- Elegível
 Não elegível no contexto apresentado

Razão da inelegibilidade

--

<i>Perfil</i>	7
<i>1. Liderança</i>	16
<i>2. Estratégias e Planos</i>	25
<i>3. Clientes</i>	30
<i>4. Sociedade</i>	39
<i>5. Informações e Conhecimento</i>	49
<i>6. Pessoas</i>	58
<i>7. Processos</i>	68
<i>8. Resultados</i>	79
<i>Glossário</i>	85
<i>Folha de Diagnóstico da Gestão</i>	89
<i>Plano de Melhoria do Sistema Gerencial</i>	90



Relatório
de
Gestão



Perfil

Perfil

P1 – Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Porte da Organização

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

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

3) **Data de instituição da Organização:** foi criada em 8 de fevereiro de 1967 pela Lei n. 2.282/67 com a extinção do Departamento de Água e Esgoto (DAE). Foi modificado por meio das Leis nº 2.295/67 e 6.863/01 e regulamentado pelo Decreto nº 2.575/67. Em 2011, foi aprovada a Lei nº 9772, autorizando a CESAN a atuar também no setor de serviços de limpeza e manejo de resíduos sólidos, além de poder participar do bloco de controle ou do capital social de outras sociedades e constituir subsidiárias, que poderão se associar a outras empresas do setor de saneamento no Brasil ou exterior.

4) **Descrição do negócio:** atua no setor concessionário de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, realizando estudos, projetos, construção, operação e exploração comercial dos serviços. Atua em 52 dos 78 municípios do Espírito Santo, sendo 7 na Região Metropolitana (municípios de Vitória, Vila Velha, Cariacica, Viana, Serra, Guarapari e Fundão) e 45 no interior.

5) **Informações sobre o porte:**

INDICADORES FINANCEIROS			INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS		QUANTIDADE
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)		494.625	Diretorias		5
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)		250.788	Assessorias / Coordenadorias		11
Lucro Líquido (R\$/mil)		76.268	Gerências / Divisões		72
Ativo Total (R\$/mil)		2.114.795	Pólos / Escritórios de Atendimento		36
Patrimônio Líquido (R\$/mil)		1.324.046	Laboratório Central (água e esgoto)		2
Indicadores Operacionais	Água	Esgoto	Estações de Tratamento de Água – ETA's		89
Número de ligações faturadas (un)	539.637	146.767	Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's		81
Extensão de rede (Km)	7.170	2.180	Elevatórias de Água		268
Municípios Atendidos	52	24	Elevatórias de Esgoto		268
Localidades Atendidas	337	75	Reservatórios de água		218
População Coberta	2.153.656	1.089.668	Frota de Veículos		408

B) Serviços ou Produtos e Processos

1) **Principais serviços/produtos da organização:** a atividade-fim da CESAN é a prestação de serviços públicos de abastecimento de água, por meio dos processos de produção e distribuição de água tratada e de esgotamento sanitário, por meio dos processos de coleta, tratamento e disposição final.

2) **Descrição do processo principal e de apoio:** descritos na tabela abaixo, conforme **Critério 7**.

TIPO DE PROCESSO	PROCESSO	ATIVIDADES
Principal	Produção de Água	Operação e Manutenção
	Distribuição de Água	Operação, Manutenção, Melhorias e Expansão
	Coleta, Tratamento de Esgoto e Disposição final de resíduos	Operação, manutenção, Melhorias e Expansão
	Comercialização	Faturamento, Arrecadação, Cobrança e Atendimento
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos e Recursos Hídricos, Licenciamento e Educação Ambiental e Relações com a Comunidade
	Desenvolvimento Operacional	Controle de Perdas, Cadastro, Análise Operacional, Automação e Controle Operacional, Serviços Operacionais e Projetos e Obras Operacionais
	Controle da Qualidade	Controle de Água e Esgoto
	Expansão	Projetos, Orçamento e Custo de Obras
Apoio de Gestão	Administração Geral	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento

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

EQUIPAMENTOS

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

INSTALAÇÕES

Região Metropolitana

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

Laranjeiras: (Gerências: Relação com o Cliente);

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

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

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

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

Estações de Tratamento de Água – ETA's; Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's;

Cobi (gerência: Pesquisa e Controle da Qualidade) - Laboratório Central;

Mulembá – Laboratório de Esgoto;

Outros endereços: Alberto Torres (Ilha de Santa Maria); Barra do Jucu; Belvedere; Boa Vista; Caçaroça; Jardim da Penha; Jucu; Ponta da Fruta; Santa Clara; Santa Lúcia; Serra (Centro); Vale Esperança; Viana (Unidades Operacionais e Administrativas, Reservatórios de Água, Elevatórias de Água e Esgoto, Redes de Água e Esgoto.

Interior

Divisão Centro Norte: Boa Esperança, Conceição da Barra, Montanha, Ponto Belo, Nova Venécia, Pedro Canário e Pinheiros.

Divisão Noroeste: Barra de São Francisco, Ecoporanga, Mantenópolis, Pancas, São Gabriel da Palha e Água Doce do Norte.

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

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

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

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

TECNOLOGIAS

ERP/SAP (Enterprise Resource Planning) – gestão integrada dos sistemas de controladoria, empreendimentos, gestão da manutenção, recursos humanos e suprimentos.

Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento(SICAT) – Sistema destinado ao desenvolvimento comercial e de atendimento ao cliente. Possui módulos integrados de Cadastro, Hidrometria, Faturamento, Cobrança, Arrecadação, Atendimento, Serviços e Segurança.

GIS Corporativo – Sistema de Informações geográficas corporativas.

Portal de Compras - disponibiliza editais e informações sobre licitações em diversas modalidades, requisitos para participação, além de acompanhamento *online* ou recebimento de *e-mail*, contendo documentos com os dados sobre o andamento e resultados dos processos licitatórios. Também instruções para cadastro de fornecedores, links sobre legislação e obtenção de certidões, além de download de softwares e planilhas para formulação de propostas de preços pelos fornecedores participantes das licitações

OnBase – Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – permite preservar e organizar eletronicamente os desenhos e documentos técnicos de engenharia

Portal do Centro de Controle Operacional (Portal CCO) – permite em tempo real, o monitoramento dos sistemas de abastecimento de água.

Sistema de Informações Operacionais (SINCOP) que tem como banco de dados o SQLServer e conta com o auxílio de planilhas eletrônicas. Será substituído pelo SIGA-O.

Portal Corporativo - ambiente integrado para colaboração, gerenciamento de aplicações corporativas / departamentos e gerenciamento de arquivos, em rede intranet / internet.

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

Infogeo / Geoweb - Sistema informatizado de pesquisa e atualização de cadastro de clientes georreferenciados

Unilims - Banco de dados gerador de relatórios com informações relativas a resultados de análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída.

Progen - Programa de gestão de energia elétrica que possibilita a visualização e controle das contas de energia de todas as Unidades da CESAN.

Sistema de Telemetria / Telecomando - monitoramento e operação dos sistemas de abastecimento de água via rádio de uso operacional.

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

SIGA-O – Sistema integrado de Gestão Ambiental que fornece as informações dos processos ambientais de licenciamento ambiental, recuperação ambiental, auditoria ambiental, educação ambiental, outorga de captação e outorga de lançamento.

C) Sócios, Mantenedores ou Instituidores

1) Composição da sociedade ou identificação dos membros instituidores da organização: A CESAN é uma empresa de economia mista, de regime jurídico de direito privado com sociedade anônima. Acionista majoritário é o Governo do Estado do Espírito Santo, com 99,31% das ações, com 0,69% de acionistas minoritários. Está presente em 52 municípios do Estado do Espírito Santo, mediante delegação do Governo do Estado e de contratos de concessões com os municípios.

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

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

D) Força de Trabalho

1) Denominação genérica da força de trabalho: empregados. **2,3,4) Composição da força de trabalho:** 1.383 empregados efetivos, regidos pela CLT e 171 adolescentes aprendizes/estagiários, totalizando 1.554.

PERFIL POR ESCOLARIDADE			PERFIL POR FUNÇÃO			FUNÇÃO		
ESCOLARIDADE	QUANT.	%	PERFIL POR FUNÇÃO	QUANT.	%	FUNÇÃO	QUANT.	%
Fundamental	84	6,07	Gerencial	17	1,23	Estagiários	134	78,36
Técnico	380	27,48	Assessoria	10	0,72	Adolesc.Aprendiz	37	21,64
Superior	432	31,24	Administrativo/ Operac.	1260	91,11			
Ensino Médio	413	29,86	Gestor	91	6,58			
Ensino pós- médio	74	5,35	Diretor	5	0,36			
Total	1383	100,00	Total	1383	100,00	Total	171	100,00

5) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho: oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional, remuneração compatível com o mercado, ambiente seguro, necessidade de adoção de hábitos saudáveis, melhoria da qualidade de vida, necessidade de prevenção das doenças e fortalecimento dos laços familiares. Os itens foram identificados por meio das pesquisas mensais de satisfação dos clientes, da pesquisa bienal de Clima Organizacional; do Diagnóstico Saúde e Estilo de Vida dos Empregados e Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho, realizadas pelo SESI em 2010.

E) Clientes e Mercados

1) Principais mercados nos ramos de atuação da organização: a CESAN atua em 52 municípios do estado do Espírito Santo, atendendo a 2,1 milhões de habitantes com abastecimento de água e 1 milhão com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,6 milhões de habitantes. Para garantir o atendimento a Empresa conta 543 mil ligações de água e 150 mil ligações de esgoto.

2) Principais clientes e clientes-alvo: os principais clientes são divididos de acordo com o status de adesão ao sistema de água e esgotamento sanitário, sendo eles: Ativos, Factíveis, Potenciais e Inativos e quanto aos clientes alvos, são eles: Clientes Especiais, Cliente Potencial de Tarifa Social, Clientes com ligação irregular (clandestino), Inativos, Factíveis de Esgoto, Municípios não atendidos pela CESAN e Veranistas

3) Organizações que atuam entre a Organização e os clientes: Não há organizações atuando entre a empresa e seus clientes. A CESAN possui prestadores de serviços que executam atividades relacionadas à execução de obras, serviços de vigilância e limpeza, leitura e entrega de contas e atendimento por telefone no call center.

4) Necessidades e expectativas dos clientes: água com qualidade, continuidade no abastecimento, tarifas justas e serviços de coleta e tratamento de esgoto, qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados.

F) Fornecedores e Insumos

1) Principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos da Organização:

PRINCIPAIS FORNECEDORES	RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES	RAMO
Brasical; Carbochloro; Cimil; Suall, Sasil; Reluz e Bauminas	Produto Químico	Construtora Norberto Odebrecht; Sanevix; Montalvani Engenharia Usiplan; Acta Engenharia; Construtora Montenegro, Tubomills	Prestador de Serviço
Saint-Gobain Canalização; Tigre S.A.; Mexichem Br; Asperbrás e Polierg	Tubos e Conexões	Visel Vigilância e Segurança Embratel / OI (057/2011; 148/2011) / Vivo EDP Energias do Brasil	Segurança Patrimonial Telefonia Energia Elétrica

2,3) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores: Ao contrário de todos os outros insumos, o fornecimento de energia elétrica é feito por uma concessionária e regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por meio da Resolução Nº 456/00, que estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Na CESAN, é gerido com apoio da Gerência de Engenharia de serviços (O-GES), que é responsável por repassar as demandas de todas as demais áreas, analisar e definir a melhor opção de tarifa de acordo com o consumo da instalação, avaliar os contratos, o reajuste anual da tarifa da energia elétrica, entre outras atribuições. Os fornecedores de materiais e serviços são selecionados e qualificados por meio de Editais Públicos de Licitação, com base na Lei Federal 8.666/93 e em critérios como preço, conhecimento e especificação técnica dos materiais necessários e a Lei 10.520/2002 – Pregão Eletrônico.

4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor e sua tradução em requisitos: participação nos processos licitatórios, transparência nas licitações, cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos, ambiente seguro e compromisso com a qualidade.

G) Sociedade

1) Principais comunidades: A comunidade com a qual a CESAN mantém relacionamento é composta principalmente pela população vizinha às unidades dos sistemas de água e esgoto, associações de moradores, órgãos públicos municipais, estaduais e federais, imprensa, Ministério Público, comitês de Bacias Hidrográficas, comunidades escolares, ONGs, comércio e indústria.

2) Principais impactos: Os principais impactos sociais e ambientais potenciais associados aos produtos, processos e instalações da CESAN são: interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e funcionários, emissão de poeira, ruído e odor, incômodo à população, danos à saúde e prejuízos financeiros provenientes de sinistros, interrupções no abastecimento de água, supressão de vegetação, intervenção em Áreas de Preservação Permanente (APP), retirada de água dos corpos hídricos, lançamento de esgoto tratado, geração de resíduos, extravasamento de esgoto. Também estão descritos no Critério 4, marcador a:

3) Passivos ambientais: Considerando que a legislação ambiental se deu após a implantação de muitos sistemas já existentes, os passivos ambientais da CESAN são: (1) necessidade de regularização das outorgas de direito de uso dos recursos hídricos, (2) atraso na realização de compensações ambientais e (3) destinação inadequada dos resíduos das ETA's. A CESAN está regularizando esses passivos por meio do Decreto Estadual 3212-R, de 19/01/2013, que permite a apresentação de um Plano de Regularização Ambiental (PARAS) com prazo de até 10 anos para dirimir os passivos das

ETAs e ETEs ainda não licenciadas. Para os novos empreendimentos, a obtenção das licenças e outorgas já faz parte do fluxo obrigatório.

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

H) Parceiros

1,2,3) Principais parceiros:

PRINCIPAIS PARCEIROS	OBJETIVOS COMUNS ASSOCIADOS	PRINCIPAIS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS PARCEIROS
ACACCI	Promover ações sociais	Captar recursos financeiros
Instituições de ensino superior públicas e particulares e institutos de pesquisa (ESFA, FAACZ, FABAVI, FAESA, FUCAPE, IFES, INCAPER, PIO XII, SÃO CAMILO, UCL, UFES, UFMG, UFSJ, UVV)	Adquirir conhecimentos em novos processos (ou melhorar os já existentes) e tecnologias que agreguem resultados ao setor de saneamento	Desenvolver projetos que envolvam inovações e melhorias no âmbito social, ambiental ou tecnológico
ASPE (Agência de Serviços Públicos de Energia do ES)	Mútua cooperação e integração de esforços para avaliar a melhor alternativa para utilização energética do biogás produzido em ETE's	Adquirir conhecimento Técnico sobre os temas envolvidos e utilizar uma ETE em operação como piloto da pesquisa
ASCAMARE / AMARIV / RECUPERLIXO / REVIVE	Reforçar a responsabilidade social, através do reaproveitamento de materiais	Receber doação para transformar o material

I) Outras Partes Interessadas

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

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

P2 – Concorrência e Ambiente Competitivo

A) Ambiente Competitivo

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

3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes: qualidade nos serviços prestados, relacionamento com a comunidade, atendimento às comunidades rurais através do programa Pró-Rural, participação contínua em Prêmios da Qualidade, 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 nº 11.445, que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal do saneamento básico. No ano de 2008, por meio da Lei Estadual 9098 foi criada a Política Estadual de Saneamento e por meio da Lei Estadual Complementar nº 477, foi criada a ARSI, que tem como finalidade regular, controlar e fiscalizar, no âmbito do Estado, os serviços de saneamento básico, inclusive determinando as tarifas cobradas pela CESAN. Em 2010, foi instituída pela ARSI a Resolução nº 008, de 7/Dez/2010, que estabelece as condições gerais para prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.

B) Desafios Estratégicos

1) Principais Desafios ou Barreiras: alcançar 60% de cobertura na coleta e tratamento de esgoto, até 2013, e 70% até 2014; manter a universalização do abastecimento de água tratada com qualidade; conscientizar a sociedade da importância da adesão à rede de coleta de esgoto para a saúde e bem estar da população e meio ambiente. As principais barreiras ou entraves que podem ocorrer para alcançar esses objetivos são: alteração na qualidade dos mananciais, não captar recursos suficientes para viabilidade dos investimentos em saneamento básico; percepção da sociedade sobre a tarifa de esgoto e que a prestação de serviço visa à qualidade de vida da população.

2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas: Desde 2003, diante da necessidade de investir no saneamento básico, foram mobilizadas diversas esferas do Governo Estadual, em parceria com o Governo Federal e as Prefeituras. A CESAN preparou-se internamente para realizar as obras e operar as novas estruturas, buscou inovações tecnológicas, transparência na contratação de fornecedores e fortalecimento na relação

com os clientes. Para assegurar que os investimentos tenham continuidade, a CESAN e o Governo do Estado trabalharam, paralelamente, em duas frentes. Uma delas foi a consolidação de uma legislação para o setor de saneamento e a inclusão desses investimentos no escopo do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025. Também foi elaborado o Plano Diretor de Esgoto da Região Metropolitana da Grande Vitória, que aponta as obras e os investimentos necessários para a universalização do serviço, após o término das obras do Programa Águas Limpas, abrangendo de 2011 a 2025. A outra frente foi a construção de parcerias com as prefeituras e organismos financiadores para captação de recursos para esses investimentos.

3) Novas tecnologias, incluindo as da gestão: para alcançar o objetivo estratégico de “**Aprimorar a Gestão Corporativa**”, a CESAN melhora a gestão dos seus serviços e amplia o uso da tecnologia nos processos de controle, planejamento, execução orçamentária, adotando sistemas e tecnologias, como: construção do Data Center, implantação do ERP/SAP, Sistema Integrado de Gestão Ambiental (SIGA-O), Sistema de Informações Geográficas corporativas (GIS) entre outros. O Encontro de Inovação promovido anualmente na empresa, é uma das estratégias de incentivo à melhoria e eficiência dos processos. Para Promover a Cultura de Excelência Empresarial, foi adotado o MEG de forma corporativa, incorporando ao modelo de gestão da empresa, os oito critérios de excelência.

P3 – Aspectos Relevantes

1) Requisitos Legais e Regulamentares: a CESAN está sujeita aos requisitos legais específicos que impactam no negócio, tais como: Lei 11445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário como essenciais, a Lei Estadual 9098 que criou a Política Estadual de Saneamento e a Lei Estadual Complementar nº 477/08 que estabeleceu a criação da ARSI; Leis Federal 8.666/93 e 10.520/2002 relativos aos processos de Licitação; Legislação Ambiental 9605/98, Decreto Estadual 3212-R e de Saúde Portaria Federal nº 2914/11.

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

3) Modelos de negócio, gestão e setor de atuação: Dada a importância das atividades da CESAN, considera-se relevantes todas as práticas citadas neste relatório.

4) Outros Aspectos: a aprovação da Lei nº 9772/11 pela Assembleia Legislativa do ES, modificou a Lei de Criação da CESAN, permitindo a mesma a atuar também no setor de serviços de limpeza e manejo de resíduos sólidos, além de poder participar do bloco de controle ou do capital social de outras sociedades e constituir subsidiárias, que poderão se associar a outras empresas do setor de saneamento no Brasil ou exterior.

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 Nível I. Pólo de Piúma e Pólo de Montanha - Premiados no PQES Nível I.
2009	Curso Modelo de Excelência da Gestão – MEG na Prática – Nível I – ABES. Curso Gestão Classe Mundial - Nível I – ABES. Curso Banca de Examinadores Internos – Nível I – ABES.
2010	Gerências de Produção de Água, Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiadas no PQES Nível I. Gerência de Distribuição de Água - Premiada no PNQS Nível I. Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto – Recebeu Diploma de Participação no PNQS - Nível I. Sensibilização para implantação do MEG Corporativo (CESAN). Workshop dos Critérios do MEG - Corporativo. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível I – ABES. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – ABES.
2011	Gerência de Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiada no PQES – Nível II. Companhia Espírito Santense de Saneamento (corporativo) e Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto – Premiadas no PNQS Nível I. Evento - Repasse da Visita de Missão de Estudos ao Exterior – Holanda.
2012	Palestra Sensibilização MEG Corporativo (CESAN). Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – ABES. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – MEG Executivo - ABES. Gerência de Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiada no PQES – Nível II. Gerência de Distribuição de Água – Premiada no PNQS – Nível II
IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2008	
2006	Certificação - Gerência de Gestão e Controle da Qualidade e Laboratório.
2010	Certificação do Call Center e Escritórios de Atendimento Presencial dos Municípios que compõem a Região Metropolitana de Vitória (Cariacica/Viana, Fundão, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória).
2011	Certificação - Centro de Controle Operacional – CCO.
2011	Início de Implantação da ISO 9001:2008 nas Gerências de Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação e Comercial (Faturamento e Arrecadação).
PROGRAMA 10 SENSOS	
2009	Implantação do Programa 10 Sensos - Premiação troféu ouro para as Gerências de Engenharia de Serviços e Gestão e Controle da Qualidade.
2012	Unidades Recertificadas - Premiação troféu ouro para as Gerências de Engenharia de Serviços e Troféu Prata para a Gerência de Gestão e Controle da Qualidade. Premiação Troféu Ouro para a Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto e Divisão Serrana. Certificado de Compromisso com o Programa 10 S para a Divisão Litorânea.
PARTICIPAÇÃO NO INOVES	
2006	Menção Especial – destaque participação.
2007	Menção destaque/ Premiados – Gestão Empresarial por Resultados – GER/ Portal de Compras.
2008	Menção Especial – destaque participação.
2009	Premiado – Projeto – “Uso do Lodo de Esgoto na Adubação de Fruteiras”.
2010	Premiado – Avaliação de Desempenho.
PRÊMIO SESI QUALIDADE NO TRABALHO - PSQT	
2010	Premiado Etapa Estadual– Gestão Empresarial por Resultados (GER). Premiado Etapa Estadual – Programa Águas Limpas. Premiado Etapa Estadual – Portal de Compras.
2012	Premiado Etapa Estadual e Nacional – Gestão Empresarial por Resultados (GER). Premiado Etapa Estadual – Programa Águas Limpas. Premiado Etapa Estadual – Centro de Controle Operacional.
OUTRAS AÇÕES	
2006	Implantação da Gestão Empresarial por Resultados – GER.
2010	Implantação do ERP – SAP - integração dos sistemas da Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos.

Deliberação nº 3973/2013

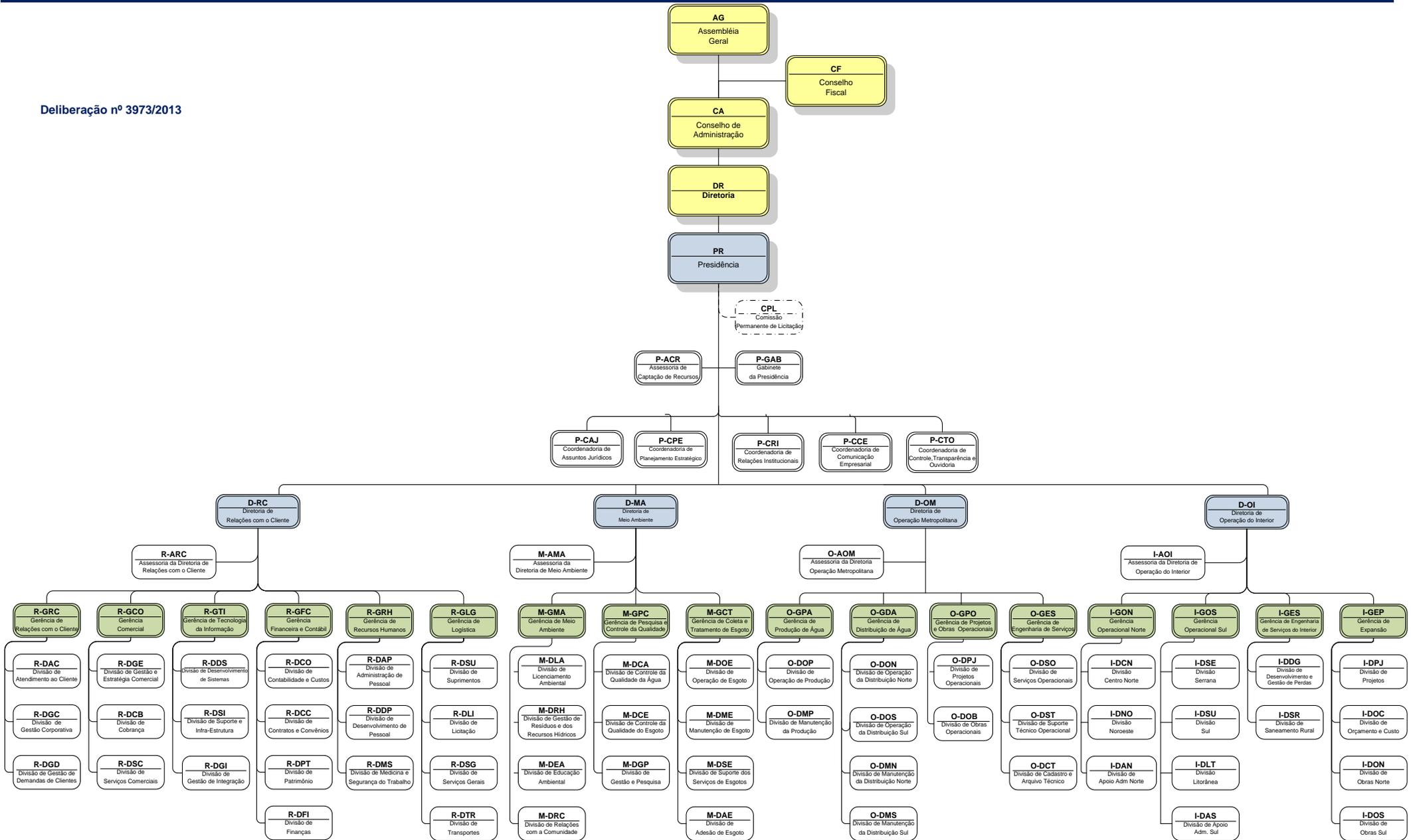


Tabela com Nomes dos Gestores

SIGLA	GESTOR	SIGLA	GESTOR
Presidência		M-GPC	Elza de Abreu Costa
PR	Neivaldo Bragato	M-DCA	Antônio Elias Simões
P-GAB	Romeu Souza Nascimento Júnior	M-DCE	Karine Toso Rubim
P-ACR	Luciana Miranda Soares Garcia	M-DGP	Juciane da Silva Motta
P-CTO	André Barbosa Barreto Duarte	M-GCT	Luiz Cláudio Victor Rodrigues
P-CAJ	Ana Cristina Munhós de Souza	M-DOE	Fernando R. da Matta Baptista
P-CPE	Sérgio Henrique Vieira Rabello	M-DME	Daniel Caulty Santos da Silva
P-CRI	Terezinha de Jesus Servino Ribeiro	M-DSE	Rommerson Fábio Soares
P-CCE	Márcia Christina de Brito	M-DAE	Gabriela Thomaz Cuzzuol Troia
Diretoria de Relações com o Cliente		Diretoria de Operação Metropolitana	
D-RC	Antonina Sily Vargas Zardo	D-OM	Sandra Sily
R-ARC	Hélio de Sousa	O-AOM	Francisco Leonardo Kale
R-ARC	Mateus Rodrigues Casotti	O-AOM	Moacir José Uliana
R-GRC	Maria José Paixão Fernandes	O-GPA	Eduardo José A. Taveira
R-DAC	Ozeas Gomes Fontana	O-DOP	Elias Antônio Coelho Marochio
R-EVT	Adaltivo Effgem	O-DMP	Roberto Dellaqua
R-ESE	Zoé Schroder Costa	O-GDA	Fabiana Coutinho Lopes Raposo
R-EVV	Lorraine Recla Cancian	O-DON	Cledson Wagner Souto
R-ECV	Gudson Lorencini	O-DOS	Vanuza Pratti Cristelo
R-DGC	Anderson Luiz Xavier	O-DMN	Rodolpho Gomes Có
R-DGD	Ana Nery Correa Barbosa	O-DMS	Luiz César Dazzi
R-GCO	Marcelo Guterres Rosetti	O-GPO	Jouze Ferrari V. Haeyden Lantini
R-DGE	Nilo Sérgio de Paula Coelho	O-DPJ	Nestor Alcides Gorza Júnior
R-DCB	Fabiano Venturim Canal	O-DOB	Delson Destefani
R-ECN	Jovino José Suave	O-GES	Karla Ponzo Vacari
R-ECS	Laerte Xavier	O-DSO	Wilde Ramos
R-DSC	Eliézer Santos Taets	O-DST	Elicarlos Vionet S. Correia
R-GTI	Rosa Maria Antunes	O-DCT	Etelvina Cardoso Jeveaux
R-DDS	Patrick Barbosa da Silva	Diretoria de Operação do Interior	
R-DSI	Romik Polgliane de Souza	D-OI	Carlos Fernando Martinelli
R-DGI	Tarcísio Boni Dazzi	I-AOI	Maria Elizabeth Camata Bockel
R-GFC	Edmar José Zorzal	I-AOI	Fernando Antonio Benezar Furtado
R-DCO	Reginaldo José de Castro	I-GON	Aloísio Pignaton
R-DCC	Adivalti Antônio Nunes Loureiro	I-DCN	Mário Luiz Lodi Júnior
R-DPT	Edson Irmo Marino	I-DNO	Osmar Carlos Taufner
R-DFI	Aline Fardim Borelli	I-DAN	Tiago Siqueira da Silva
R-GRH	Genivaldo Cotta	I-GOS	Deoclécio Zanotti
R-DAP	Ana Maria Gusmão Lyra	I-DSE	Vanderlei Silva de Andrade
R-DDP	Renata Cristina Machado Facó	I-DSU	Aloísio Antônio Palma Júnior
R-DMS	Katilice Mansk Firme	I-DLT	Alberto Coelho Sarmento Filho
R-GLG	Maria Alice Tedesco Vieira	I-DAS	Luciano Santos Sobral
R-DSU	Roque Antônio Ferrari	I-GES	Iranete Gueller Machado
R-DLI	Robério Lamas da Silva	I-DDG	Milton José Barcellos
R-DSG	Roger Puziol Amaral	I-DSR	Márcia Maria Parreira A. de Azevedo
R-DTR	Leandro Rezende de Abreu	I-GEP	Douglas Oliveira Cuzzuol
Diretoria de Meio Ambiente		I-DPJ	Carina da Ross Rezende
D-MA	Anselmo Tozi	I-DOC	Cláudia Vera Dallapicola T. Contarato
M-AMA	Paulo César Fontinelli	I-DON	Valdik Escapini Fanchiotti
M-AMA	Raquel Cotta D'Ávila	I-DOS	Dirceu Pimentel do Carmo Junior
M-GMA	Maria Helena Alves		
M-DLA	Déa Terezinha de M. Alves		
M-DRH	Karina Luna Moura		
M-DEA	Sanny Mara Milagres Araujo		
M-DRC	Wanusa Pereira dos Santos		



Relatório de Gestão



Liderança

1. Liderança

1.1 Governança Corporativa

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

Os princípios e valores e o mapa estratégico da CESAN foram definidos em 2002, com base na metodologia do BSC – Balance Scorecard. Em 2005, ocorreu uma reformulação geral do Planejamento Estratégico da CESAN e, a partir de 2009, passaram a ser atualizados bianualmente no processo de Revisão do Planejamento Estratégico, em 2 etapas: dois Workshops de Reflexão Estratégica, com participação de empregados de todas as unidades, e um Workshop de Alinhamento Estratégico, composto pela alta direção, assessores, coordenadores e gerentes.

Nesses eventos, são apresentados os principais resultados da empresa, para estimular os empregados a responder um questionário, revisado bianualmente, sobre incômodos, preocupações, situação atual e perspectivas futuras da CESAN, bem como sobre a adequação dos princípios e valores e objetivos estratégicos da empresa. Após os Workshops, os questionários são encaminhados aos gestores que distribuem a seus empregados para preenchimento. Então, os gestores compilam as respostas e devolvem à Coordenadoria de Planejamento Estratégico (P-CPE), que reúne as informações, identifica os principais riscos, ameaças e oportunidades de melhoria e formula propostas de princípios e valores e objetivos estratégicos a serem debatidos no Workshop de Alinhamento Estratégico, **Figura 1.a**.

Para a redefinição dos princípios e valores, descritos na **Tabela 1.1** e do mapa estratégico considera-se, além das análises de ambiente interno e externo descritos na **Tabela 2.1**, a contribuição dos empregados por meio das respostas compiladas dos questionários das unidades da CESAN. O mapa estratégico e princípios e valores organizacionais são aprovados, pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

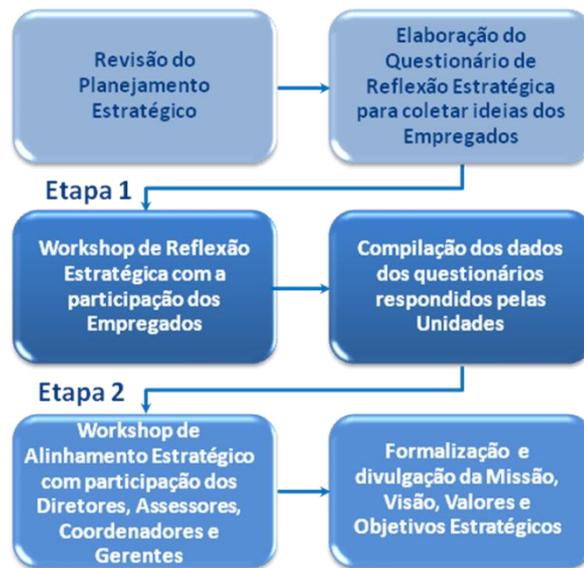


Fig. 1.a - Etapas de atualização dos valores e princípios organizacionais.

PRINCÍPIOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Missão

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

Visão

“Ser uma excelência no setor de saneamento do Brasil”

Valores

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

Tabela 1.1 - Princípios e Valores Organizacionais

Como melhoria, em 2011, foram realizados quatro Workshops de Reflexão Estratégica, dois na Grande Vitória e dois no interior do Estado, o que possibilitou maior participação dos empregados, contribuindo para a disseminação e o entendimento dos princípios e valores organizacionais, bem como sua aplicação no dia a dia.

Essa prática é coordenada pela P-CPE, com controle por meio do Cronograma de Revisão Estratégica. Ao término do processo de Revisão Estratégica, há uma avaliação da equipe da P-CPE, com base nos resultados dos eventos, para melhoria do ciclo seguinte.

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

Instituído em 2005, o Código de Ética da CESAN, **Figura 1.b**, foi elaborado pelos empregados e aprovado pelo Conselho de Administração, conforme Deliberação N.º 3081/2005, tendo por objetivo nortear as ações da empresa junto aos diversos segmentos envolvidos e interessados na sua atuação, na busca contínua de relações transparentes e éticas.



Fig. 1.b – Capa Código de Ética

O Código de Ética trata das relações com clientes, sociedade, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, acionistas e órgãos governamentais, sendo de acesso público e está disponível no *website* e na intranet da empresa. Os novos empregados recebem informações sobre o Código no Programa de Integração, descrito em **6.1.b**.

O acompanhamento do cumprimento do Código de Ética se dá através do Conselho de Ética e de todas as pessoas envolvidas com a empresa, e é formado por seis pessoas, sendo três indicadas pela Diretoria, duas eleitas pelos empregados e uma indicada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo - SINDAEMA-ES. As reuniões ordinárias são realizadas mensalmente, sendo os assuntos registrados em ata.

Desde 2010, os representantes dos empregados são eleitos através do *hotsite* da Intranet e as eleições são realizadas a cada dois anos.

As atribuições do Conselho de Ética estão definidas em seu Regimento Interno, aprovado pela Diretoria, conforme Resolução 5127/2010. As denúncias ao Conselho

podem ser feitas por clientes, empregados, prestadores de serviços, fornecedores e acionistas por meio de contato telefônico com o Ouvidor do Conselho de Ética, pelo correio eletrônico dos integrantes do Conselho de Ética ou através do e-mail conselhodeetica@cesan.com.br. Em 2012, foi realizada a revisão do Código de Ética com sugestões da força de trabalho, com a inclusão da periodicidade de sua revisão, bial, alinhada com a Revisão Estratégica. Além do Código de Ética, a empresa possui normas internas disciplinares, descritas na **Tabela 1.2**, aplicadas aos empregados, sendo de responsabilidade de todos, o seu cumprimento.

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

Tabela 1.2 – Normas Internas Disciplinares

Externamente, a CESAN recebe denúncias, reclamações e sugestões por canais de atendimento como Call Center, Escritórios de Atendimento ao Cliente e Fale Conosco, através de e-mail e no *website*; e pelo atendimento à imprensa, realizado pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (P-CCE), que recebe eventuais demandas para investigação de fatos de caráter ético. As demandas são analisadas e encaminhadas às unidades internas para tratamento, de acordo com suas respectivas atribuições e, quando pertinente, enviadas à Diretoria para avaliação.

Em 2011, como melhoria, iniciou-se o monitoramento das mídias e redes sociais por empresa contratada que, mensalmente, envia um relatório com os resultados para a P-CCE. Caso seja encontrada uma demanda de caráter ético, é encaminhada para tratamento conforme a complexidade do assunto.

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

Desde 2005, conforme descrito em **1.1.a**, os riscos empresariais são identificados por meio de um questionário de reflexão estratégica, que contempla, entre outras coisas, as principais preocupações e incômodos a curto, médio e longo prazos, além da visão de futuro da empresa.

Em 2011, a P-CPE, ao receber os questionários compilados com a contribuição de cada gerência, realizou uma análise dos riscos empresariais apontados, classificando-os de acordo com as perspectivas do *BSC*. Os dados foram apresentados aos gestores no Workshop de Alinhamento Estratégico, juntamente com as expectativas das partes interessadas, para análise e composição dos objetivos estratégicos. Após a elaboração do mapa estratégico, cada risco empresarial foi traduzido em iniciativas estratégicas, a serem desdobradas em atividades, para tratamento nos planos de trabalho das gerências. Sua classificação, conforme o grau de impacto, é realizada pelas Unidades na elaboração dos planos de trabalho. Após o fechamento da Revisão Estratégica, a equipe da P-CPE avalia o processo de identificação de riscos, para melhoria do ciclo seguinte. A **Tabela 1.3** traz os principais riscos empresariais identificados.

PERSPECTIVA	OE*	CLASSIFICAÇÃO	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Financeira e Resultado	OE01	Universalização dos Serviços (Negócio)	<ul style="list-style-type: none"> Baixo índice de adesão aos serviços de esgotamento sanitário Cumprimento do Plano de investimentos Dificuldades em obtenção de licenças ambientais 	1.8 Desenvolver políticas para viabilizar ligações de água e esgoto para comunidade de baixa renda.
	OE02	Receita Endividamento Despesas (Macroeconômico)	<ul style="list-style-type: none"> Baixa geração de receita Elevada inadimplência 	2.1 Elevar o faturamento de água 2.2 Elevar o faturamento de esgoto 2.3 Reduzir o índice de inadimplência
	OE03		<ul style="list-style-type: none"> Elevado grau de endividamento 	3.4 Estudar a capacidade de endividamento/pagamento da empresa
	OE04		<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de caixa desequilibrado 	4.2 Monitorar custos e despesas
Mercado e Clientes	OE05	Concessões (Negócio)	<ul style="list-style-type: none"> Perda de concessões 	5.1 Manter e ampliar concessões 5.2 Buscar parcerias para novas concessões
	OE06	Imagem da CESAN (Negócio)	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste da imagem da empresa Aumento da insatisfação dos clientes 	6.1 Aprimorar a comunicação direta com as partes interessadas

PERSPECTIVA	OE*	CLASSIFICAÇÃO	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Processos Internos	OE07	Operação Processos (Operacional)	<ul style="list-style-type: none"> Adequação dos sistemas para atender o crescimento da demanda Envelhecimento da infraestrutura Aumento das perdas de água 	7.7 Melhorar o desempenho dos sistemas de água 7.6 Melhorar o desempenho dos sistemas de esgoto
	OE08		<ul style="list-style-type: none"> Lentidão no processo de contratação de serviços essenciais e materiais 	8.6 Otimizar processo de contratação e avaliação de fornecedores
	OE09	Meio Ambiente (Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> Redução da qualidade e do volume dos mananciais 	9.7 Participar de órgãos de meio ambiente e de bacias hidrográficas
Aprendizado e Crescimento	OE10 e OE11	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Fuga de capital intelectual Perspectiva na projeção da carreira insatisfatória 	10.4 Identificar e tratar os ativos intangíveis 11.5 Aprimorar o Plano de Carreiras e Remuneração

* Objetivo Estratégico: Verificar os códigos na Tabela 2.2 – Indicadores Estratégicos

Tabela 1.3 – Principais Riscos Empresariais

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

Desde a criação da CESAN, as principais decisões são tomadas, conforme Tabela 1.4.

PRÁTICA	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	METODOLOGIA	COMUNICAÇÃO
Assembleia Geral de Acionistas	Anual	Presidente da Empresa	Reunião para decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções que julgar conveniente à sua defesa e desenvolvimento.	Atas de reunião e ofícios
Reunião do Conselho de Administração	Mensal	Presidente do Conselho	Reunião para deliberar, estabelecer e aprovar a política da CESAN.	Atas de reunião e ofícios Deliberações divulgadas por e-mail e na Intranet
Reunião do Conselho Fiscal	Mensal	Membros	Reunião para fiscalizar os atos da CESAN em relação aos negócios e operações sociais do exercício, tomando por base o Inventário, o Balanço Patrimonial e as contas dos Diretores, conforme Manual de Organização e Lei das Sociedades Anônimas 6404/76	Atas de reunião e ofícios
Reunião de Diretoria	Semanal	Presidente da Empresa	Reunião para tomada de decisões relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, aplicações financeiras, orçamento empresarial entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Resoluções divulgadas por e-mail e na Intranet.
Reunião do Diretor da área com Assessores, Coordenadores e ou Gerentes	De acordo com a demanda	Diretor da área	Reunião para tomada de decisões na sua área de abrangência, relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento da unidade entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Instruções de Serviço da Diretoria específica, divulgadas por e-mail e na
Reunião dos Gestores com seus subordinados	De acordo com a demanda	Gestores das unidades	Reunião para tomada de decisões quanto ao desempenho operacional e estratégico na sua área de abrangência, decisões relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento da unidade entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios.
Comitês Permanentes	Conforme calendário de reuniões de cada Comitê	Coordenador do Comitê	Reunião para tomada de decisões conforme atribuições definidas nas respectivas Resoluções que os instituíram.	Atas de reunião e demais documentos publicados na Intranet.

Tabela 1.4 – Metodologia de Tomada de Decisões

Desde 1990, todas as demandas encaminhadas para análise e tomada de decisão das práticas relacionadas na Tabela 1.4, seguem os critérios e procedimentos para a sistematização do recebimento, registro, tramitação e controle de documentos internos, estabelecidos na Norma Interna (NI) ADM.005.02.2013, atualizada em 2013.

As pautas e os calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria são elaborados pela Secretária de Diretoria. Os Diretores analisam os processos protocolados e os enviam para deliberação na reunião de Diretoria, ou ao Conselho de Administração, quando envolver questões financeiras, conforme NI INS.002.01.2012. Todas as decisões são tomadas por maioria simples, buscando o consenso. A implementação das decisões é feita pelos gestores, conforme as

competências da sua Unidade, descritas no Manual de Organização e na Resolução 5035/2009, que estabelece limites e competências para assinatura de documentos contratuais.

Os assuntos estratégicos, que necessitam de ações mais específicas, são tratados nos Comitês Permanentes, descritos na **Tabela 6.1**, instituídos por meio de Resolução, compostos por empregados de diversas Unidades. As principais decisões também são tomadas em reuniões gerenciais, conforme descrito em **1.3.b**.

As decisões são comunicadas em reuniões gerenciais e operacionais, visando garantir o entendimento e desenvolvimento de ações para o cumprimento das decisões tomadas nos diversos níveis da empresa. A comunicação das decisões corporativas também é feita via *e-mail*, encaminhado à força de trabalho, pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (P-CCE). Além disso, os instrumentos normativos são disponibilizados na Intranet, para garantir a transparência e o acesso a todos os empregados.

Em 2011, com a implantação da nova intranet, descrita na **Tabela 5.2**, as Gerências e Coordenadorias passaram a ser gestoras de conteúdo, disponibilizando diretamente as informações e decisões de suas respectivas unidades para toda força de trabalho, sem necessidade de intermediários, melhorando assim o fluxo interno de comunicação.

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

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PARTE INTERESSADA
Site da CESAN – Internet – (1995)	Site institucional para disponibilização de notícias atualizadas e informações para clientes, fornecedores, empregados, sociedade e acionistas.	Todas
Portal CESAN – Intranet (2002), reformulado (em 2011)	Portal institucional para disponibilização de notícias atualizadas, eventos, <i>links</i> para sistemas corporativos e outras informações para os empregados.	Empregados
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004)	Portal que disponibiliza informações de <i>E-business</i> para seus fornecedores, tais como: consulta e impressão de títulos liquidados ou a liquidar; consulta a dados cadastrais e outras.	Fornecedores
Portal de Compras (2004) (Premiado em 2007 – INOVES e em 2010 – SESI)	Portal direcionado a fornecedores com informações sobre: legislação referente aos processos licitatórios; instruções para cadastramento, sistema de registro de preços, pré-qualificação de marcas e modelos de materiais, editais etc.	Fornecedores
Portal Saúde – (2009)	Portal direcionado aos fornecedores dos serviços médicos e odontológicos e aos empregados e dependentes para consulta aos serviços da rede credenciada à assistência médica e odontológica da CESAN.	Fornecedores e Empregados
Call Center – (1985)	Atendimento telefônico (24 horas/dia, 7 dias/semana) para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Escritórios de Atendimento Personalizado – (Década de 70)	Escritórios de atendimento personalizado, localizados em todos os municípios atendidos pela CESAN, para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Jornal – CESAN Notícias – (1991)	Jornal institucional de circulação mensal, entregue na casa de todos os empregados, bem como nos Órgão Municipais e Estaduais, para divulgação dos acontecimentos e dos projetos da empresa.	Empregados, Sociedade e Governo do ES
Encontro Anual com Fornecedores (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com os fornecedores, onde são ministradas palestras e demonstrados os resultados relativos a fornecedores, contratos e licitações. Em 2011, foi aplicada a Pesquisa de Opinião com Fornecedores.	Fornecedores
Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com os líderes comunitários, onde são ministradas palestras e abordados assuntos relativos aos serviços da empresa. Em 2011, foi aplicada a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários.	Clientes e Sociedade
Encontros com autoridades do Poder Concedente	Encontros da Diretoria e dos Gestores com as autoridades municipais e estaduais, onde são discutidos assuntos de interesse público.	Clientes e Sociedade
Eventos ambientais (1990)	Participação em feiras para divulgação de práticas e conscientização do público, inerentes ao meio ambiente	Sociedade
Programas de Educação Ambiental (2004)	Programas de cunho educativo, realizados pela Unidade de Meio Ambiente, em parceria com escolas e faculdades.	Sociedade
Quadro de Gestão à Vista – CESAN Comunica (2011)	Divulgação de informações corporativas relativas aos princípios e valores, bem como aos principais indicadores de desempenho.	Empregados
Descanso de tela do computador (2011)	Divulgação de campanhas e informações corporativas a toda força de trabalho.	Empregados

Tabela 1.5 - Principais Veículos de Comunicação da CESAN

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

A Diretoria é indicada pelo Governador do Estado e aprovada pelo Conselho de Administração. A prestação de contas é realizada por meio de reuniões das Assembleias de Acionistas e dos Conselhos de Administração e Fiscal, para divulgação dos relatórios consolidados com informações e resultados relevantes sobre as atividades da empresa, através do Balanço Patrimonial e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da Diretoria. A **Tabela 1.6** apresenta os fóruns de prestação de contas da Diretoria. O controle das práticas citadas é feito através das pautas e dos calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria, pelos respectivos secretários de cada fórum.

Em 2012, o Relatório Empresarial, elaborado pela P-CCE com dados apurados em 2011, foi ampliado e passou a contemplar as diretrizes da Global Reporting Initiative – GRI G3 – nível C, transformando-se no primeiro Relatório Anual e de Sustentabilidade da CESAN.

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

Tabela 1.6 - Fóruns de prestação de contas da Diretoria

1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.

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

A direção da CESAN exerce a liderança e interage com as partes interessadas de acordo com os princípios e valores, visando à satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas, fornecedores e empregados, conforme determina sua missão. Para tanto, realiza ações para o alcance dos objetivos estratégicos, balizadas pelo Manual de Organização, Estrutura Orgânica e PCR, conforme descrito em **6.1.a e 6.1.b**, bem como práticas que propiciam a uniformidade do gerenciamento para tomada de decisões. Os eventos realizados divulgam as estratégias da empresa, visando melhorar o entendimento das partes interessadas na busca de maior comprometimento e apoio, facilitando a compreensão do seu papel para o êxito dos objetivos estratégicos da CESAN. O controle das práticas citadas é realizado por meio de cronograma e atas de reunião, pelas Unidades responsáveis. Além disso, são realizadas pesquisas para identificar as expectativas e mobilizar as partes interessadas como:

- Força de trabalho - Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicado em 2011, descrito em **6.3.c**;
 - Clientes - Pesquisa de Satisfação dos Clientes, aplicada desde 2003, descrita em **3.1.b e 3.1.d**;
 - Comunidades - pesquisa aplicada no encontro anual com lideranças comunitárias, aplicada desde 2011, descrita em **4.2.a**;
 - Fornecedores - pesquisa aplicada no encontro anual com fornecedores, aplicada desde 2011, descrita em **7.2.a**.
- Além das pesquisas, a **Tabela 1.7** demonstra outros meios de interação.

PARTE INTERESSADA	INTERAÇÃO
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleias ordinárias e extraordinárias. • Reuniões mensais do Conselho de Administração. • Reuniões com Governo do Estado (acionista majoritário).
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos realizados pela P-CPE com a alta direção, no mínimo uma vez por ano, para apresentação dos princípios e valores, resultados da empresa e grandes projetos, desde 2004. • Mensagens da Diretoria: comunicados enviados a todos os integrantes da força de trabalho. • Notícias veiculadas na Intranet e demais canais de comunicação da empresa. • Pronunciamento e participação em treinamentos e eventos realizados ao longo do ano, bem como em ocasiões especiais, como reconhecimento/destaques de empregados (2007). • Reuniões dos Gestores com seus colaboradores. • Pesquisa de Clima (2011).
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Encontro anual com Lideranças Comunitárias da Região Metropolitana que apresenta para os líderes de associações de moradores os princípios e valores da empresa, resultados, principais obras e benefícios implantados nas comunidades e recebe demandas da população (2010). • Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas das Comunidades (2011). • Solenidades abertas ao público e à imprensa para inauguração de obras, assinatura de convênios, contratos e ordens de início de serviços de grandes projetos. • Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e promover a adesão aos sistemas de saneamento. • Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes (2003).

PARTE INTERESSADA	INTERAÇÃO
Sociedade e Poder Concedente	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição do Relatório Anual e de Sustentabilidade para autoridades, empresários e lideranças comunitárias • Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e buscar aumento da adesão aos sistemas de saneamento. • Audiências públicas realizadas a pedido dos poderes públicos para debater com a sociedade os grandes projetos e outros assuntos relacionados à empresa. • Entrevistas concedidas a rádios, jornais e TVs, sobre assuntos ligados à atuação da CESAN • Participação em feiras, seminários e eventos ligados aos negócios da empresa. • Reuniões com o poder concedente para apresentação de planos de investimento e de obras.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Prodfor (Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores) - descrito em 7.2.b. • Avaliação de desempenho. • Encontro Anual com Fornecedores, promovido pela Gerência de Logística (R-GLG), desde 2010. • Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas dos Fornecedores (2011). • Encontro de Inovação Tecnológica da CESAN: A partir de 2010, a direção da Empresa abriu espaço para fornecedores exporem seus produtos.

Tabela 1.7 - Interação com as partes interessadas

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

Desde 2007, a P-CPE realiza encontros anuais para divulgação dos princípios e valores, apresentação dos resultados do Planejamento Estratégico e avaliação do Orçamento Empresarial, para a força de trabalho da Grande Vitória e do Interior do Estado.

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

Em 2011, os princípios e valores foram também divulgados por meio do descanso de tela e nos Quadros de Gestão à Vista – CESAN Comunica, **Figura 1.c**.



Figura 1.c - Quadro de Gestão à vista

O entendimento da força de trabalho é assegurado na execução e verificação dos planos de trabalho das Unidades, bem como nos Planos de Acompanhamento de Metas da Avaliação de Desempenho descrito em **6.1.c**. Além disso, desde a implantação corporativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em 2010, assegura-se o entendimento dos valores da CESAN, através das reflexões dos critérios do Relatório de Gestão, oportunizando aos gestores e empregados buscarem o alinhamento e revisão das práticas.

Desde 2003, a Diretoria promove, anualmente, encontros específicos com as partes interessadas, com o objetivo de interagir, conforme descrito na **Tabela 1.7** com os públicos de interesse, apresentar os resultados da companhia, o balanço patrimonial, quando pertinentes, e os princípios e valores organizacionais.

Com o mesmo intuito, a partir de 2010, a CESAN passou a realizar o Encontro Anual com Lideranças Comunitárias, descrito em **4.2.a**, envolvendo representantes de comunidades da Região Metropolitana e

também o Encontro Anual de Fornecedores, descrito em **7.2.d**.

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

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

A Avaliação de Desempenho por Competências é o instrumento utilizado pela CESAN para avaliar as competências dos empregados, conforme descrito em **6.1.c** e identificar necessidade de desenvolvimento. As competências são características definidas pelo PCR como necessárias para o desenvolvimento das atividades da função e estão alinhadas com as estratégias e os resultados empresariais, viabilizando o desempenho desejado do empregado e agregando valor econômico à empresa e valor social ao empregado. Elas incluem conhecimentos, habilidades e atitudes, que são observados no dia a dia das pessoas.

As competências gerenciais são capacidades necessárias para a função de gestor, demonstradas por meio de suas ações, atitudes, decisões e liderança com o intuito de promover o envolvimento dos profissionais e gerar resultados empresariais. As competências da carreira estão descritas em **6.1.c**.

As competências para o exercício da liderança são desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da CESAN - PDGC, palestras e oficinas relacionadas à liderança, descrito em **6.2.a**. Para identificação dos sucessores e novas designações para cargos de gestão, são utilizadas análise de perfil psicológico, dinâmicas e entrevistas, como forma de compatibilizar as expectativas individuais e organizacionais, bem como são utilizadas análise do desempenho do empregado na carreira técnica e universitária de competências exigidas para a carreira de gestor como: planejamento, produtividade, análise crítica, postura ética, lidar com situações sob pressão e relacionamento interpessoal.

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

Desde a criação da CESAN, as atribuições das Unidades estão estabelecidas no Manual de Organização, que está em sua 17ª edição e é atualizado anualmente, ou quando ocorrem mudanças na Estrutura Organizacional. Os padrões de trabalho são descritos nas normas internas, elaboradas ou modificadas de acordo com essas atribuições, por determinação dos gestores, Diretoria ou por exigências legais. De acordo com a demanda, cada Unidade cria ou revisa uma norma interna conforme Norma de Padronização INS/001/02/2012, atualizada em 2012 para adequação às Normas Técnicas da ABNT.

As normas internas, elaboradas pelas Unidades, são enviadas à P-CPE, que verifica se está de acordo com a Norma de Padronização e encaminha para homologação pela Diretoria. Após aprovação são publicadas pela P-CPE na *intranet* e enviado comunicado para todos os integrantes da força de trabalho, pela P-CCE, através de *e-mail*. Após a conclusão do processo de Revisão Estratégica, a P-CPE encaminha processo às unidades com a relação das normas para verificação da necessidade de atualização e/ou definição de prazo. O controle da atualização é feito por meio de planilha pela P-CPE. O cumprimento das normas é acompanhado pelos gestores e discutido em reuniões com a força de trabalho. Quando identificadas não conformidades do cumprimento da Norma, ações corretivas são sugeridas à Unidade responsável, através de e-mail e outros meios de comunicação interna. Após análise da área responsável, caso necessário, são realizadas alterações por meio de atos normativos como Resoluções ou Deliberações.

Adicionalmente, os principais padrões de trabalho são estabelecidos por meio de procedimentos estruturados. Nas Unidades certificadas com a ISO 9001:2008, são realizadas ainda auditorias periódicas com o objetivo de verificar conformidade, cumprimento e adequação dos padrões. Além disso, a análise de todo o Sistema de Gestão da Qualidade e o controle e ações corretivas são realizadas nas reuniões de análise crítica, pelos Comitês da Qualidade de cada Unidade, com acompanhamento da P-CPE.

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

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

A adoção do MEG e a participação no PNQS contribuem para a disseminação de práticas da gestão na empresa e para o aprendizado, através do Relatório de Avaliação – RA, que evidencia necessidades de melhorias das práticas e de implementação de novas ações, bem como dos Relatórios de Gestão – RGs das companhias de saneamento, visando conhecer práticas a serem incorporadas e promover visitas técnicas para aprendizagem. Além disso, a participação de gestores e técnicos da CESAN no Seminário de Benchmarking e Missões de Estudo ao Exterior, promovidos pelo Comitê Nacional da Qualidade da Abes (CNQA), possibilita o conhecimento de práticas de sucesso de organizações do setor, que são repassadas aos demais empregados da CESAN, para aplicação na empresa.

A cultura de inovação e a disseminação de boas práticas também são estimuladas na empresa pelo Encontro de Inovação da CESAN, descrito em **7.1.d**.



Fig. 1.d – Premiados 6º Encontro Inovação

Os primeiros colocados em cada categoria recebem premiação, **Figura 1.d**. Outra forma de disseminação das práticas, buscando melhoria dos processos é o Encontro Técnico da Diretoria de Operação Metropolitana, desde 2008, com premiação para o melhor trabalho desenvolvido no período, de uma visita técnica a uma empresa selecionada. Como evolução dessa prática, em 2012, decidiu-se por realizar encontros técnicos, de cada Diretoria da empresa, descritos em **7.1.d**, implementados em 2013. Além disso, CESAN integra a Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe) e a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes) que, entre outras atividades, promovem encontros, câmaras e visitas técnicas, congressos, seminários e cursos que permitem a disseminação de conhecimento e a troca de informações entre empresas do setor.

1.3 Análise do desempenho da organização

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

Desde 1996, foi identificada a necessidade de comparação dos resultados da companhia e seu posicionamento no mercado e no setor, sendo utilizados para comparação os resultados do Relatório do Sistema Nacional de Informações de Saneamento (SNIS). A partir de 2010, com a adoção do MEG, identificou-se a necessidade na revisão do Planejamento Estratégico de comparar resultados empresariais com empresas reconhecidas pela sua excelência na gestão, visando o alcance da visão de futuro da CESAN: “Ser excelência no setor de saneamento do Brasil”.

No que tange à definição dos resultados, a P-CPE definiu como critério a ser utilizado, a comparação dos indicadores constantes do Plano de Trabalho Corporativo, que abrange resultados de processos internos, do Guia de Referência para Medição de Desempenho – GRMD e do SNIS. Essa definição visou garantir a pertinência da comparação dos resultados, com empresas reconhecidas como excelências no setor. Para que a comparação seja válida, é necessário que a base de cálculo dos indicadores seja igual. Logo, os resultados de indicadores específicos da CESAN,

apresentados no **Critério 8**, não são comparáveis com os de outras empresas. A CESAN adota as fontes para coleta de referenciais, conforme **Tabela.1.8**

FONTES	
Relatório de Gestão de empresas de saneamento que adotam o MEG	Estas informações são utilizadas por serem específicas do setor de saneamento e pela facilidade de comparação de vários aspectos descritos no perfil. No ciclo de 2012, utilizou-se como referencial comparativo a média truncada das empresas premiadas no PNQS (ciclo 2012).
Relatório do Sistema Nacional de Informações (SNIS)	Os dados são fornecidos por prestadores de serviços de água e esgotos em todo o país. As informações do SNIS são importantes para as análises preliminares de desempenho das entidades prestadoras dos serviços, fundamentadas nas informações coletadas, com algumas relações entre elas, possibilitando uma comparação mais refinada. A comparação com os resultados do SNIS foi feita com base na média simples dos resultados do SNIS 2010.
Revista Isto é Dinheiro – As Melhores da Dinheiro	Informações coletadas na Revista Isto é Dinheiro - As melhores empresas do Brasil, que apresenta os resultados das melhores empresas do país, por setor.
Empresas de grande porte	Para indicadores que não são específicos do setor de saneamento, utilizou-se como referencial comparativo, empresas de grande porte estadual, pela similaridade de características relativas ao mercado de atuação.

Tabela 1.8 – Fontes de Referenciais Comparativos

Para o ciclo de 2012, no que tange à avaliação da liderança de mercado, a CESAN utilizou como referencial comparativo empresas do setor de saneamento reconhecidas como as melhores na revista Isto é Dinheiro – As Melhores, em cada critério de avaliação: resultados financeiros – Sabesp, resultados de mercado e clientes – Sabesp, resultados relativos à sociedade – Copasa, resultados de recursos humanos – Sabesp e resultados de processos – Copasa. Os resultados utilizados na comparação foram os melhores resultados das unidades de negócio dessas empresas, premiadas no PNQS (ciclo 2012).

b) Como a direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização?

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

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

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

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

A CESAN realiza, anualmente, desde 2003, a Pesquisa de Satisfação de Clientes, descrita em **3.2.d**, como forma de verificar a qualidade dos serviços prestados, identificar pontos de melhoria e reorientar a estratégia de atuação no mercado. Além disso, a empresa recebe informações do Governo do Estado, que realiza pesquisa comparativa de satisfação da população com os serviços públicos prestados no ES.

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

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

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

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

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

- Plano de Trabalho; Processos Protocolados; Ofícios externos; Correios Eletrônicos e informações divulgadas no *website*. A implementação das decisões também é realizada nas reuniões de avaliação de desempenho estratégico, conforme descritas em **2.2.d**.



Relatório de Gestão

Estatégias e Planos

2. Estratégias e Planos

2.1 Formulação das Estratégias

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

A análise do ambiente externo e interno é realizada, desde 2005, no processo de Revisão Estratégica. Durante a revisão dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos, no Workshop de Alinhamento Estratégico, as características dos ambientes externo e interno, destacadas nos Questionários de Reflexão Estratégica respondidos pelos empregados, bem como as informações coletadas das fontes de consulta listadas na **Tabela 2.1**, são discutidas e analisadas para a composição do Planejamento Estratégico (PE), para os cinco anos seguintes.

Na análise do ambiente externo, destaca-se a avaliação do macroambiente político com base nas diretrizes e premissas do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, do Governo do Estado, acionista majoritário da empresa, a fim de alinhar o PE da CESAN. A meta do Plano é manter a universalização dos serviços de abastecimento de água, alcançada em 2008, e elevar a cobertura dos serviços de esgotamento sanitário para 60% até 2013, e 100% até 2030.

Outra fonte importante é a Pesquisa de Satisfação dos Clientes, descrita em **3.2.d**, que permite identificar o nível de satisfação e grau de importância atribuído em diversos quesitos, e definir quais ações deverão ser tomadas e sua prioridade. Em 2011, a análise das características do setor e do mercado de atuação da CESAN, dos princípios e valores e os objetivos estratégicos e indicadores, também foi fundamentada em comparação com oito empresas de saneamento, que adotam o MEG como ferramenta de gestão.

b) Como é analisado o ambiente interno da organização?

Conforme **2.1.a**, a coleta de informações para análise do ambiente interno é realizada através do Questionário de Reflexão Estratégica. A análise prévia é realizada nas Unidades que destacam preocupações e incômodos, relativos à sua realidade, bem como a perspectiva de futuro para a empresa, o que possibilita identificar quais pontos devem ser focados na formulação do PE para os próximos anos, realizado no Workshop de Alinhamento Estratégico.

No que tange aos ativos intangíveis, evidenciou-se nos questionários a necessidade de explorar o capital intelectual da empresa, fortalecer a valorização dos empregados e a imagem da CESAN, integrar a gestão corporativa, planejar implantação de redes de abastecimento e atualizar cadastro de redes. Logo, na composição das estratégias, foram determinados objetivos estratégicos com foco no desenvolvimento desses ativos.

Além disso, o ambiente interno é analisado através de reuniões e pesquisas, descritas na **Tabela 2.1**.

ANÁLISE	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES	FONTES DE CONSULTA
Macroambiente	Político	Governo do Estado
	Ambiental	Legislação, Comitês de Bacias, Órgãos de Controle
	Tecnológico	Unidades Operacionais, Tecnologia da Informação, Revistas Técnicas
	Legal	Área Jurídica, Relações Institucionais, Agência Reguladora
Setor Saneamento	Princípios e valores, objetivos estratégicos e indicadores	Relatórios de Gestão das empresas que adotam o MEG
Mercado de Atuação	Indicadores	SNIS
Ambiente Interno	Força de Trabalho	Reuniões e Diagnóstico de Clima Organizacional, descrito em 6.3.b
	Relações Sindicais	Reuniões com Sindicato, Comissões Paritárias.
	Processos Principais e de Apoio	Reuniões dos Comitês Permanentes, descritos em 6.1.a
	Cliente	Pesquisa de Satisfação do Cliente, descrito em 3.1.b
	Fornecedores	Reuniões e Pesquisa de Satisfação de Fornecedores, descrito em 7.2.a
	Sociedade	Audiências Públicas do Orçamento Participativo do Governo do Estado
	Lideranças Comunitárias	Reuniões e Pesquisa de Lideranças, descrito em 4.2.a
Poder Concedente	Reuniões e Audiências Públicas	

Tabela 2.1 Análise do Ambiente Interno

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

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

Feito isso, são selecionadas e aprimoradas as propostas mais relevantes, para definição dos princípios e valores. Considera-se, ainda, o modelo de negócio e o escopo de atuação da empresa para a revisão dos objetivos estratégicos, feita pelos gestores, divididos em quatro grupos, de acordo com as perspectivas do BSC. Os objetivos representam o

curso de ação a ser seguido para o cumprimento da missão e alcance da visão organizacional, conforme Mapa Estratégico 2012-2016, aprovado em 2011, **Figura 2.a**.



Figura 2.a Mapa Estratégico

2.2 Implementação das estratégias

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

Os indicadores corporativos foram definidos pelos gestores da CESAN com auxílio de consultorias externas, em 2002, e aprovados pelo Comitê Executivo da Revitalização, hoje denominado CPGE. A cada revisão bianual do Planejamento Estratégico, descrito em 1.1.a, são definidos um conjunto de indicadores, entre os quais são destacados os estratégicos para acompanhamento do cumprimento dos objetivos estratégicos, **Figura 2.a**. São monitorados os indicadores constantes do GRMD, de processos internos, de agentes financiadores e demais partes interessadas

e alguns de exigências legais.

As metas dos indicadores estratégicos são definidas pelo CPGE, considerando o período e o histórico dos resultados da empresa, os requisitos das partes interessadas, descritos em 1.3.b, e o resultado de outras organizações do setor de saneamento, como referenciais comparativos. Além disso, algumas metas são definidas por legislações específicas, como Contratos de Programa, Portarias do Ministério da Saúde e do Meio Ambiente e Pesquisas de Satisfação do Cliente, Diagnóstico do Clima, de Fornecedores, de Lideranças e outras.

Entre os indicadores definidos internamente, destacam-se os que estão ligados a GER, descrita em 1.3.b, programa de remuneração variável para o empregado, implantada em 2006. O valor repassado depende diretamente do desempenho dos indicadores, para os quais são definidos pesos e metas, que determinam a distribuição dos resultados e o valor a ser pago aos empregados, se atingidas. Anualmente, uma comissão de trabalhadores e representantes da empresa repactua as metas. Dessa forma, tem-se um engajamento e comprometimento de todos os empregados com o cumprimento das metas estabelecidas.

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

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

Os planos de trabalho contemplam as perspectivas do BSC, os objetivos estratégicos, as iniciativas estratégicas e atividades gerenciais, onde são definidos indicadores de desempenho e metas, que possibilitam o acompanhamento do cumprimento das atividades pelos gestores e suas respectivas Diretorias. Além disso, existe o plano de trabalho corporativo, contendo os principais indicadores de desempenho da empresa acompanhados pela P-CPE, mensalmente e publicado no Relatório de Planejamento e Gestão, que serve de subsídio para a verificação do cumprimento do planejamento estratégico realizado pelo CPGE, descrito em 2.2.d.

Como melhoria, em 2012, criou-se uma metodologia para o monitoramento da consecução dos objetivos estratégicos, com base no estabelecimento de uma escala de desempenho e um balanceamento do resultado dos indicadores estratégicos, que irão determinar se os objetivos estão sendo atingidos ou não.

Além disso, em maio de 2013, a CESAN firmou o Termo de Compromisso de Gestão com o Governo do Estado, com objetivo de estabelecer acordos entre as partes, cabendo à CESAN atingir metas estabelecidas em consonância com as diretrizes estratégicas do Estado e ao Governo alocar recursos financeiros para apoiar a execução do Plano de Investimento da companhia. O Termo de Compromisso terá vigência até 2014.

A apresentação dos Indicadores Estratégicos encontra-se na **Tabela 2.2**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNID. MEDIDA	META 2012	META 2013	META 2014
FINANCEIRA E RESULTADO	OE1- Universalizar os serviços nos sistemas operados pela CESAN	CESAN Estratégico	Índice de Cobertura Urbano de Água	%	100	100	100
		CESAN Estratégico	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	60	60	70
	OE2-Aumentar a receita e a arrecadação	IFn02	Indicador de Águas não Faturadas por Volume - IN013 do SNIS	%	26,7	25	25
		IFn15	Índice de Evasão de Receita - IN029 do SNIS	%	5,5	5,5	5
	OE3-Ampliar a captação de recursos e otimizar investimentos	IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos	-	1	1	1
	OE4-Otimizar custos e despesas	IFn01	Índice de Desempenho Financeiro - IN012 do SNIS	%	120	120	120
		CESAN Estratégico	Liquidez Corrente	-	1	1	1
CESAN Estratégico		Margem EBITDA	%	27	27	27	
CLIENTES E MERCADO	OE5-Manter e ampliar concessões e buscar novos negócios	CESAN Estratégico	Manutenção das Concessões	%	100	100	100
	OE6-Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da CESAN	ICm02	Índice de Satisfação dos Clientes	%	67	69	72
		CESAN Estratégico	Tempo Médio de Atendimento de Call Center	min	2	5	4,45
		CESAN Estratégico	Tempo Médio de Atendimento nos Escritórios	min	13	19	19
PROCESSOS INTERNOS	OE7-Melhorar a eficiência dos processos	ISp14	Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação - IN051 do SNIS	L /Lig /dia	450	427	410
		CESAN/GER Estratégico	Índice de Qualidade da Água (IQA)	%	97	97	98
		ISp04	Tempo Médio Atend. Ligação de Água	Horas/S.S. Executadas	230	230	210
		ISp06	Tempo Médio de Atend. Ligação de Esgoto	Horas/S.S. Executadas	960	450	300
		ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	Horas/S.S. Executadas	90	60	36
		ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	Horas/S.S. Executadas	48	48	36
	OE8-Aprimorar a gestão corporativa	CESAN Estratégico	Índice de Elevat. Telecomand. Grande Vitória	%	63	64	65
		CESAN Estratégico	Índice de Volume de Reservação Telemedido	%	75	76	77
		IFr01	Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores	%	5	5	5
		IFr07	Índice de Desempenho de Fornecedores	%	90	90	95
	OE9-Fortalecer a gestão sócio-ambiental	ISc09 = ICm07	Índice de Tratamento do Esgoto Gerado - IN016 do SNIS	%	26,4	40	50
		ISp03	Eficiência de Remoção de DBO	%	77	80	82
CESAN Estratégico		Lançamentos Outorgados	%	45	50	60	
APRENDIZ. E CRESCIM.	OE10-Promover a cultura de excelência empresarial	IPe03	Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrstrein/ empreg	50	55	55
	OE11-Fortalecer a valorização dos colaboradores	IPe04	Índice de Satisfação dos Empregados	Nota	70	80	80

Tabela 2.2 – Indicadores Estratégicos

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

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

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 PEPs - Planos Estruturados do Projeto, permitindo o acompanhamento diário da execução por parte das Gerências e Diretoria.

Além disso, mensalmente, é elaborado o Relatório de Planejamento e Gestão, descrito em **7.3.a**, que apresenta os comparativos entre o orçamento empresarial previsto e o realizado, incluindo o acompanhamento das metas físicas.

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

Desde 2002, as estratégias, indicadores, metas, os planos de ação e outras informações de gestão alinhadas ao Planejamento Estratégico são comunicados para a força de trabalho e partes interessadas, conforme **Tabela 2.3**.

PARTE	FORMA DE COMUNICAÇÃO
Todas as partes interessadas	Website da CESAN. Relatório Anual e de Sustentabilidade - distribuição para empresários, fornecedores e lideranças políticas. Relatório de Gestão do MEG - Elaborado anualmente para concorrer a prêmio de gestão em saneamento de âmbito nacional.
Força de trabalho	Intranet - Disponibilização dos resultados dos indicadores corporativos no Relatório de Planejamento e Gestão, e da cartilha e tabela de resultados da GER, atualizados mensalmente. Reunião Anual da Diretoria com empregados da Grande Vitória e do Interior - Divulgação das metas traçadas, resultados e melhorias alcançadas através dos investimentos. Reuniões Gerenciais entre gestores e empregados - divulgação dos planos de trabalho e respectivas metas. Treinamento de Integração - Direcionado para novos empregados, onde é divulgado o planejamento estratégico da empresa. Relatório de Gestão do MEG - Elaborado anualmente para concorrer a prêmio de gestão em saneamento de âmbito nacional. Quadro de Gestão à Vista.
Sociedade	Encontro Anual com Lideranças Comunitárias Relatório de Gestão do MEG - Elaborado anualmente para concorrer a prêmio de gestão em saneamento de âmbito nacional
Fornecedores	Encontro Anual com Fornecedores.
Acionistas	Reunião mensal dos Conselhos de Administração e Fiscal. Reunião semanal da Diretoria.

Tabela 2.3 – Formas de Comunicação

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

Desde 2004, o monitoramento dos planos de trabalho, no nível estratégico, é realizado nas reuniões trimestrais do CPGE, criado pela Resolução nº 4382 e modificado pelas Resoluções 4462/04, 4617/05, 4817/07, 4922/08 e 5343/2012. No nível tático, é realizado o monitoramento das ações específicas dos planos de trabalho, em cada Gerência, para controle do andamento das atividades junto à força de trabalho. Como melhoria, em 2011, durante o Workshop de Alinhamento Estratégico, definiu-se que o monitoramento dos planos de ação seria realizado, formalmente, por meio de comitês em três níveis: corporativo, Diretorias e Gerências.

O monitoramento corporativo é realizado pelo CPGE, com participação dos diretores e assessores; o das Diretorias pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos diretores e gerentes sob sua coordenação; e o das Gerências pelos Comitês Estratégicos das Gerências, formados pelos gerentes e seus subordinados.

As reuniões dos comitês têm periodicidade trimestral, bimestral e mensal, respectivamente **Figura 2.b**, e deverão avaliar o andamento das atividades e os resultados dos indicadores, dos planos de trabalho das gerências e do plano de trabalho corporativo. Essa prática visa à melhoria do monitoramento do planejamento estratégico, por proporcionar maior engajamento e comprometimento em todos os níveis gerenciais, além de aproximar a alta direção das suas gerências. Além disso, a periodicidade menor permite que os desvios observados sejam corrigidos mais rapidamente, diminuindo a possibilidade de afetar o resultado final. O controle das práticas é feito

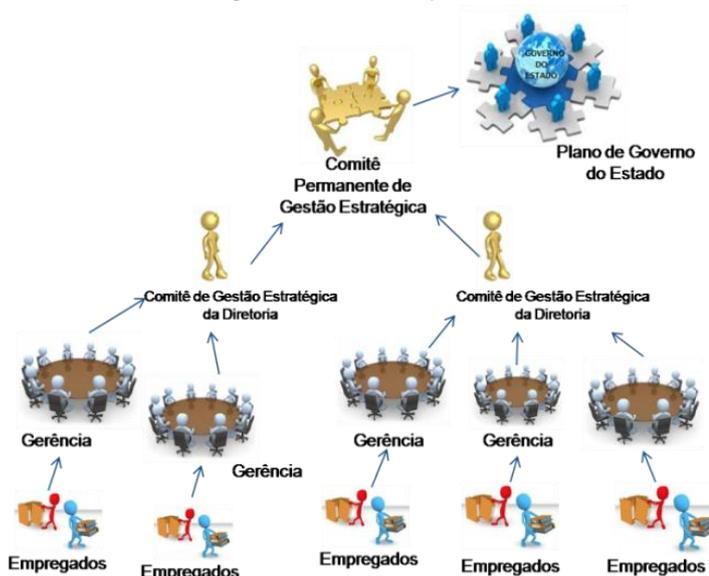


Figura 2.b Acompanhamento do Planejamento Estratégico

por cada Comitê, que divulgam as atas de reuniões, as apresentações e os planos de trabalho, na Intranet, para que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades.



Relatório
de Gestão

Clientes

3. Clientes

3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

a) Como o mercado é segmentado

A segmentação de mercado adotada na CESAN, desde 1978, era alinhada ao Plano Nacional de Saneamento – PLANASA, em conformidade com estratégias da empresa. A partir de 1996, a CESAN redefiniu os critérios para a segmentação dos clientes, tendo como base o Regulamento dos Serviços de Água e Esgoto, Norma Interna Sistema Tarifário COM/004/05/2012 e Manual de Diretrizes Comerciais. Até 2010, a segmentação de mercado estava de acordo com a classificação imobiliária do imóvel, dividido em **Residencial** (Social, Popular, Padrão e Padrão Superior) e **Não Residencial** (Comercial Pequeno, Comercial/Outros, Industrial e Pública).

No final de 2010, as condições gerais para a prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário foram alteradas pela Resolução 008/2010 da ARSI, classificando os imóveis de acordo com as atividades neles exercidas, sendo segmentado em **Residencial, Comercial, Industrial e Público**. A CESAN, proativamente, estendeu as mesmas diretrizes aos 41 municípios ainda não regulados pela ARSI, através da Deliberação nº 3753 de 2011, que aprova a nova Estrutura Tarifária, conforme **Tabela 3.1**.

A segmentação é estabelecida pela Gerência Comercial (R-GCO) e é controlada através do Sistema Integrado de Comercialização e de Atendimento (SICAT), mediante ingresso de novos clientes e manutenção cadastral, realizado pelos Escritórios de Atendimento na região da Grande Vitória e do Interior, conforme Diretrizes Comerciais, aprovada pela Resolução nº 5381/2012. A partir de 2012, os clientes passaram a ser informados sobre a reclassificação do cadastro imobiliário, 10 dias antes da apresentação da fatura de água e esgoto, conforme item 11.3 do Manual de Diretrizes Comerciais.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Residencial	Utilizado para fins exclusivamente de moradia.
Comercial e Serviços	Utilizado no exercício de atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços, em que a atividade exercida estiver incluída na classificação de comércio e serviços estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou outra atividade não prevista nas demais categorias;
Industrial	Utilizado para exercício de atividade classificada como Industrial pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE);
Pública	Utilizado para o exercício das atividades finalísticas dos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, e, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos;

Tabela 3.1 – Estrutura Tarifária

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

Ativos: Clientes que recebem os serviços de água e/ou esgoto.

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

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

Inativos: quando o cliente solicita a supressão do abastecimento ou por inadimplência com a CESAN.

A CESAN, alinhada aos seus Objetivos Estratégicos, define como clientes alvo: os Clientes Especiais, Cliente Potencial de Tarifa Social, Clientes com Ligação Irregular (Clandestino), Inativos, Factíveis de Esgoto, Municípios não atendidos pela CESAN e Veranistas com descrição na **Tabela 3.2**.

CLIENTE ALVO	DESCRIÇÃO
Clientes Especiais	1) Grandes Consumidores: Classificação criada em 2007 e revisada em 2012. Fazem parte dessa categoria, os clientes que tem consumo médio de água, em 12 meses, igual ou superior a 270 m³/mês em uma matrícula. Caso o proprietário responsável por uma matrícula que atenda a esse critério possua outras ligações, elas serão tratadas também como especiais, mesmo que o consumo destas seja inferior a 270 m³/mês; 2) Com tarifa subvencionada, conforme Norma Interna ADM/CM/016/03/2009 – Subvenção de Tarifa de Água/Esgoto-Deliberação 3509/2009 de 30/06/2009; 3) Cadastrados na categoria pública; 4) Com contrato de demanda para água; 5) Principais empresas de comunicação da Grande Vitória; 6) Os que por sua característica mereçam um tratamento especial.
Cliente Potencial de Tarifa Social	Podem usufruir dessa tarifa diferenciada se atenderem as regras estabelecidas pela Resolução ARSI 12 de 2011.
Cliente com Ligação Irregular (Clandestino)	Utilizam o serviço de abastecimento de água e/ou esgotamento sanitário sem conhecimento ou autorização da CESAN.
Inativos	Clientes que tiveram o fornecimento de produtos ou serviços suprimidos.
Factíveis de Esgoto	Estão situados em logradouro provido de rede de coleta/tratamento de esgotos sanitários e não utilizam esse serviço.
Municípios não Atendidos pela CESAN	26 municípios, sendo 25 atendidos através de SAAE'S municipais e 01 através de empresa privada.
Veranistas	Utilizam o serviço de abastecimento de água e/ou esgotamento sanitário em período sazonal nas regiões de balneários.

Tabela 3.2 – Clientes Alvos

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

As formas utilizadas para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes alvo ocorre da seguinte forma:

Clientes Especiais - em 2007 foi criada a Divisão de Gestão Corporativa (R-DGC), atualmente, Divisão de Gestão e Estratégia Comercial (R-DGE) cuja finalidade é o atendimento e gestão destes clientes, onde as demandas são analisadas e encaminhadas às áreas responsáveis para as providências ou informações. Em 2011, iniciou-se a realização das campanhas (Programa Águas Limpas e Se Liga na Rede) visando atingir clientes de grande potencial como Órgãos Públicos, Indústrias, escolas e condomínios, além do acompanhamento do processo de adesão nas regiões atendidas, tendo em vista a ampliação da rede de esgoto.

Clientes Potenciais - desde 2008, são realizadas as análises de viabilidade técnica das solicitações de ligação de água e esgoto conforme Norma Interna ENG/COM/053/02/2008, com o objetivo de definir em quais pontos da rede de distribuição de água e coleta/tratamento de esgoto devem ser ligados, observando o funcionamento do sistema, prevenindo as ocorrências de reclamação de deficiência de abastecimento.

Desde 2012, através do Projeto Água + Social a CESAN busca ampliar o número de clientes inscritos na **Tarifa Social**, levando informação sobre os critérios de inclusão para o Público Alvo em seus respectivos bairros. Este projeto tem interface com os Centros de Referências de Assistência Social e Secretarias Municipais de Assistência Social/Saúde.

Clientes Factiveis de Esgoto - em 2010, alinhado com os objetivos estratégicos da CESAN, foi criada a Divisão de Adesão de Esgoto (M-DAE), que juntamente com a Divisão de Operação de Esgoto (M-DOE), analisa as demandas e encaminha para a Divisão de Suporte dos Serviços de Esgoto (M-DSE), que, por meio de contrato específico, regulariza as inconformidades viabilizando a ligação de esgoto.

Municípios não operados pela empresa - em 2003, foi criada a Divisão de Relações Institucionais, passando, em 2006, à Coordenadoria de Relações Institucionais (P-CRI), ligada à Presidência, que mantém informações sobre as demandas dos municípios concedentes, órgãos públicos externos e políticos. Atua também junto aos municípios para ampliar a área de atuação no Estado.

Clientes Veranistas - Há mais de 10 anos, nas regiões litorâneas, com objetivo de atender a demanda destes clientes são disponibilizados canais de atendimento ao público e operacional. Em períodos festivos, feriados prolongados, carnaval e verão, a CESAN disponibiliza plantões, aluga geradores e os posiciona em locais estratégicos para serem acionados em caso de falta de energia, evitando potenciais paralizações no fornecimento de água.

Além disso, desde 2003, a CESAN utiliza como instrumento de identificação das necessidades e expectativas dos clientes, a Pesquisa de Satisfação, realizada anualmente, por instituto de pesquisa coordenado pela P-CCE, na Região Metropolitana da Grande Vitória e principais regiões de negócio da CESAN no Interior. Até 2010 o foco da pesquisa era segmentado por regionais, considerando os objetivos a seguir:

- Avaliar os serviços prestados; Avaliar os produtos oferecidos; Avaliar o sistema de esgoto;

A partir de 2011 a pesquisa foi refinada com a segmentação de acordo com a categoria, conforme **Tabela 3.1**, ampliando o escopo de objetivos, como abaixo:

- Avaliar os serviços prestados pela empresa e sua imagem junto aos clientes; Avaliar os produtos oferecidos; Avaliar o sistema de tratamento e coleta de esgoto; Avaliar a imagem da empresa; Avaliar a execução das obras do Projeto Águas Limpas.

O resultado da pesquisa é apresentado em um encontro organizado pela P-CCE para os gestores e as necessidades diagnosticadas são analisadas pelas gerências envolvidas nos processos, que providenciam a implementação das ações de melhorias, alinhadas ao OE06 “Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da CESAN”,

conforme **Tabela 3.3**.

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	AÇÕES IMPLEMENTADAS
Água Distribuída com Qualidade	<p>Comitê Permanente de Gestão da Qualidade da Água, instituído por meio da resolução 5088/2009; formação de grupos para implementar melhorias nos SAAs e adequação as novas exigências da Portaria MS 2914/11 e divulgação de informações para a sociedade, pela Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC).</p>
Continuidade no Abastecimento	<p>Região da Grande Vitória</p> <p>Operação do sistema de distribuição de água – (PO-GDA/OP-890) desde 2007, a O-GDA, com apoio do CCO monitora continuamente o sistema de distribuição de água por meio do Portal do CCO. A O-GES realiza estudos operacionais sugerindo periodicamente melhorias na operação do sistema;</p> <p>Pesquisa e detecção de vazamentos não visíveis – (PQ-GDA/OP-800), desde 2010, a fim de proteger a imagem da CESAN se antecipando aos clientes na detecção de vazamento, na redução da gravidade dos vazamentos, diminuindo risco da ocorrência de sinistros e na redução de perdas físicas de água.</p> <p>Gestão de perdas físicas – (PO-GDA/OP-840) com a elaboração do Plano Diretor de Perdas em 2009, foi estruturada equipe na O-GDA para acompanhar as ações da Gerência com vistas à redução das perdas físicas e auxílio na redução das perdas aparentes, reduzindo o impacto na disponibilidade hídrica dos mananciais, no gasto com energia elétrica e produtos químicos e contribuindo para a diminuição das despesas operacionais da Empresa;</p> <p>Controle de falta d’água – (PQ-GDA/OP-840) desde 2006, empregados da O-GDA realizam monitoramento diário da ocorrência de falta d’água, gerando o Relatório Diário de Motivos de Falta D’água, para informar a sociedade por meio da R-GRC e fomentar estudos e projetos de melhorias, assim como a elaboração do relatório anual, base para elaboração do Mapa de Manchas de Abastecimento, a fim de priorizar ações de expansão e melhoria do sistema de distribuição;</p> <p>Controle de vazamentos – a partir de 2011, a O-GDA passou a realizar monitoramento contínuo da ocorrência de vazamentos, gerando relatório mensal, para orientar estudos e projetos, a fim de priorizar ações de melhoria do sistema de distribuição;</p> <p>Controle da qualidade da água – (PQ-GDA/OP-820) em 2010, foi criado o processo de monitoramento diário das anomalias de qualidade da água distribuída, gerando o Relatório Mensal de Qualidade da Água, que orienta estudos</p>

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	AÇÕES IMPLEMENTADAS
	e projetos, a fim de direcionar as ações de melhoria do sistema de distribuição;
NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	AÇÕES IMPLEMENTADAS
Tarifas Justas	<p>Programa de Recuperação de Receitas (PRR 1 e 2): Parcelamentos de débitos até 60 vezes; Desconto de até 100% no valor principal e nos juros e multas;</p> <p>Tarifa Social: Desconto no valor da tarifa de água e esgoto para clientes inscritos no programa Bolsa Família e Benefício de prestação continuada.</p> <p>Atendimento Socioeconômico: Para clientes com débitos na empresa e hipossuficiência financeira.</p> <p>Desconto para novas ligações: Desconto de 50% para as novas ligações na categoria residencial.</p> <p>Subvenção de Tarifa: Descontos de até 50% nas tarifas de água e esgoto, para entidades filantrópicas e hospitais conveniados ao SUS.</p> <p>Gratuidade nas extensões de redes de água: a CESAN custeia a construção de até 24m de rede em área urbana e 36m em área rural.</p> <p>Gratuidade nas extensões de redes de esgoto: a CESAN custeia a construção de até 80m de rede.</p>
Serviços de Coleta e Tratamento de Esgoto com Qualidade	<p>Criação, em 2010, da Divisão de Adesão de Esgoto (M-DAE) dentro da Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto (M-GCT) para tratar das necessidades e expectativas dos clientes de esgoto;</p> <p>Implantação, em 2012, do Programa Se Liga na Rede que promove, desde a sensibilização do cliente, até a interligação do imóvel à rede.</p>
Qualidade e Agilidade no Atendimento dos Serviços Prestados	<p>Treinamento das equipes de Manutenção e Atendentes nos padrões de trabalho específicos; Reuniões gerenciais para repasse de informações e resultados de indicadores, utilizando os relatórios corporativos;</p> <p>Revisão e atualização do cadastro comercial a partir de 2012; Controle dos prazos de execução e baixas das solicitações de serviços, através da utilização do SICAT e seus relatórios; Renovação e adequação da frota de veículos desde 2006; Aquisição e disponibilização de celulares e outros aparelhos de comunicação para as equipes operacionais; Transferência de know-how para equipes de serviços contratados.</p>

Tabela 3.3 – Necessidades e Expectativas e Ações Implementadas

Além da pesquisa de Satisfação de Clientes, há outras formas de percepção e tratamento das principais necessidades e expectativas dos clientes, como:

Atendimento aos requisitos da legislação específica, tais como Código de Defesa do Consumidor, Portaria do Ministério da Saúde nº2914/2011, Lei 11.445/2007 e a partir de 2010 a Resolução nº 008 da ARSI.

Elaboração de relatórios e planilhas específicas, desde 2009, pelo Call Center e os Escritórios de Atendimento ao Cliente da Região Metropolitana, a partir das demandas de clientes apresentadas nos formulários de pesquisa de avaliação do atendimento, que são utilizadas como entradas para análise e melhoria dos processos gerenciais das Unidades.

Processos e demandas protocolados nos Escritórios de Atendimento e na Unidade Móvel através do Sistema de Controle de Processos Protocolados (SISCOP) que são tratados nos próprios escritórios ou encaminhados às Unidades Operacionais, de acordo com a particularidade da situação.

Monitoramento das necessidades dos clientes que se manifestam nas mídias sociais, desde 2011. Nesse monitoramento é analisado o tipo de público que interage, índice e percentual de viralidade negativa e positiva, de percentual de alcance, picos de ocorrência, ocorrência por mídia, por período e por hora, índice percentual de usuários e de sentimento. Através das informações levantadas é realizada a interação com as Unidades da empresa, visando à melhoria dos processos e resposta de forma rápida e precisa ao cliente. Por muitas vezes, se consegue influenciar a percepção por meio destas interatividades.

As demandas recebidas por meio do relacionamento com a imprensa, colunas e editorias de reclamação são encaminhadas pela P-CCE, de forma contínua para análise das Unidades. A resposta à solução das demandas é redigida e enviada para a imprensa, evitando incidência de reclamações.

As demandas oriundas de associações de moradores e organizações não governamentais, protocoladas ou apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades são analisadas pela Divisão de Relações com a Comunidade (M-DRC), desde 2002. As informações são encaminhadas às áreas responsáveis para as providências ou informações sobre a solicitação, fortalecendo as parcerias. Em 2011 foi realizado o primeiro Encontro Anual de Lideranças Comunitárias, reunindo líderes de associações comunitárias e representantes de moradores com aplicação da Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários, descrito em **4.2.a**.

As demandas recebidas do “Fale Conosco” (2002), das ouvidorias do Portal da Transparência do Governo do Estado (2009), da ARSI (2011) e do Portal da Transparência da CESAN (2013) são avaliadas e quando necessário, encaminhadas às unidades responsáveis para análise e providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento de todos os envolvidos no processo.

A partir de 2013, os contatos dos clientes originados pelo “Fale Conosco” são acompanhados por solicitações de serviços com número de protocolo, facilitando a rastreabilidade do andamento do processo.

Coleta e análise dos dados disponíveis no SICAT, registrados pelos Escritórios de Atendimento e Call Center diariamente, desde 2005. As solicitações, quando necessário são encaminhadas às Unidades Operacionais para análise e providências. **Reuniões** com o Ministério Público ou associações de bairro intermediadas pela R-DRC, atual M-DRC, desde 2004.

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

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

CANAL	DESCRIÇÃO
Campanhas publicitárias	Divulgação de serviços e produtos via TV, rádio, internet, mídia impressa, outdoor, entre outras ações de propaganda.
Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia	Comunicação de paralizações programadas e de emergência, divulgação de campanhas publicitárias e obtenção de feedback das demandas dos clientes.
Website da CESAN (1995)	Disponibiliza acesso aos serviços comerciais operacionais e funciona como canal de sugestões e críticas de clientes.
Relatório Anual e de Sustentabilidade (2011)	Distribuição externa, anual, contendo informações institucionais e gerenciais da empresa.
Unidade Móvel Educativa Ambiental (1995)	Caminhão baú, contendo maquetes educativas sobre bacias hidrográficas, sistemas de abastecimento de água e esgoto e combate ao desperdício de água.
Escritórios de Atendimento ao Cliente (década de 70)	Recebe todos os tipos de demandas relacionados à prestação de serviços de água e esgoto.
Escritório Móvel de Atendimento ao Cliente (1998)	Possui os mesmos serviços do escritório de atendimento presencial. Diminuindo o deslocamento dos clientes que buscam atendimento.
Laboratório Móvel de controle da qualidade da água (2009)	Atendimento imediato às reclamações, desinfecção e apoio a caça fraudes.
Patrocínios (2003)	Os temas escolhidos estão relacionados ao uso racional da água, recuperação ambiental, ligação ao sistema de esgotamento sanitário e outros que visam a minimização do consumo de recursos renováveis.
Folders	Orientações sobre os serviços prestados pela CESAN
Conta d'água (desde a sua criação)	Exposição da logomarca e informações sobre os canais de relacionamento (115, Ouvidoria da ARSI) e os parâmetros da qualidade da água distribuída.
Frota da empresa	Exposição da logomarca
Placas de sinalização de obras	Utilizadas nas obras de expansão e melhorias, informando a interdição de vias públicas e desvios.
Programas que reconhecem as organizações que se destacam no desenvolvimento da gestão da qualidade e inovação: Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES), Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) (1999), Prêmio da Agência Nacional de Águas (ANA), Prêmio SESI e Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves).	Participação para divulgação das práticas da empresa e da marca como patrocinadora.
Relatório Anual de Qualidade da Água para clientes, entre os meses de março e abril, sendo cerca de 518 mil exemplares, junto com a conta de água. (2005)	Informações para a sociedade sobre as análises da água, com demonstrativo de resultado conforme preconiza a Portaria nº 2914/2011.
Figuração nos ranking de publicações como: 500 melhores da Isto é Dinheiro, 200 Melhores do ES (Findes), Anuário de Infraestrutura da revista Exame e Melhores do Saneamento, da Revista Saneamento Ambiental.	Divulgação da performance da CESAN
Encontro anual com lideranças comunitárias (2011)	Permite aos líderes comunitários conhecer as diretrizes institucionais e esclarecer dúvidas.
Visitas monitoradas do público às estações de tratamento de água e esgoto (1980)	Apresentação dos temas como: saneamento e qualidade de vida, meio ambiente, recursos hídricos, uso e conservação de sistemas de água e esgoto.
Projeto CESAN na escola (1996)	Projeto de ação educativa que visa atender a diversas instituições através de recursos didáticos e palestras.
Projeto de educação ambiental em áreas de implantação e ampliação de sistemas de saneamento.	Conscientização sobre os benefícios gerados pelos novos empreendimentos da CESAN para a comunidade
Projeto Gordura Zero (2009)	Contempla ações educativas que visam informar a população sobre a importância da destinação adequada do óleo de fritura e sobre a necessidade da caixa de gordura e limpeza periódica para redução do lançamento de óleo de fritura na rede de esgoto.
Participação em eventos com temática ambiental como: Feira do Verde, Feira Ambiental de Cariacica e Feira da Terra. (1990)	Apresentação de estandes temáticos.
Apresentações do Coral das Águas da CESAN (1992)	Formados por empregados e ex-empregados da empresa, que se apresentam nas instalações da CESAN e em eventos externos, especialmente em datas comemorativas e festividades públicas de caráter social e ambiental.
Doações de copos de água. (2001)	Disponibilizados em eventos de Comunidades e Órgãos Públicos, melhorando as relações com a comunidade e a preservação do meio ambiente, com base nos critérios da Resolução 5285/2011.

CANAL	DESCRIÇÃO
Participação no Projeto de Atendimento Integrado do Governo do Estado do Espírito Santo (Central Faça Fácil).(2010)	Representatividade da empresa junto com outros órgãos segmentos de utilidade pública, facilitando o acesso à Comunidade.
Mídias Sociais. Facebook,, Twitter, Orkut, Foursquare, Twitpic, Vimeo, Flickr, Pintrest, Blogs, Wordpress, Yahoo Respostas, Reclame Aqui e Instagram, TV CESAN, no Youtube, e a Rádio CESAN, no Soundcloud. (2011)	Permite a interação direta com os clientes por meio de perfis, ações de mídia específicas, termos e tags com temas pertinentes aos produtos e negócios da CESAN. Por meio de relatórios mensais disponibilizados por empresa contratada para este fim são traçadas estratégias de atuação das mídias sociais, incluindo campanhas específicas visando criar credibilidade, confiança e fortalecendo a imagem da CESAN.
Campanha Economia de Água – Realizada, anualmente, de dezembro a janeiro e nos meses de carnaval. (1983)	Conscientização educativa e dicas para os clientes evitarem o desperdício de água.
Campanha Ligação de rede de esgoto – Programa Se Liga na Rede. (2011)	Atividade prioritária da CESAN, cuja iniciativa é mobilizar a população a efetivar as ligações dos imóveis à rede pública de coleta e tratamento de esgoto na Grande Vitória.
Ligação de rede de esgoto – fase 2	Reforço de mídia da campanha com ênfase ao trabalho de divulgação de ligações à rede de esgoto que podem ser feitas gratuitamente pela empresa para famílias cadastradas no Cadúnico do Governo Federal, que recebem pelo Benefício de Prestação Continuada (BPC), ou moradores de Zonas Especiais de Interesse Social.

Tabela 3.4 – Principais Canais de Comunicação

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

Desde 2003, a CESAN avalia de forma sistematizada a imagem, através de Pesquisa de Satisfação de Clientes, sendo que em 2011 a pesquisa foi reformulada, conforme descrito em **3.1.b**, com a revisão da amostragem e do escopo do questionário, por meio de perguntas específicas que refletem a opinião do responsável pelo pagamento da conta de água ou do seu financiador, uma vez que esse foi o critério utilizado para a seleção dos entrevistados, com foco na qualidade dos serviços prestados, sendo divididos os públicos da pesquisa em residenciais e pessoa jurídica, conforme a segmentação de mercado adotada pela CESAN. A imagem também é avaliada através do monitoramento e avaliação da percepção positiva da audiência das principais campanhas publicitárias. Os principais atributos que impactam a imagem perante os clientes estão explícitas na **Tabela 3.5**.

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

Tabela 3.5 – Atributos da Pesquisa de Satisfação

Além desses atributos, são avaliados outros referentes ao atendimento aos clientes, ao mercado de esgotamento sanitário e audiência e eficácia de campanhas publicitárias. A pesquisa leva em conta a segmentação de mercado adotada pela CESAN, conforme descrita em **3.1.a**. Desde 2011, a CESAN integra a pesquisa Marcas de Valor, contratada pela Rede Gazeta e aplicada pelo Instituto Futura, que avaliou a percepção de valor em diversos segmentos de mercado. A empresa foi apontada como a marca mais lembrada no Espírito Santo. A **Tabela 3.6** apresenta os principais atributos da pesquisa:

ATRIBUTOS
Desenvolvimento do Espírito Santo
Qualidade percebida dos produtos/serviços;
Inovação;
Credibilidade;
Responsabilidade social;
Responsabilidade ambiental;
Ética e credibilidade.

Tabela 3.6 – Atributos da Pesquisa de Marcas de Valor

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

3.2 - Relacionamento com clientes

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

Os canais de relacionamento são definidos, conforme **Tabela 3.7**, visando atender as expectativas e necessidades de seus clientes. Na busca pela excelência, na prestação dos serviços são realizados monitoramentos por meio de relatórios que consideram tendências, crescimento no fluxo de clientes, capacidade de pagamento e pesquisa de avaliação do atendimento, realizada nos Escritórios de Atendimento Presencial.

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nos Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana e Call Center, no ano de 2010, proporcionou inúmeros ganhos ao processo de atendimento, dentre eles vale ressaltar:

- Elaboração de procedimentos operacionais;
- Definição dos limites das atividades do Call Center e dos Escritórios de Atendimento Presencial;

- Implantação de política e manual da qualidade com objetivo de proporcionar a satisfação do cliente;
- Reestruturação física dos Escritórios de Atendimento

CANAIS	SEGMENTO	ANO IMPL.	FINALIDADE	DIVULG.	ÁREA RESPONS.
Escritório de Atendimento Presencial	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial.	Década 70	Atendimento presencial para receber todos os tipos de demandas relacionadas à prestação de serviços de água e esgoto.	Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da CESAN.	R-GRC I-GON I-GOS
Call Center (115)	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública	1985	Atendimento telefônico gratuito 24 horas, utilizado para permitir o contato de clientes relacionados à prestação de serviços de água e esgoto.	Fatura mensal de apuração de consumo, folhetos, <i>website</i> e veículos da CESAN.	R-GRC
Atendimento Telefônico dos Escritórios do Interior	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública	1970	Atendimento telefônico utilizado para permitir o contato de clientes relacionados à prestação de serviços de água e esgoto nos municípios do interior do Estado.	Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da CESAN.	I-GON I-GOS
Escritório Móvel de Atendimento	Residencial, Comercial e Industrial	1998	Possui os mesmos serviços do Escritório de Atendimento Presencial, diminuindo o deslocamento dos clientes que buscam o atendimento, integrando a CESAN à comunidade, levando informação e distribuindo o atendimento em vários locais.	<i>Website</i> da CESAN, rádios comunitárias e carro de som.	R-GRC
Canal Eletrônico Fale Conosco	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2003	Possibilita o encaminhamento de solicitações por e-mail, através do <i>website</i> .	<i>Website</i> .	R-GRC
Website/ Atenção ao Cliente Serviços Online	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2003	Proporcionar comodidade aos clientes por meio de informações e serviços <i>online</i> .	Fatura Mensal e anúncios institucionais	P-CCE/ R-GTI/ R-GRC/ R-GCO
Atendimento telefônico para clientes não residentes no ES. 27 3398-2300	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2008	Atendimento telefônico, utilizado para permitir o contato de clientes que possuem imóveis na área de abrangência da CESAN, mas que residem em outro Estado ou Município, no qual a CESAN não atua ou não é abrangido pelo serviço 115.	<i>Website</i> .	R-GRC.
Conta de Água	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	Desde a sua criação	Descrição na tabela de canais de divulgação	Entrega nos domicílios	R-GRC
Mídias Sociais Facebook e Twitter	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial e Pública.	2011	Permite a manifestação dos clientes através das redes sociais.	Campanhas institucionais e peças publicitárias	P-CCE

Tabela 3.7 – Divulgação dos Canais de Relacionamento

Além dos canais de relacionamento por segmentação, são disponibilizados canais específicos para determinados clientes alvo, conforme **Tabela 3.8**.

CANAIS	CLIENTE ALVO	ANO IMPL.	FINALIDADE	DIVULG.	ÁREA RESPONS.
E-mails Corporativos : <ul style="list-style-type: none"> • cliente.especial@cesan.com.br • clientes.publicos@CESAN.com.br 	Clientes Especiais	2009	Direcionar e acompanhar as manifestações destes clientes, visando um atendimento ágil e personalizado,	Ofícios, comunicados e malas diretas.	R-GCO/R-DGC
• Hot Site Se Liga na Rede	Factíveis de esgoto	2012	Informar aos clientes a importância de ligar o imóvel à rede de esgoto	<i>Website</i>	M-GCT/P-CCE
• Reuniões nos CRAS, Prefeituras e Comunidade	Potencial Tarifa Social	2011	Informar aos clientes e técnicos sociais sobre os critérios e benefícios da inclusão na tarifa social.	<i>Website</i> e panfletos,	R-GRC

Tabela 3.8 – Divulgação dos Canais de Relacionamento

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

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

- As reclamações e sugestões registradas diretamente nos Escritórios de Atendimento, *Call Center* e Escritório Móvel são formalizadas através de Solicitações de Serviços (SS), via SICAT ou através de processos protocolados e são repassadas simultaneamente, para a Unidade executora do serviço. Os clientes podem se informar sobre o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o nº da SS. Com a implantação da ISO 9001:2008 - do processo de atendimento a clientes, desde 2010, foram elaborados PO's que determinam a forma de atendimento das demandas e o grupo de apoio específico que irá atendê-las.
- As reclamações e sugestões advindas dos Clientes com especificidades, como os Clientes Especiais Públicos ou Privados são tratadas de forma diferenciada. Estes clientes são identificados no SICAT com sinalizadores nas cores verde (Clientes Públicos) e vermelho (Cliente Especial Privado). Desta forma as solicitações de serviço são priorizadas, além de serem comunicados com antecedência sobre possíveis paralisações de abastecimento de água.
- As reclamações e sugestões que apresentam características que não se enquadram dentro das regras e regulamentos comerciais são avaliadas pelas Unidades competentes e encaminhadas para parecer do Comitê do Comercial, instituído pela Resolução 4295/2003, atualizado pela Resolução 5073/2009.
- Há mais de 10 anos, as reclamações e sugestões oriundas do "Fale conosco" no website, são avaliadas e encaminhadas às Unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento, e caso seja necessária priorização, é feito contato telefônico com a Unidade responsável pela execução dos serviços. A partir de 2010, as reclamações e sugestões recebidas pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado, passaram a ter o mesmo tratamento citado anteriormente. Em 2013 foi criada a Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO) que passou a atuar como mais um canal de recepção de demandas oriundas de clientes.
- Desde 2011, as reclamações e sugestões registradas na Ouvidoria da ARSI são recebidas e monitoradas pelo Gabinete da Presidência e tratadas internamente.
- Há mais de 10 anos, o atendimento às demandas de imprensa (rádio, jornal, tv e portais de notícias) é realizado pela P-CCE, onde é verificada se a reclamação já foi registrada nos canais formais de relacionamento com o cliente. Caso o processo de atendimento já tenha sido iniciado, internamente, a P-CCE envia a resposta com o status de atendimento à demanda aos veículos de imprensa. Caso não, a demanda é repassada por e-mail ou telefone para a Unidade responsável para atendimento prioritário.
- No Interior, para atendimento as reclamações e sugestões, além dos Escritórios de Atendimento, a CESAN disponibiliza telefone comercial que tem como objetivo ser uma comunicação do cliente com o Atendimento. Este número é informado na conta de água da localidade, internet e no catálogo telefônico. Em períodos que os Escritórios de Atendimento estão fechados, o cliente se comunica através de telefones nas Estações de Tratamento de Água (ETAs), de acordo com a escala de funcionamento das mesmas.
- Há 3 anos, a CESAN monitora e recebe manifestação das partes interessadas através das Redes Sociais e Mídias. As solicitações são encaminhadas para as Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente.
- Há mais de 10 anos, o tratamento das solicitações provenientes das Associações de Moradores e Organizações não Governamentais, sejam elas registradas nos processos protocolados na CESAN ou apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades, é feito pela M-DRC, que presta atendimento direcionado com profissionais qualificados e treinados, em conjunto com os técnicos operacionais das Gerências. O mesmo ocorre para as demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor.

Os clientes podem acompanhar o andamento das solicitações e reclamações no website da CESAN, através do nº de registro dos processos protocolados e SS's. Para aqueles que não acessam o website, a CESAN disponibiliza os Escritórios de Atendimento e o Call Center (115) com acesso ao SICAT e ao SISCOP para consultas e informações sobre os processos.

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

As demandas recebidas dos clientes são registradas no SICAT, através de abertura de SS's que são programadas para atendimento. O acompanhamento das transações é realizado por meio de monitoramento do "Relatório de SS's Pendentes de Execução" disponibilizados no SICAT.

No caso de transações recentes de novas ligações de água e/ou esgoto, as mesmas são tratadas conforme Procedimento Operacional nº PO R-GRC/AC-028 e desde 2009, anualmente, é verificado e monitorado a qualidade do serviço, por amostragem, na Região Metropolitana, utilizando-se o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). As solicitações dos grandes consumidores que desejam ligar-se ao sistema de distribuição de água e esgotamento sanitário da CESAN são recebidas e registradas no SISCOP. As Unidades operacionais avaliam a demanda conforme prática "Análise de viabilidade técnica" de empreendimentos de acordo com a Norma Interna ENG/COM/053/02/2008 para garantir o seu abastecimento e fazer o acompanhamento desse novo cliente até sua interligação. No final de 2011, a O-GDA como forma de melhorar o monitoramento da efetivação da necessidade das demandas dos empreendimentos com viabilidades concedidas, iniciou a vistoria em toda a região da Grande Vitória para identificar o status das obras dos empreendimentos, bem como identificar os que estavam em construção sem

viabilidade. Por características regionais e operacionais, as Unidades do interior tem um procedimento interno para atender a estas demandas com qualidade e rapidez, de modo a gerar satisfação com os serviços prestados.

A partir de 2007, as transações com os Clientes Especiais passaram a ser acompanhadas pela R-DGC, estreitando o relacionamento com estes clientes. São realizadas visitas com o objetivo de identificar pendências comerciais, administrativas ou operacionais. Desde 2011, a CESAN disponibiliza através de seu website um link para acompanhamento do status das solicitações de serviços pelo cliente. Além do acompanhamento da SS, o cliente pode solicitar a alteração da data de vencimento da conta, histórico de consumo, cronograma de leitura, cálculo da fatura, validação de nada consta dentre outros serviços. Estes serviços geram soluções rápidas e eficazes, minimizando problemas de relacionamento e atendendo as expectativas dos clientes.

Nos casos das ligações de esgoto, tanto para Região Metropolitana, quanto para o Interior, para implantação de novos sistemas, é realizada conscientização sobre a importância da adesão ao serviço de esgotamento sanitário, através de reuniões com a comunidade, parceria com lideranças e órgãos públicos, através da M-DRC. Quando os clientes interligam seus imóveis em função de uma campanha de adesão, a CESAN, após identificada a interligação, disponibiliza para os clientes um comunicado parabenizando pela adesão ao novo serviço e informando as regras de tarifação dos mesmos.

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

A principal ferramenta para monitorar a satisfação dos clientes é a pesquisa realizada, anualmente, desde 2003, por instituto de pesquisa independente, conforme descrito em **3.1.d**. A amostragem é definida de acordo com critérios de densidade populacional, de forma a representar o universo de clientes atendidos nos municípios do Espírito Santo onde a CESAN atua. As Unidades tratam a pesquisa, conforme descrito em **3.1.b**.

Entre outros critérios, o público é segmentado por renda familiar e faixa etária. Só responde à pesquisa, chefe da família ou responsável ou que possua a informação pelo pagamento da conta de água. O índice de Satisfação do Cliente (ISC) é obtido por meio de pesquisa qualitativa que avalia 16 indicadores, ponderados pelo nível de importância que o cliente confere a cada indicador, conforme Tabela 3.5, atributos de pesquisa de satisfação.

Desde 2009, na região da Grande Vitória, como forma de mensurar a percepção dos clientes atendidos com o serviço de ligação de água, que é o primeiro contato do cliente com a CESAN, a O-GDA desenvolveu pesquisa anual específica para medição da satisfação dos clientes com esse serviço prestado. O resultado também foi utilizado para desenvolvimento do planejamento estratégico da O-GDA e serviu para análise crítica do processo junto aos líderes de crescimento vegetativo que são responsáveis por esse processo. A partir dos resultados das primeiras pesquisas do serviço de ligação de água, como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados, foi implantado, em março de 2011, o serviço do Vistoriante Motoqueiro, que tem como objetivo vistoriar 100% das ligações executadas e identificar as falhas ocorridas na execução dos serviços decorrentes da ligação, além de avaliar a satisfação do cliente pouco tempo após a execução do serviço, gerando como consequência a melhoria do serviço prestado.

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

Em novembro de 2012, com a contratação da empresa especializada em Call Center, a CESAN passou a medir o nível de satisfação do cliente, após cada atendimento. Esta ferramenta permite monitorar a satisfação e insatisfação do cliente quanto as suas solicitações e atendimento recebido pelo operador. Através de um supervisor da qualidade é realizada uma avaliação por amostragem e gerar relatórios destacando a pontuação de cada operador.

A insatisfação dos clientes é avaliada por meio da execução das práticas para tratamento das solicitações, sugestões e reclamações apresentadas em **3.2.b**.



Relatório
de Gestão

Sociedade

4. Sociedade

4.1 Responsabilidade Socioambiental

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

A partir da publicação da Resolução CONAMA nº 237/1997, surgiu a necessidade da CESAN regularizar, ambientalmente, os sistemas de abastecimentos de Água e Esgotamento Sanitário, iniciando-se assim a identificação e tratamento dos impactos ambientais e sociais.

DIRETRIZES DA POLÍTICA AMBIENTAL - 2011

Prevenir e minimizar os impactos ambientais dos processos, produtos e serviços.

Reduzir a utilização de recursos naturais e energia, assim como contratar fornecedores e prestadores de serviços que também tenham o mesmo comprometimento, e promover o uso de novas tecnologias de processos e insumos.

Manter diálogo permanente com autoridades ambientais, comunidade, clientes e fornecedores, possibilitando acesso a informações atualizadas e disponíveis sobre as questões ambientais.

Promover ações de conscientização ambiental e capacitar colaboradores nas Boas Práticas Ambientais.

Realizar avaliações e auditorias periódicas, visando a garantia de nossa conformidade com os requisitos legais e institucionais.

Manter e aperfeiçoar os processos, mensurando o desempenho ambiental e buscando a sua melhoria contínua.

Tabela 4.1 - Política de Meio Ambiente

Em 2002, foi estabelecida a Política Ambiental que tem como objetivo orientar as ações da empresa para que sejam desenvolvidas de forma ambientalmente consciente. Desde então a Gerência de Meio Ambiente (M-GMA) é responsável por coordenar a identificação e o tratamento dos impactos provenientes das atividades, processos e instalações da empresa. Em 2011, este documento foi atualizado conforme apresentado na **Tabela 4.1**.

Em 2005, com a regulamentação no Estado do Espírito Santo da outorga de direito de uso dos recursos hídricos, através da M-GMA e áreas operacionais, a CESAN vêm regularizando as captações superficiais de água para abastecimento e os lançamentos de efluentes tratados das ETes, buscando realizar o uso sustentável dos recursos naturais.

Em 2010 foi lançado o Manual Ambiental de Projetos e Obras, que contém as diretrizes a serem seguidas pela CESAN e demais empresas contratadas no desenvolvimento de projetos, na execução de obras e também na operação dos sistemas de água e esgoto, com o objetivo de minimizar os impactos negativos socioambientais. O conteúdo desse Manual foi trabalhado junto aos empregados em treinamentos de sensibilização para que fosse internalizado e as ações implantadas. Em 2011, iniciou-se a 1ª revisão do manual, com

a participação das principais áreas envolvidas na aplicação das orientações.

Os aspectos identificados nos principais produtos, processos e instalações da empresa e os seus respectivos impactos e formas de tratamento estão listados na **Tabela 4.2**. Esses impactos são classificados de acordo com a sua significância (significativo, não significativo, monitoramento) em função da sua probabilidade de ocorrência, abrangência e severidade. Com base na significância do impacto e nas ações de tratamento é calculado o indicador de mitigação de impactos ambientais – ISC04. As condicionantes referentes ao controle e tratamento dos impactos ambientais são monitoradas por meio do Sistema Integrado de Gestão Ambiental e Operacional – SIGA-O, implantado em 2010.

Desde 2011, está sendo conduzido em 02 (dois) sistemas operacionais (SAA Caçaroca e SES Aeroporto), projeto piloto de implantação do Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma NBR ISO 14001. Nesse processo estão sendo identificados, detalhadamente, os aspectos e impactos ambientais advindos dos processos de captação, tratamento e distribuição de água e da coleta, tratamento e disposição final de esgoto.

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL/SOCIAL	AÇÕES/ TRATAMENTO
Captação	Retirada de água do corpo hídrico	Redução da vazão do manancial.	Obtenção de outorgas Monitoramento quantitativo Controle de perdas nos sistemas
		Conflito de uso com os demais usuários da bacia.	Reuniões com usuários e partes interessadas, quando aplicável
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; Manual Ambiental Bacias de contenção
		Desabastecimento.	Procedimentos e treinamentos
		Contaminação de pessoas.	Divulgação nos veículos de comunicação.
	Lançamento de resíduos de ETA em manancial ou solo	Risco de poluição da água e do solo. Incômodo visual. Comprometimento do corpo hídrico para outros fins.	Tratamento do lodo e disposição final adequada em algumas ETAs Pesquisa de alternativas para tratamento e destinação final todos os tipos de sistemas.
	Perda de água	Desperdício de recurso natural, Aumento da vazão captada. Desabastecimento Comprometimento da imagem da CESAN perante a sociedade	Comitê de perdas Pesquisa de Ligações Clandestinas Análises de macro e micromedições; Projeto de Mobilização da Força de Trabalho MASPP

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL/SOCIAL	AÇÕES/ TRATAMENTO
	Suspensão no abastecimento de água programada	Comprometimento das necessidades básicas da população Prejuízos econômicos	Diagnósticos para correção de intermitência Manobras Operacionais Carro Pipa Plano de Redução de Manchas na Região Metropolitana Divulgação nos meios de comunicação Procedimentos – relatório de motivos de falta d'água Comunicação à ARSI
	Suspensão no abastecimento de água não programada	Comprometimento das necessidades básicas da população Prejuízos econômicos	Procedimentos – relatório de motivos de falta d'água Comunicação à ARSI
Coleta e Tratamento de Esgoto	Localização das Elevatórias de Esgoto	Impacto visual	Para os novos empreendimentos da CESAN, as Estações elevatórias são concebidas de acordo com sua localização e são construídas com estrutura arquitetônica de forma a se integrar à paisagem local. Manual Ambiental Reparo constante das unidades de bombeamento Nas situações críticas, é realizado trabalho educativo junto à comunidade do entorno para minimizar o impacto
		Odor e Poluição sonora	Para os novos empreendimentos da CESAN, as estações elevatórias, de acordo com sua localização, são concebidas de forma a emitir a menor quantidade possível de ruídos; Algumas elevatórias possuem biofiltro e estrutura para dispersão de gases. Manual Ambiental
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. Contaminação e odor desagradável. Comprometimento do Corpo Hídrico para outros fins.	Vários sistemas de esgotamento sanitário possuem sistema de telemetria para monitoramento da continuidade da operação, agilizando as ações de manutenção corretiva. Vários contratos de manutenção são de performance, com objetivo de reduzir o tempo de atendimento às solicitações do cliente
	Destinação dos resíduos sólidos do processo.	Contaminação da água e do solo. Contaminação de pessoas e odor desagradável. Proliferação de vetores	Disposição temporária em leitos de secagem de ETES Unidade de gerenciamento de resíduos na região metropolitana; Destinação final em aterros sanitários licenciados; Acompanhamento dos relatórios de retirada e disposição do lodo; Está em implantação uma unidade de gerenciamento de lodo, para o tratamento e utilização desse resíduo na agricultura. Rede de Percepção de Odor Visitas e reuniões comunitárias Plano de Gerenciamento de Resíduos
	Lançamento de efluente tratado em corpos d'água.	Poluição da água. Contaminação de pessoas e recursos pesqueiros.	Outorga de Lançamento; Acompanhamento da eficiência das ETES; Acompanhamento do impacto no corpo receptor por meio de análises de pontos a montante e jusante do lançamento.
Obras	Implantação ou expansão de empreendimentos	Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfico intenso de máquinas e funcionários. Desapropriação de imóveis. Comprometimento do meio ambiente para outras finalidades.	Projeto de Comunicação Social nas obras Manual Ambiental de Projetos e Obras Obtenção de licenças Placas de sinalização Pagamento de Indenizações Divulgação nos veículos de comunicação.
	Destinação dos resíduos de obra.	Poluição do meio ambiente. Incômodo à população. Proliferação de vetores.	Disposição dos resíduos em áreas licenciadas ou autorizadas. Fiscalização de Obras.
	Ocupação de área de vegetação nativa e/ou APP – área de proteção permanente.	Incômodo à população. Comprometimento de ativo ambiental para usufruto da sociedade.	Solicitação de autorização ao órgão ambiental; Compensação por meio de recuperação ambiental.
Operação, Expansão/ Manutenção de Sistemas de água / esgoto	Sinistro	Incômodo à população, danos à saúde e prejuízos financeiros.	Ressarcimento de danos Acompanhamento Técnico Social Assistência com serviços de saúde

Tabela 4.2 - Impactos Ambientais e Sociais e Tratamento
Cesan PNQS 2013 – Nível II

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

A comunicação com a sociedade e demais partes interessadas é realizada por meio de: *website*, mídia televisiva, radio comunicação, contatos telefônicos com grandes clientes, redes sociais, folheteria, *Call Center*, *eventos ambientais* e comunitários. A forma como os impactos e outras informações são divulgados, assim como o público alvo, são apresentadas nas Tabelas 4.3 e 4.4. Para comunicar paralisações programadas e de emergência, divulgar campanhas publicitárias e obter *feedback* das demandas de clientes externos, a CESAN mantém contínuo relacionamento com a imprensa televisiva e de radiocomunicação. Na comunicação sobre as paralisações programadas nos sistemas de abastecimento de água, a P-CCE tem como premissa que o tipo e a diversidade de mídias utilizadas para a divulgação sejam determinados com base na abrangência territorial, no tempo da paralisação, no número de habitantes afetados e na audiência dos veículos de comunicação, além dos requisitos estabelecidos pela ARSI. A CESAN, desde 1983, desenvolve o Projeto Comunicação Social objetivando informar à sociedade sobre a necessidade das obras, bem como acerca de seus benefícios, sejam eles de melhoria da qualidade de vida da população atendida, ou de redução dos impactos ambientais oriundos do lançamento de esgoto em corpos hídricos. Para tanto, são realizadas atividades informativas e educativas, junto a diversas Instituições públicas e privadas tais como Secretarias Municipais de Saúde, de Educação e de Meio Ambiente, escolas e comunidades. Nestas ações, são trabalhados o entendimento sobre os serviços prestados; a busca de apoio para a ligação dos imóveis aos sistemas de esgoto; uso correto e conservação dos sistemas e minimização dos conflitos dos clientes com a empresa. Nos últimos três anos, ocorreram duas melhorias neste Projeto. Em 2010, a contratação de uma empresa especializada em serviços socioambientais para executar dois projetos de trabalho técnico social, e em 2012, a Companhia avançou para cinco contratos, atuando em 18 obras, abrangendo 25,35% do total de obras em andamento.

IMPACTO	FORMA DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	RESPONSÁVEL
Falta de água tratada – Interrupção programada	A mídia utilizada para interrupções com mais de 6 horas é determinada conforme procedimento da P-CCE, de acordo a população afetada; em mídias que tenham abrangência e audiência nos limites geográficos onde ocorrerão tais paralisações. É informado o tempo de paralisação e o objetivo.	Informar paralisação de abastecimento, decorrente manutenção programada	População impactada	P-CCE CALL CENTER
Falta de água tratada – Paralisação de emergência	Divulgação interna pelo CCO a todas as unidades que têm relação com o ocorrido. A divulgação em mídia irá depender do tempo de paralisação e da população abrangida.	Informar paralisação decorrente situações emergenciais: chuvas intensas, rompimento adutora.	População impactada	P-CCE
Impactos de obras (Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfego intenso de máquinas e funcionários. Desapropriação de imóveis.)	Programa de comunicação social e de educação ambiental para informação sobre o empreendimento e os benefícios do sistema. Divulgação nos veículos de comunicação e call center	Comunicar à população da área de abrangência do empreendimento sobre a implantação dos serviços visando minimizar os impactos	População impactada Sociedade em geral	M-DRC P-CCE
Incômodo à população, danos à saúde e prejuízos financeiros.	Atendimento direto ao cliente	Acompanhamento à população afetada através do setor de relações com a comunidade	População impactada	M-DRC

Tabela 4.3- Impactos Ambientais e Sociais/Tratamento

CANAL	CONTEÚDO	PÚBLICO ALVO	PERIOD.	CONTIN.	RESPONS.	PADRÃO
Relatório SISÁGUA	Informações sobre a qualidade da água	Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), Órgãos Municipais e Estaduais de Saúde.	Mensalmente	2000	M-GPC	Portaria 2914/2011, do Ministério da Saúde
Palestras	Preservação de recursos hídricos, bom uso dos sistemas de esgotamento sanitário, destinação correta do óleo de fritura e apresentação dos nossos processos e serviços	Comunidades escolares e vizinhas, entidades de classe, sociedade em geral	Semanal	1983	M-DEA, Divisões operacionais e Pólos	CESAN na Escola, Programa de Visitas às Estações de Tratamento de Água e Esgoto, Programa Gordura Zero
Reuniões	Informações sobre os SAA/SES/Programas Ambientais	Associações de Moradores e Ministério Público	Conforme programação	2004	M-DRC	Conforme evento
Internet	Notícias, Atendimento ao cliente, Atenção ao fornecedor, Empregados e Informações sobre a qualidade da água, meio	Sociedade em geral	Diária	2005	P-CCE	

CANAL	CONTEÚDO	PÚBLICO ALVO	PERIOD.	CONTIN.	RESPONS.	PADRÃO
	ambiente, projetos desenvolvidos, tipos de tratamento de ETAs e ETEs, etc.					
Conta de água e esgoto	Informações sobre qualidade da água tratada	Cliente	Mensal	2005	M-GPC	Portaria 2914/2011, do Ministério da Saúde; Decreto Federal 5.440/05.
Feiras Ambientais	Preservação de recursos hídricos, bom uso dos sistemas de esgotamento sanitário	Comunidades escolares e sociedade em geral	Conforme planejamento	1990	M-DEA	Conforme evento
Ofícios	Paralisações programadas em Sistemas de Esgotamento Sanitário	IEMA, Secretarias Municipais de Meio Ambiente	Conforme programação	2002	M-GMA	Modelo M-GMA
Relatório Anual e de Sustentabilidade	Indicadores sociais internos e externos, ambientais e do corpo funcional, além de informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	Força de trabalho, acionistas e demais partes interessadas, por meio da internet	Anual	2012	P-CCE	GRI Global Reporting Initiative.
Relatório de Análises de mananciais de captação	Resultados das análises realizadas nos mananciais de captação de água	IEMA	Anualmente	2002	M-DLA	Legislação ambiental e requisitos do licenciamento no IEMA
Relatório de Análises de ETEs e Corpos Receptores	Resultados das análises feitas nos afluentes e efluentes das ETEs e corpos receptores dos efluentes	IEMA, Secretarias Municipais de Meio Ambiente	Semestralmente	2002	M-DLA	Legislação ambiental e requisitos do licenciamento no IEMA

Tabela 4.4 - Exemplos de comunicação de informações relativas à Responsabilidade Socioambiental

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

A CESAN, através de constante diálogo com órgãos, conselhos, fóruns e comissões municipais e estaduais, sempre participa de processos de elaboração e alteração de legislações e planos municipais de saneamento, trazendo para a empresa as informações importantes em relação aos requisitos legais, promovendo discussões internas e tratando adequadamente possíveis pendências. Ainda, há constante acompanhamento, pela equipe da M-GMA, das publicações em sites e no Diário Oficial do Estado.

Em 2007, a CESAN iniciou a capacitação e treinamento dos seus empregados, com o objetivo de propiciar conhecimento sobre a legislação ambiental, subsidiando a análise da adequação da Empresa a essas leis. Essa prática é realizada toda vez que há necessidade de capacitação ou reciclagem de empregados.

Em 2012, foi iniciado o curso de capacitação na área ambiental (PACTO) para aproximadamente 1000 empregados de diversas Unidades, contemplando a atualização da legislação ambiental pertinente.

Com o objetivo de adequar os sistemas ainda não licenciados, em médio e longo prazo, o Grupo de Trabalho constituído pela Resolução 5117/2010 elaborou um Plano de Regularização Ambiental, que foi apresentado, em 2010, ao órgão ambiental estadual para análise. Diante disso, elaborou-se uma proposta de alteração da legislação, por meio de decreto específico para o licenciamento de atividades de saneamento no Espírito Santo.

O Decreto nº 3212-R foi sancionado em 28 de janeiro de 2013 e atualmente a empresa está se adequando, por meio da elaboração de um plano de regularização para cada sistema.

Em 2010, foi implantado o SIGA-O, um sistema online para controle dos processos de licenças ambientais, das outorgas de captação e lançamento, das notificações e multas, de educação ambiental, dentre outros.

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

Em 2010, a CESAN implantou o sistema de gestão de demandas, oriundas dos órgãos de defesa do consumidor, conforme, descrito em **3.1.b**. A Coordenadoria de Relações Institucionais (P-CRI) elabora, desde 2010, o planejamento da concessão, via contrato, onde constam as diretrizes e orientações para o equacionamento das condicionantes de natureza político institucional, legal e jurídico, econômico financeiro, administrativa, cultural e tecnológica, com impacto na consecução das metas e objetivos estabelecidos nos Planos Municipais de Saneamento.

No planejamento dos empreendimentos da CESAN, com grande impacto junto à população, estão contemplados Projetos Técnico Sociais, que até 2010 obedeciam somente aos critérios definidos pelos órgãos financiadores. A partir de 2012, ampliou a execução dos projetos para 25,35% dos novos empreendimentos. No desenvolvimento dos projetos são implementadas ações educativo-informativas que possibilitam a população conhecer os diferentes aspectos relacionados ao saneamento.

Com relação à força trabalho, no caso da legislação trabalhista, a CESAN, com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a admissão de empregados na Companhia passou a ser por Concurso Público, descrito em **6.1.b**. A CESAN cumpre rigorosamente as disposições contidas na CLT, bem como as pactuadas através de Acordos Coletivos de Trabalho firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõe seu quadro funcional.

Com relação à saúde e segurança dos colaboradores, a CESAN atua de acordo com as normas específicas, descrito em **6.3.a**. A CESAN mantém diálogo constante com as partes interessadas e os órgãos competentes, analisando os casos que lhes são postos, buscando o posicionamento mais adequado à fundamentação, acordo, propositura, contestação e acompanhamento de processos administrativos e eventuais ações judiciais. Nesses processos são acionadas as áreas técnicas para análise das sanções e pendências, subsidiando decisões.

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

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



Água Boa Copo Certo



Curso PACTO

Para conscientizar e envolver a força de trabalho são promovidos cursos e palestras em diversas áreas da empresa, **Figura 4.a** e seminários de sensibilização, realizadas divulgações por meio eletrônico (e-mail, intranet, proteção de tela); além de estimular a participação em atividades socioambientais por meio do Programa 10S.

Figura 4.a – Conscientização da Força de Trabalho

A **Tabela 4.6** apresenta os principais projetos promovidos e apoiados pela CESAN.

AÇÃO	ANO	DESCRIÇÃO
Eficiência Energética	1980	Início de ações nas áreas operacionais visando reduzir o consumo de energia.
	2009	Melhoria da eficiência energética na CESAN. Visa a redução do consumo, bem como diminuir o valor pago por kwh, com análise e escolha da melhor opção de estrutura tarifária e de demanda para contrato de fornecimento de energia.
Projeto de Visitas técnicas às estações de tratamento da CESAN	1980	Nas visitas às estações de tratamento da CESAN são trabalhados os temas: <ul style="list-style-type: none"> • Saneamento e qualidade de vida; Meio Ambiente; Recursos hídricos; Uso e conservação desses sistemas (água e esgoto); Combate ao desperdício de água • Uso de lodo de ETEs na agricultura.
	2006	O projeto foi reformulado e passou a contar com novos auditórios, novos recursos didáticos e apresentação específica para cada faixa etária além de brindes e lanches. Também junto com a área de medicina e segurança do trabalho foi definida uma ETA e uma ETE apropriada para visitas, bem como critérios de visitação incluindo idade mínima e equipamentos de segurança.
	2012	A integração do Programa de Visitas Técnicas com o Programa Se Liga na Rede para ampliação do atendimento às comunidades diretamente envolvidas que estão visitando as Estações de tratamento de esgoto do próprio bairro
Feiras e eventos ambientais	1990	Desde a década de 90, a CESAN participa de feiras e eventos ambientais com estandes temáticos reunindo uma quantidade significativa de pessoas dos diversos setores.
Campanha de Educação Ambiental para reduzir desperdício de água	1983	Foram iniciadas campanhas aleatórias de mídia e ações educativas visando informar à população sobre a necessidade de preservação dos recursos naturais, em especial dos recursos hídricos.
	1990	As campanhas foram sistematizadas, passando a serem realizadas, anualmente.
	2011	Distribuição de brindes nas praias, criação dos personagens David Gota e MC H ₂ O e campanhas nas redes sociais.
	2012	Tenda Itinerante com jogos interativos sobre desperdício de água, fotos encaminhadas ao Facebook do Poupe Água, distribuição de brindes
Unidade móvel de educação ambiental	1995	Caminhão baú, contendo maquetes educativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Bacias hidrográficas do Estado do Espírito Santo; • Sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário; • Combate ao desperdício de água e uso e conservação dos sistemas de água e esgoto.
	2011	Desde 2011, está sendo totalmente reformulada, interna e externamente, com plataforma móvel para cadeirante, novos recursos didáticos (tela touchscreen e painéis) com possibilidade de interação com os visitantes.
CESAN na Escola	1996	Projeto de ação educativa que visa atender a diversas instituições através de recursos didáticos e palestras.
	2010	O projeto evoluiu e hoje também atende as crianças da educação infantil com recursos didáticos apropriados tais, como contação de histórias, jogos, teatro de fantoches e apostilas.
Participação em comitês de bacias hidrográficas	2003	Patrocínio e atuação na organização e nas ações de comitês.
Reciclagem de	2007	Doação de toneladas de resíduos sólidos administrativos para associação de catadores de materiais

AÇÃO	ANO	DESCRIÇÃO
resíduos sólidos administrativos e de manutenção		reaproveitava.
	2008	Início da doação de uniformes e sapatos usados para associação de catadores de materiais recicláveis.
	2009	Início de doações mais sistemáticas de algumas áreas da empresa de papéis usados para associações de catadores.
	2010	Inventário de resíduos sólidos administrativos e de manutenção de algumas unidades da CESAN.
	2011	Planejamento das ações do Projeto Coleta Seletiva de Papel.
Projeto “Critérios de uso e manejo agrícola e florestal do Lodo de ETE”.	2007	Início das pesquisas com objetivo de estabelecer os critérios para o uso sustentável do lodo tratado na agricultura.
	2011	Divulgação do resultado final com lançamento do Manual de Uso Agrícola do Lodo. Início dos estudos para implantação da Unidade de Gerenciamento de Lodo (UGL), para higienização de distribuição.
	2012	Início da construção da UGL
Projeto Gordura Zero	2009	Tem como objetivo diminuir o lançamento do óleo de fritura nas redes coletoras de esgoto, evitando entupimentos e vazamentos em vias públicas, além de contribuir para maior eficiência do tratamento e preservação ambiental. Contempla ações educativas que visam informar à população sobre a importância da destinação adequada do óleo de fritura e sobre a necessidade da caixa de gordura e de sua limpeza periódica. Parceria externa: Secretaria de Meio Ambiente de Guarapari; parceria interna – Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto (M-GCT) e Divisão Litorânea (I-DLT).
	2010	A abordagem, além de estabelecimentos comerciais, passou a ser realizada em escolas e em alguns condomínios.
	2012	Mensuração do número de solicitações de serviço para desobstrução de redes e ramais de esgoto pela causa “placa de gordura” em 05 municípios da Região Metropolitana: Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica e Viana.
Projeto Água Boa Copo Certo	2011	Ações educativas internas, quanto à qualidade da água consumida dentro das unidades da CESAN, limpeza dos reservatórios internos e a redução do consumo de copos descartáveis. Parceria: Áreas de Controle da qualidade da água, Logística e Comunicação Social.
	2012	Passou a atender também conveniados das regionais.
Projeto Carbono	2010	Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE) de toda a empresa – ano base 2009.
	2011	Plantio de seringueira para compensação das emissões do evento Simpósio de Inovação da CESAN.
Programa CURA	2011	Início do programa de conservação e uso racional da água (CURA), visando a redução do desperdício de água em órgãos públicos. Realizado piloto na casa do governador.
	2012	Realizado diagnóstico da situação em cinco órgãos públicos, que foi entregue a cada órgão para implantação das melhorias.
	2013	Elaboração de projeto de uso racional da água em uma escola da rede pública.
Projeto Boletim de Meio Ambiente	2011	Início do projeto que tem por objetivo trabalhar a temática ambiental junto a empregados, por meio de boletins divulgados por e-mail. Nos boletins, são abordados tanto temas gerais como também projetos específicos. Periodicidade: 1 vez por mês – sempre na segunda quinta-feira de cada mês.
Projeto Boletim de Medicina e Segurança do Trabalho	2012	Início do projeto que tem por objetivo trabalhar informações sobre bem estar, dicas de alimentação e saúde. Periodicidade: 1 vez por semana, às terças-feiras.
Projeto Boletim de Transporte	2012	Início do projeto que tem por objetivo trabalhar informações sobre trânsito seguro, cuidados com o carro e segurança ao dirigir. Periodicidade: 1 vez por mês – sempre na terceira quinta-feira de cada mês.
Programa de Capacitação Ambiental da CESAN (PACTO)	2012	Tem por objetivo realizar cursos visando qualificar os empregados da empresa quanto à temática ambiental. Parceria: Gerência de Recursos Humanos (R-GRH). Estão sendo contemplados 1000 empregados em 10 cursos cujos conteúdos foram elaborados de acordo com a função dos participantes.
Programa CaptAção	2011	Início do programa que tem como meta reflorestar todas as captações de água da CESAN, contando com a ação dos empregados das diversas unidades operacionais da empresa e com ações de educação ambiental. Foi desenvolvido o projeto piloto na captação de Muniz Freire.
	2012	Continuidade da manutenção em Muniz Freire Início de reflorestamento de captação em Santa Teresa Realização de visitas a captações de áreas interessadas em aderir, e planejamento de ações.
Programa Se Liga na Rede	2012	Objetiva sensibilizar a população sobre a importância da ligação ao sistema de esgotamento sanitário para melhoria da saúde, qualidade de vida e do meio ambiente. As ações são desenvolvidas juntamente com as organizações comunitárias e ambientais, escolas, instituições públicas e também são realizadas reuniões com lideranças e moradores, abordagens domiciliares, visitas técnicas, feiras educativas, capacitação de professores, palestras nas escolas, visitas monitoradas às estações de tratamento de esgoto e cinema na comunidade. A CESAN atua junto com as secretarias municipais de meio ambiente, na notificação de clientes que possuem a rede coletora disponível e não efetuam a ligação do imóvel ao sistema. Iniciada a execução das ligações gratuitas de esgoto, para clientes residentes em áreas de ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social, beneficiários inscritos no CADÚNICO cadastro único dos Programas Sociais do Governo Federal e Benefício de Prestação Continuada.
	2013	Ampliado o critério de execução de ligações gratuitas para clientes com renda per capita até R\$ 1.438, 47 residentes em bairros populares Iniciado o Programa de Monitoramento Ambiental, que tem como objetivo mensurar os impactos positivos das obras de esgotamento sanitário nos recursos hídricos. A parceria entre os dois programas poderá indicar as comunidades que precisam de maior atenção e

AÇÃO	ANO	DESCRIÇÃO
		mobilização para a efetivação das ligações à rede de esgoto da CESAN.
Projeto de Comunicação Social	1983	Programa de comunicação social e de educação ambiental para informação sobre o empreendimento e os benefícios do sistema.
	2010	Início de contratação de empresa para execução do projeto.
	2012	Contratadas empresas para trabalhar em novas obras.
	2012	Contratadas empresas para trabalhar em novas obras.

4.6 – Principais Projetos promovidos e apoiados

4.2 Desenvolvimento Social

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

As necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas às instalações são identificadas e tratadas pelas Unidades da CESAN, através dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, pesquisa de lideranças comunitárias, reuniões, audiências públicas e nos diversos canais identificados em **1.2.a** e **3.1.b**. A forma de análise e utilização das informações recebidas nos diversos canais está descrita em **3.2.b**.

TEMAS
• Continuidade de abastecimento de água
• Qualidade da água
• Informações sobre interrupção do abastecimento de água
• Rede de coleta de esgoto
• Qualidade nos serviços de esgoto
• Continuidade nos serviços de coleta e tratamento de esgoto
• Valor da tarifa pelos serviços prestados
• Divulgação prévia de informações sobre execução de obras
• Pavimentação das ruas após intervenções
• Campanhas de conscientização
• Preservação do meio ambiente
• Patrocínios em eventos
• Relacionamento da CESAN com os Líderes Comunitários

Tabela 4.7 Temas da pesquisa

Em 2012, no 3º Encontro de Lideranças Comunitárias, iniciou-se a aplicação da *Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários*, (temas na **Tabela 4.7**), utilizadas pela M-DRC como mais um instrumento de identificação das expectativas da sociedade. Nesse encontro, realizado desde 2010 as lideranças se manifestam diretamente aos dirigentes da CESAN e as respostas aos questionamentos que não podem ser esclarecidas no evento, são encaminhadas aos respectivos representantes por meio de ofícios. Da pesquisa realizada junto aos líderes comunitários é extraído um relatório e divulgado junto às unidades com interface: Gerência de Distribuição de Água (O-GDA), Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto (M-GCT), Gerência de Expansão (I-GEP) e Divisão Litorânea (I-DLT), para que sejam promovidas ações de melhoria na prestação dos serviços de água e esgoto.

As necessidades e expectativas das comunidades rurais em relação a tratamento de água e esgotamento sanitário são identificadas, analisadas e utilizadas pelo Programa de Saneamento em Comunidades Rurais (Pró-Rural). Iniciado em 1991, é realizado através de parceria entre CESAN, Prefeituras Municipais e comunidades locais. Nessa parceria cabe à

CESAN oferecer suporte técnico/operacional (elaboração de projetos, execução de obras, assistência técnica pós-obra e assistência socioambiental) para que a Prefeitura e a comunidade realizem a operação e a manutenção do sistema, através da autogestão participativa. As comunidades atendidas pelo Pró-Rural são de pequeno porte, localizadas em áreas geograficamente isoladas, com população que varia de 50 a 1500 habitantes. Pertencem aos municípios onde a CESAN possui concessão e onde não há viabilidade econômica para operação/manutenção pela Companhia. O Programa atendeu, desde a sua criação, mais de 116 mil habitantes e atua em 48 municípios, contemplando, até o momento, 254 localidades com obras implantadas. O grau de satisfação e o *feedback* sobre os resultados do saneamento rural e a imagem do programa são atualmente feitos de modo verbal pelos clientes e o envolvimento das comunidades rurais no autogerenciamento dos sistemas são fomentados, principalmente, nas reuniões socioeducativas desenvolvidas pela assistente social.

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

A CESAN direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, participando de Associações e Conselhos, apoiando, patrocinando e promovendo pesquisa científica, projetos sociais, ambientais e culturais e desenvolvendo ações socioambientais.

Para o desenvolvimento nacional e setorial, a CESAN tem representatividade na Aesbe, na ABES e nas suas câmaras técnicas e estimula a realização de pesquisas na área de saneamento, com participação em congressos nacionais.

Além disso, a CESAN tem representatividade nos conselhos estaduais e municipais de Meio Ambiente e de Recursos Hídricos e suas Câmaras Técnicas. Participa ainda de todos os Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo e do Comitê de Bacia do Rio Doce (interestadual). Os principais projetos estão listados na **Tabela 4.8**.

TIPO	PROJETO	ANO	FORMA DE DESENVOLVIMENTO/APOIO
PROMOVIDOS PELA CESAN	Campanha “Poupe água, poupe a natureza”.	2003	A CESAN realiza campanhas nos diversos meios de comunicação, ressaltando a importância do uso racional da água para a preservação da saúde e do meio ambiente. No verão, época em que o consumo de água aumenta em mais de 50% nos balneários, entra no ar a Campanha “Poupe Água. Poupe a Natureza”, percorrendo as praias da Região Metropolitana da Grande Vitória e do Estado com brincadeiras, sorteio de brindes e distribuição de material educativo sobre responsabilidade no uso da água.
	Projeto coleta diferenciada de materiais re-aproveitáveis.	2007	Doação de toneladas de resíduos sólidos administrativos para uma Associação de Catadores de Materiais Reaproveitáveis.
		2012	Padronização da coleta seletiva e da doação para 2 Associações de Catadores.
	Nascentes.	2010	Pagamento a pequenos produtores locais para reflorestamento de áreas próximas a nascentes estratégicas para o Estado do Espírito Santo.
		2012	Manutenção dos reflorestamentos com continuação de repasse de recursos.
	Tarifa Social.	2003	A tarifa social é um mecanismo que cria condições para que a população de baixa renda se beneficie do saneamento básico, pagando por isso um valor menor do que o valor da tarifa média praticada. Os critérios de seleção dos beneficiados levam em conta principalmente a tipologia do imóvel e o consumo do cliente.
		2012	Foi desenvolvido o Projeto Água + Social com o objetivo de cadastrar mais clientes na Tarifa Social.
	Coral das águas.	1992	Formado por empregados e ex-empregados da CESAN, além de músicos da comunidade.
		2012	Lançamento do 2º CD com participação de artistas locais, em comemoração aos 45 anos da Empresa.
	Programa 10 Sentos.	1992	Implantação do Programa 5 Sentos.
2009		Programa aprovado por Resolução que visa mudança comportamental, hábito e atitude, que permite criar um ambiente limpo, organizado, saudável, onde o empregado sinte-se bem consigo mesmo e com os demais colegas.	
2012		Ampliação das áreas com adesão ao Programa 10 Sentos.	
APOIADOS PELA CESAN	Fornecimento de água potável em copos de 200 ml.	2001	Fornecimento de água em copos, para uso em eventos de comunidades e órgãos públicos.
		2011	Publicação da Resolução 5285/2011 que estabelece critérios e procedimentos para doação de copos de água.
	Concessão de patrocínio à Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil – ACACCI.	2004	Contribuição mensal com recursos para os projetos sociais desenvolvidos em benefício de mais de 500 crianças com câncer e suas famílias.
	Projeto Coletar	2009	Recolhimento de óleo usado, na cidade de Castelo, para ser transformado em biodiesel. A renda obtida é destinada a Associação dos Amigos e Famílias com Câncer (AFACA) de Castelo.
	CESAN	2004	Projeto do Colégio Salesiano que tem como objetivo a Cooperação técnica e financeira para aprendizado de jovens do estado, oferecendo oportunidades a adolescentes de receberem curso de Auxiliar de Serviços Administrativos.
	Projeto Sabão de Óleo.	2011	Projeto da Prefeitura de Afonso Cláudio de coleta de óleo de cozinha usado e destinação para a produção de sabão.
	PRODFOR- Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores.	1997	A CESAN está entre as 12 empresas mantenedoras do PRODFOR, instituído pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL. Assegura a realização de um sistema devidamente organizado, com o propósito de desenvolver e qualificar fornecedores de bens e serviços para as grandes empresas compradoras, atuantes no Estado.
	Curso de Instalador de Rede de Esgoto.	2012	Parte integrante do Programa “Se Liga na Rede” que busca motivar os moradores a realizar as ligações dos seus imóveis à rede pública coletora de esgoto instalada na Grande Vitória. Os alunos são preparados para fazer a obra de ligação intradomiciliar de esgoto, para que esse resíduo seja levado a uma estação de tratamento.
	CESAN Conecta (doação de computadores).	2011	Visa doar computadores seminovos para fortalecer o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias
		2012	Realizada reunião com Comitê para Democratização da Informática para planejar novas parcerias

Tabela 4.8 Principais projetos

De forma geral o principal critério de seleção é o alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos da CESAN, em especial “Fortalecer a Gestão Socioambiental”, “Elevar a Satisfação do Cliente” e “Fortalecer a Imagem da CESAN”. Para a concessão de patrocínio é realizada uma análise pela P-CCE e áreas técnicas, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria, com base nos seguintes critérios: a) relação com as atividades institucionais da CESAN; b) foco nas questões ambientais, principalmente de caráter educativo; c) relacionado à gestão pública, apoiados pelo Governo do Estado, ou aprovados pelas leis de incentivo à Cultura e Esportes (exp.: Lei Rouanet); d) manifestação das áreas afins na empresa; e) contrapartida para a imagem da CESAN; f) a responsabilidade social da empresa que solicita. Todos os pedidos de patrocínio são aprovados em reunião de Diretoria e/ou Conselho de Administração, dependendo do valor. Os projetos de pesquisa científica apoiados são selecionados conforme interesse da empresa no assunto a ser pesquisado, e desenvolvidos, conforme descrito em **7.1b**.

Através do senso de Responsabilidade Social do Programa 10S, descrito em **6.3.d**, implementado por algumas Unidades, os colaboradores, são estimulados a participar de ações voltadas para questões socioambientais, **Figura 4.b**. As iniciativas vão desde as campanhas de arrecadação de roupas em épocas de frio ou enchentes, arrecadação de doativos para instituições de caridade, além da presença direta dos colaboradores nas Instituições até ações voltadas para o meio ambiente e saúde, como trabalhos para combate à dengue e reestruturação do meio ambiente. As ações desenvolvidas são divulgadas na Intranet, objetivando a disseminação do Senso para as áreas não participantes do programa.

A força de trabalho também é estimulada a participar dos projetos, através das campanhas veiculadas pela P-CCE e, muitas vezes, pelos próprios gestores que disponibilizam os empregados para participarem de eventos voltados para sociedade.



Figura 4.b Reflorestamento em Santa Teresa



Relatório de Gestão



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 apoiar as operações diárias e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

A identificação das necessidades de informações ocorre em todos os níveis e Unidades da empresa, conforme **Tabela 5.1**, visando subsidiar a tomada de decisões, alinhadas aos objetivos estratégicos.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	PERIOD.	RESPONSÁVEL
Revisão Estratégica - Questionário de Reflexão Estratégica	Desde 2005, é realizado o processo de revisão estratégica, onde é analisado o ambiente interno, conforme descrito em 2.1.b.	Bienal	P-CPE
Planos de Trabalho das Unidades	Os planos de trabalho são elaborados pelos gestores das Unidades, conforme descrito em 2.2.a. Na revisão dos planos, a P-CPE avalia as atividades descritas e identifica as necessidades de informações para os anos seguintes, relativas ao planejamento estratégico.	Anual	P-CPE
Reuniões de Diretoria Conselhos Administrativo e Fiscal	Nas reuniões, descrito em 1.1.d, são analisadas as informações contidas nos processos, encaminhados pelas Unidades da CESAN.	Semanal	DR
Reuniões Gerenciais	São realizadas reuniões para alinhamento de ações, conforme descrito em 1.3.b.	Mensal	Gerências
Reuniões de Análise Crítica	A partir de junho de 2005, os Comitês das Unidades da CESAN que implantaram um sistema de gestão da qualidade (ISO 9001:2008) realizam reuniões de análise crítica, com o intuito de assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema, avaliando as oportunidades de melhoria e necessidades de mudança que são registradas em atas e elaborados planos de ação.	Trimestral ou semestral	M-GPC (2006), R-GRC (2010), CCO (2011), R-GTI, R-GRH, R-GLG, R-GCO (2013)
Grupos de Projetos, Comitês e Comissões	São realizadas reuniões de alinhamento de ações e diretrizes dos grupos, comitês e comissões, tais como Gis, Maspp, CPGE, C-CTC, CTA e PETI.	Cronograma específico	Todas as Unidades
Sistemas de informação	Através da utilização dos sistemas pelos usuários, tabela 5.2, são identificadas novas necessidades de informação e oportunidades de melhoria.	Diário	Todas as Unidades
Consultorias, visitas técnicas e participação em encontros e fóruns	Utilização dos serviços de consultoria, visitas técnicas, participação em encontros e fóruns para identificar informações de boas práticas que possam agregar valor à empresa.	Sob demanda	R-GTI
Auditorias	Desde a criação da auditoria interna (P-AUD), atualmente Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO) é realizada análise documental e de campo dos contratos, normas e procedimentos para levantamento dos pontos de melhoria. É realizada uma reunião para apresentação desses pontos à Unidade responsável pelos contratos. O relatório de auditoria interna é encaminhado para a Unidade, que realiza as correções ou elabora plano de ação.	Contínua	P-CTO
Pesquisas	São realizadas pesquisas de satisfação junto aos empregados e/ou aos clientes.	Contínua	R-GTI, M-GCT, R-DLI
Revisão do diagnóstico de agregação de valor do ERP/SAP	A Gerência de Tecnologia da Informação (R-GTI), instituída em 2003, contratou, no final de 2011, consultoria para criar diagnóstico de agregação de valor do ERP SAP. A R-GTI também realiza visitas técnicas e participa de eventos, buscando trazer para a empresa as boas práticas existentes no mercado, bem como revisão do diagnóstico do grau de utilização e do valor agregado pelo ERP SAP.	A cada 3 anos	R-GTI

Tabela 5.1 – Identificação das Necessidades de Informação

Uma vez identificadas, as necessidades referentes aos sistemas informatizados são alinhadas junto R-GTI para tratamento, como por exemplo o desenvolvimento de novos sistemas ou a melhoria de um sistema existente. Entre 2010 e 2011, foram realizadas reuniões trimestrais da R-GTI com Gerências, Coordenadorias e Assessorias com esse objetivo. Foram estruturados a gestão e o planejamento de atendimento por Unidade, através de planilhas, retornando periodicamente o status das ações. 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 agosto de 2012, foi realizada a reestruturação do catálogo de serviços de TI, permitindo maior agilidade no atendimento, e foi implantado o sistema *Service Desk Online*, que simplificou a abertura de chamados. Atualmente, os chamados são controlados em sistemas internos e são repassados às Unidades responsáveis para análise, seguindo os fluxos de atendimento existentes no Sistema de Gestão da Qualidade da R-GTI. Desde 2007, são realizadas reuniões semanais com os gestores da R-GTI para acompanhamento do atendimento das demandas e alinhamento das ações.

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

Os sistemas não informatizados podem ser definidos pelas próprias Unidades, que ficam responsáveis por sua criação e gerenciamento, obedecendo sempre as Normas e procedimentos da empresa. Os sistemas corporativos não informatizados ficam sob responsabilidade da área detentora do processo.

No caso dos sistemas informatizados, a necessidade de informações é formalizada à R-GTI, conforme descrito em **5.1.a**, e atendida de acordo com os fluxos definidos no Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008) da Unidade.

A Divisão de Desenvolvimento de Sistemas (R-DDS) trata as demandas de novos sistemas. As demandas por melhorias em sistemas existentes são repassadas à Divisão da R-GTI responsável pela administração do sistema em questão. Quando há necessidade de desenvolvimento de um projeto, é seguido o processo de gerenciamento de projetos, que engloba todos os passos para a definição e a aprovação de novos sistemas, módulos de sistemas e serviços de infraestrutura, assim como para a aquisição de ativos e melhorias evolutivas em sistemas.

A demanda caracterizada como projeto é avaliada quanto à sua adequação ao Planejamento Estratégico e também técnica e financeiramente, em conjunto com a Unidade solicitante. Quando necessário, são pesquisadas alternativas para o atendimento da necessidade, através de reuniões, apresentações e workshops junto a fornecedores de soluções, e também realizando visitas técnicas a empresas que já 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 área de TI.

Os projetos são então submetidos à priorização pelo Comitê PETI (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação). O Comitê foi criado em 2006 para uma melhor definição e priorização dos investimentos em informatização. Ele é formado pelos titulares do corpo gerencial e alguns assessores, com previsão de reuniões trimestrais. O objetivo do Comitê é avaliar, propor, fomentar e acompanhar o PETI e atuar na priorização dos projetos propostos ou já aprovados, de acordo com o Planejamento Estratégico e o Orçamento Empresarial. As demandas de melhoria dos sistemas de informação e de infraestrutura também são encaminhadas ao Comitê.

A aprovação final da demanda é feita pela Diretoria com base na justificativa técnica apresentada e na ata de reunião do Comitê PETI. Dependendo do valor do projeto, é necessária também a aprovação do Conselho Administrativo. Principais sistemas corporativos, listados abaixo:

Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (SICAT) – A CESAN realizou até 2005, um significativo investimento na atualização dos sistemas que envolvem os processos comerciais e de relacionamento com os clientes. Esse investimento teve como objetivo migrar para uma plataforma com custo de manutenção menor e integrada entre os diversos módulos do sistema para substituir a anterior, que possuía os módulos do sistema independentes. O SICAT foi o resultado desse investimento e abrange as áreas de negócio Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Hidrometria e Solicitação de Serviços. A CESAN concluiu a implantação do SICAT em novembro de 2005 e, após a implantação, houve um período de consolidação do sistema com correções e evoluções de acordo com a utilização. Foi criado um Comitê, composto por representantes das Unidades usuárias do SICAT, com o objetivo de estudar a aquisição de um novo sistema no mercado para substituí-lo.

ERP SAP – A implantação do sistema foi a solução encontrada pela empresa para substituição de sistemas inadequados e suporte a processos operacionais sem apoio tecnológico, alinhada à diretriz estratégica empresarial de implantação de sistemas integrados e corporativos. O projeto de implantação, em maio de 2010, denominado Manancial, teve a duração de 10 meses e seu escopo contemplou o portal SAP (site que disponibiliza informações individuais e gerenciais dos empregados) e os seguintes macroprocessos: Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos. Em 2011, foi iniciada a implantação das soluções SRM, BW HR e a análise de viabilidade da implantação do SAP Mobile. A partir de 2013, com a implantação do SRM, a CESAN passará a realizar todos os procedimentos licitatórios para pregão eletrônico e presencial, em substituição ao serviço e-licitações do Banco do Brasil, representando economia para a empresa.

Portal do Centro de Controle Operacional (Portal CCO) – Sistema que permite disponibilizar online, através de um Portal Web na intranet da CESAN, informações operacionais, vindas pela telemetria, sobre o comportamento dos sistemas de abastecimento de água da Grande Vitória. Esse Sistema, juntamente com o CCO, foi implantado em 2009 e permite atuação dos gestores e analistas operacionais de forma imediata nas Unidades operacionais, podendo avaliar de forma mais abrangente situações para uma condição operacional mais eficiente, econômica e segura, bem como antecipar soluções de problemas nos sistemas. O CCO foi certificado pela ISO 9001:2008 em 2011 e vem mantendo a certificação. Outros sistemas de informação que dão suporte aos processos administrativos e operacionais da CESAN são apresentados nas **Tabelas 5.2. e 5.3**

SISTEMA	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Site Institucional	Ferramenta essencial para informar, fortalecer a imagem e a marca da empresa perante seus clientes, disponibilizar acesso aos serviços comerciais e funcionar como canal de sugestões/críticas de clientes.	Estratégico	1995
Portal Corporativo (Intranet)	Principal canal de comunicação da empresa com seus empregados, estagiários e menores aprendizes, disponível para acesso às atividades desenvolvidas na empresa, notícias recursos tecnológicos, documentos institucionais, dentre outros itens considerados essenciais para a compreensão e execução do trabalho de cada Unidade.	Corporativo	2011
Pague Fácil	Sistema on-line de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.	Departamental	2009
BI CESAN	Sistema de gestão corporativa que utiliza metodologia de Business Intelligence.	Corporativo	2011

É resultado do projeto SIGA-O.

SISTEMA	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
SIGA-O	Sistema Integrado de Gestão Ambiental que fornece as informações dos processos ambientais de licenciamento ambiental, recuperação ambiental, auditoria ambiental, educação ambiental, outorga de captação e outorga de lançamento.	Corporativo	2009
GIS Corporativo	Sistema de Informações Geográficas Corporativo da CESAN.	Corporativo	2013
OnBase	Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos (GED) que permite preservar e organizar eletronicamente os desenhos e documentos técnicos de engenharia.	Departamental	2013
Unilims	Sistema de administração de informações laboratoriais com informações relativas a análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída e do esgoto tratado.	Corporativo	Qualidade - 2005 Unidades Operacionais - 2008
Agência Virtual	Sistema para disponibilização on-line de alguns serviços disponíveis nos Escritórios de Atendimento, como segunda via de conta, nada consta, e outros.	Estratégico	2012
Portal de Compras	Sistema web que disponibiliza editais e informações sobre licitações em diversas modalidades, além de permitir o acompanhamento on-line ou o recebimento de e-mail, contendo documentos com os dados sobre o andamento e resultados dos processos licitatórios. Também fornece instruções para cadastro de fornecedores, links sobre legislação e obtenção de certidões, além de download de software e planilhas para formulação de propostas de preços pelos fornecedores participantes das licitações.	Estratégico	2004
Portal da Transparência	Portal de informações de despesas e receitas para cumprimento de obrigação legal.	Estratégico	2012
Portal Saúde	Portal de consulta Assistência Médica Odontológica Supletiva (AMOS).	Corporativo	2010
Service Desk Online	Sistema de Registro Online de Chamados no Service Desk.	Corporativo	2012
SIGA	Sistema de monitoramento e rastreamento dos veículos da CESAN.	Corporativo	2008
SIOI	Sistema de Informações Operacionais do Interior.	Interior	2008
SISCOPE	Sistema de protocolamento e trâmite de documentação interna e externa.	Corporativo	2004
Exchange	Sistema de gerenciamento de correio eletrônico.	Corporativo	2012

Tabela 5.2 – Sistemas de Informação

Principais sistemas não informatizados, estão na **Tabela 5.3**.

SISTEMA	DESCRIÇÃO	ABRANGÊNCIA	IMPLANT.
Gestão da Qualidade	Sistema de gestão de documentação para certificações de qualidade como ISO, PNQS e PQES.	Departamental	2008
Gestão do Plano de Trabalho do Planejamento Estratégico	Sistema de gestão dos Planos de Trabalho das diversas Unidades, executada pela P-CPE através de planilha eletrônica, com atividades (metas) alinhadas ao Planejamento Estratégico.	Departamental	2002
Quadros de Gestão à Vista – CESAN Comunica	Quadro de avisos com informações estratégicas da empresa.	Departamental	2011
CESAN Notícias	Informativo mensal com informações da empresa para o público interno e externo. É enviado pelo correio para o endereço das partes interessadas. Foi criado em 1991, com o nome de CESAN Serviço. Em 2000, o informativo passou a se chamar CESAN Notícias, por meio de votação que teve a participação dos empregados. O jornal era entregue para o público interno, via malotes. Em 2011, o jornal passou a ser entregue pelos Correios nas residências dos empregados e ampliado para outros <i>stakeholders</i> . Também neste ano, edições especiais foram produzidas mediante a necessidade da empresa, como em eventos.	Corporativo	1991
Descanso de Tela	É usado para levar informações importantes para todos os empregados de maneira rápida e eficiente. Ao mesmo tempo, foca na identidade corporativa, fortalece a marca e incentiva a união das equipes quando há mensagens relacionadas à saúde, eventos, premiações, etc.	Corporativo	2009
Informativo Tubo&Ação	Informativo com notícias da O-GDA	O-GDA	2010
Jornalzinho 10S Informa	Informativo mensal com as notícias destaques do mês e os eventos que irão ocorrer no mês seguinte. Apresenta também os aniversariantes do mês, calendário de reuniões dos Comitês 10S e de Responsabilidade Social e da CIPA.	M-GCT, O-GES, I-DSU, I-DSE	2010

Tabela 5.3 – Sistemas não informatizados

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

Desde 2007, é atualizado, anualmente, o Plano de Metas de Tecnologia da Informação, que norteia 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. No Plano são definidos objetivos a serem alcançados dentro de um prazo estipulado, buscando a consolidação e a ampliação da infraestrutura de TI através da aquisição de equipamentos (computadores, servidores, storage, smartphones, tablets), capilarização dos circuitos de dados, melhoria da rede estruturada com serviços integrados de voz e dados (VOIP), construção de Data Center, implantação de novas tecnologias como a virtualização de servidores, entre outras iniciativas. Na **Tabela 5.4**, estão listadas ações tomadas nos últimos anos para a compatibilização da infraestrutura de TI com o crescimento do negócio e a demanda por informações.

PROJETO	BENEFÍCIO	ANO
Construção de novo Data Center com sala cofre.	Aumento da disponibilidade, continuidade, segurança e modernização do Data Center.	2010
Implantação de <i>backup</i> .	Segurança dos dados.	2010
Ampliação do número e da velocidade dos <i>links</i> de dados.	Ampliação de 41 para 108 localidades na rede corporativa da CESAN, atendendo principalmente ETAs e ETEs remotas.	2010
Aquisição de novos servidores e storage para o GIS Corporativo e 2ª fase do ERP SAP.	Infraestrutura para implantação do GIS Corporativo e conclusão do ERP SAP.	2010
Aquisição de 880 computadores.	Atualização tecnológica e aquisição de equipamentos compatíveis com o GIS corporativo.	2010
Aquisição de <i>switch</i> de core.	Melhorar a infraestrutura de rede do Data Center, contribuindo para a segurança da informação.	2010
Implantação dos <i>file servers</i> departamentais.	Padronização de armazenamento de informações departamentais com segurança dos dados.	2011
Novo contrato de telefonia do Call Center (0800).	Ampliação do contrato para atendimento da nova lei do Call Center	2011
<i>Outsourcing</i> de impressão.	Aumento do número de impressoras com diminuição dos custos	2011
<i>Service Desk</i> .	Maior agilidade no atendimento de solicitações dos usuários de TI	2011
Ampliação do serviço de Internet.	Ampliação do link de Internet de 8 MB para 100 MB para melhoria da performance dos sistemas web	2011
Aquisição de nova <i>tape library</i> e reestruturação da solução de <i>backup</i> .	Aumentar a segurança com relação a recuperação dos dados das aplicações e banco de dados críticos para a CESAN.	2012
Aquisição de novo storage.	Atualização tecnológica, garantir crescimento do ambiente de TI e possibilitar implantação de novas soluções.	2012
Implantação de Office 2010, Exchange e Lync Server.	Novo servidor de e-mail, solução de comunicação unificada (<i>Messenger</i> , áudio e vídeo conferência) e Office 2010 como software padrão de ferramenta de escritório para todos os computadores da CESAN.	2012
Novo Contrato de Telefonia Móvel.	Melhorar e adequar a empresa às novas necessidades de tecnologia para dar apoio aos processos internos, mantendo qualidade dos serviços de dados, voz e telemetria.	2012
Melhorias de infraestrutura nos Escritórios de Atendimento ao Público.	Entrega de computadores e adequações de rede, telefonia e elétrica nos Escritórios de Atendimento ao Público para atendimento do Inciso IV, Art. 112 da Resolução 008/2010 da ARSI.	2012
Novo Contrato de Manutenção do Data Center.	Manutenção do Data Center, necessário para preservar investimento.	2012
Novos servidores de AD, <i>file server</i> e <i>print server</i> .	Servidores para Santa Lúcia e Ed. Comercial Jardim Limoeiro a fim de melhorar o tempo de <i>logon</i> dos usuários e facilitar o acesso a <i>file server</i> e impressoras.	2012
Instalação do novo site do Ed. Comercial Jardim Limoeiro.	Implantação do novo servidor de AD, <i>file server</i> , impressoras, cabeamento estruturado e novo link de dados para novo site da CESAN.	2012

Tabela 5.4 – Ações de Tecnologia de Informações

Para avaliar a satisfação dos usuários de informação, em 2011, a R-GRH, em parceria com o SESI, aplicou o Diagnóstico de Clima Organizacional, com participação de 72,3% dos empregados, conforme descrito em **6.3.c**. Uma das perguntas fazia referência aos meios de comunicação existentes na empresa: “Como você avalia os meios de comunicação existentes na empresa em relação à sua necessidade de informação?”.

Em dezembro de 2012, foi implantada uma pesquisa de satisfação com os usuários de TI, referente a todos os chamados abertos através do sistema *Service Desk Online*. Os chamados foram avaliados pelos usuários quanto à qualidade do atendimento e do serviço prestado. Será realizada anualmente, a partir de 2013, uma pesquisa mais ampla para apuração da percepção dos usuários sobre todos os serviços prestados pela R-GTI.

Entre fevereiro e março de 2012, a P-CCE realizou uma enquete, via Intranet, para saber a opinião dos empregados sobre o jornal CESAN Notícias, descrito na **Tabela 5.3**. O objetivo foi planejar melhorias que atendessem às questões respondidas. Dentre os que responderam, o resultado apontou que 76% consideram os assuntos publicados do seu interesse e 54% decidiram que o formato do jornal seria mantido, refutando a possibilidade de reduzir para o tamanho A4. 67% confirmaram que recebem o CESAN Notícias em sua residência, 90% afirmaram que leem o jornal e 51,24% informaram que compartilham o jornal com outras pessoas da família.

d) Como a segurança das informações é garantida?

Em 2006, foi aprovada a Norma Interna INS/IF/033/01/06 – Regulamentação para Utilização dos Recursos de Tecnologia da Informação que estabelece os critérios e procedimentos relacionados à aquisição, contratação e utilização de equipamentos, *software* e serviços de TI. Todos os empregados, ao serem admitidos na empresa, e os menores aprendizes, estagiários, terceiros e conveniados que venham a utilizar os recursos de TI assinam um termo de compromisso de utilização dos serviços, conforme previsto na referida Norma, assegurando que qualquer violação de uso será de sua responsabilidade.

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;

Em 2013 a Norma será atualizada, e passará a tratar também de assuntos relacionados à segurança das informações.

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

MEIO	DESCRIÇÃO	GARANTIA		
		C	I	D
Microsoft Active Directory (AD) para acesso a rede.	Em 2009, foi implantado na Grande Vitória, permitindo maior segurança à rede da empresa. Para acessar qualquer estação de trabalho é obrigatório o uso de <i>login</i> e senha, pessoal e intransferível. Os usuários deixaram de ser administradores dos computadores e todas as estações de trabalho são atualizadas, semanalmente, com a instalação dos pacotes de segurança da Microsoft. Em 2011, com a ampliação e renovação do parque de computadores, o AD foi implantado no Interior do Estado, passando a abranger todas as estações de trabalho conectadas à rede corporativa.	X	X	
VPN (Rede Virtual Privada) para acesso de usuários à rede interna via internet	Permite maior segurança dos dados trafegados. Para utilizar a VPN, os usuários e seu gestor imediato têm que assinar um termo de compromisso específico, que é arquivado na Divisão de Suporte e Infra-estrutura (R-DSI).	X	X	
Antivírus e anti-spam	Todos os computadores, notebooks e servidores possuem o antivírus <i>Trend Micro Office Scan</i> , que protege os equipamentos contra diversos <i>malwares</i> , como vírus, <i>spywares</i> e <i>trojans</i> . Além de proteger contra ameaças em tempo real, o antivírus executa, uma vez por semana, uma varredura em todos os arquivos e pastas de computadores e <i>notebooks</i> . O IMSS da Trend Micro é uma ferramenta que identifica e remove vírus e spams que chegam via sites e mensagens de correio eletrônico.	X	X	
Acesso a Sistemas	Cada sistema tem seu conjunto de regras de controle de acesso por meio do perfil do usuário, permissões e senhas	X	X	
Backup	São realizados backups periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2011, foi implantado a solução de backup (CA ARCserve) que possibilita o <i>backup</i> dos dados do <i>storage</i> e dos servidores para fitas. A guarda do <i>backup</i> é feita em outro local, seguindo as boas práticas de gestão de segurança.			X
Data Center / Sala Cofre	Construído em 2010, em Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque, testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, 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.			X
Redundância de aplicações	A redundância permite maior disponibilidade das aplicações, por manter servidores de <i>backup</i> que são acionados caso haja algum problema com o servidor principal. Os serviços críticos redundantes são os controladores de domínio de Carapina, servidores DHCP, TMG (<i>firewall</i> , <i>Proxy</i> e <i>VPN Server</i>) e ERP SAP.			X
File Server	Implantado em 2011, para armazenamento de documentos importantes das unidades em um servidor com controle de acesso e segurança (permissões de acesso e backup). Cada Unidade organizacional da CESAN possui um <i>file server</i> específico.	X	X	X
Logs	Todos os bancos de dados, servidores de aplicações e de arquivos registram informações sobre o seu funcionamento, usuários que os acessaram e sobre eventos por eles detectados que são utilizados para descobrir as causas de problemas ou comportamentos anômalos.		X	X

Tabela 5.5 – Ações de Tecnologia de Informações

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

A disponibilização e atualização das informações corporativas no website são realizadas pela P-CCE, obedecendo periodicidade específica de cada conteúdo. A disponibilização e atualização das informações da Intranet, como notícias do EM CIMA DA HORA e comunicados através de e-mails, são repassadas pelas Unidades da empresa para a P-CCE que é responsável pela divulgação destas informações. Os documentos que integram as pastas da Intranet também são de responsabilidade das Unidades detentoras das informações, cujos dados são disponibilizados e atualizados por empregado treinado naquela Unidade. As informações dos Quadros de Gestão a Vista, disponibilizados nas instalações da Grande Vitória e Interior são disponibilizadas pela P-CPE que são atualizadas, mensalmente, e repassadas através de e-mail aos responsáveis em cada Unidade e disponibilizadas na intranet. A disponibilização e atualização dos outros quadros e murais existentes nas Unidades são de responsabilidade da força de trabalho.

5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

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

Para identificação dos ativos intangíveis corporativos foram levados em consideração: Destaque na mídia através de revistas especializadas; Serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto nos 52 dos 78 Municípios do

ES; Sistema de TI; Ativos de infra-estrutura operacional; Programas, como o Se Liga na Rede; Programas de Qualidade; Sistemas da Qualidade.

Os ativos intangíveis foram elencados com a implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em 2009, na O-GDA e M-GCT. Na O-GDA, os ativos intangíveis foram identificados em reunião realizada pelo Comitê de Gestão da área e são revisados anualmente quando do Seminário de Planejamento Estratégico da Unidade. Já na M-GCT, foram ressaltados os principais pontos fortes da Unidade e identificados os ativos intangíveis seguindo as diretrizes do MEG, com a elaboração das Matrizes FOFA e GUT, e do Planejamento Estratégico.

A partir destas observações os principais ativos intangíveis identificados são: Marca CESAN; Carteira de clientes; Concessões dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto; Sistemas de informação; Cadastro de rede e arquivo técnico; Procedimentos operacionais; Modelo de gestão; Conhecimento técnico dos processos e empregados.

b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?

Os ativos intangíveis estão alinhados aos objetivos estratégicos da CESAN e classificados nas seguintes categorias: Humano, Humano/Tecnológico, Infra-estrutura e Mercado, conforme descrito na **Tabela 5.6**.

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO	PROTEÇÃO
HUMANO	Conhecimento técnico dos processos	Compartilhamento do conhecimento dos processos pelos empregados mais experientes. Treinamento dos empregados, estagiários e menores aprendizes.	Retenção do conhecimento na forma de Procedimentos Operacionais e de qualidade. Divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa. Visitas de Benchmarking de empregados em empresas de referência no saneamento;
	Empregados	Incentivo para a realização de cursos de Pós-Graduação e MBA; Execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial; Realização da Avaliação de Desempenho por Competências; Ampliação do Plano de Sucessão; Execução dos Programas de Desenvolvimento Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional.	Participação no projeto de cooperação internacional – JICA; Seminários Internos da M-GCT; Encontros Técnicos das Diretorias Política de Recursos Humanos; Plano de Carreiras e Remuneração; Código de Ética; Norma Interna ADM/TR/015/01/2003 - Pagamento de Instrutor Interno. Previdência Privada GER
HUMANO/ TECNOLÓGICO	Procedimentos operacionais	Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 em algumas Unidades; Participação nos ciclos de avaliação do PQES e PNQS. Avaliação e melhoria das práticas de gestão e padrões de trabalho; Realização de visitas técnicas a outras empresas, buscando a melhoria de processos; Elaboração de normas técnicas e projetos; Realização do Encontro de Inovação da CESAN e Encontro Técnico das Diretorias.	Controle da elaboração e distribuição dos padrões de trabalho, através da implementação da ISO 9001:2008 nas Unidades; Repasse para outras Unidades a fim de implantação, caso se aplique; Fiscalização do cumprimento dos procedimentos. Observando o cronograma de planejamento de atividades do ciclo.
	Modelo de gestão	Manutenção de convênios com Institutos, Centros Tecnológicos e Universidades para desenvolvimento dos projetos. Avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho; <i>Benchmarking</i> <i>Programa 10 Sensos</i>	
INFRA-ESTRUTURA	Cadastro de rede e arquivo técnico	Implantação, manutenção e evolução pela R-GTI, dos Sistemas de Informação apresentados em 5.1.b .	Métodos de segurança conforme detalhado em 5.1.d .
	Sistemas de informação		
MERCADO	Marca CESAN	Divulgação da marca CESAN por meio da apresentação de trabalhos em congressos e seminários. Fiscalização da sinalização das obras. Divulgação das grandes intervenções e paralizações à sociedade. Participação dos ciclos de avaliação do PQES e PNQS. Pesquisa de Satisfação de Clientes; Realização de campanhas publicitárias; Participação no PRODFOR.	Melhoria dos serviços contratados por meio da melhoria da elaboração dos elementos técnicos de licitação. Aplicação do Código de Ética; Parcerias e ações voltadas à sociedade; Inovações geradas pelos empregados; Portal Institucional Certificação ISO 9001:2008 nos Escritórios de Atendimento da Região e Call Center. Reconhecimento da marca por meio de jornais e revistas. Acompanhamento da marca CESAN, através das mídias. Monitorando a qualidade dos serviços por meio dos indicadores. Tratamento da pesquisa de satisfação.
	Carteira de clientes		
	Concessões dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto		

Tabela 5.6 Ativos intangíveis – Desenvolvimento e Proteção

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

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

A partir dessa política foi implantado, em 2006, o PCR, descrito em **6.1.a**, instrumento da administração de Recursos Humanos, comprometido com a Missão da CESAN e alinhado à política de gestão de pessoas e ao PE. As principais práticas adotadas para compartilhar (C) e reter (R) os conhecimentos, estão descritas **Tabela 5.7**.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	C	R
Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação (Norma Interna ADM/TR/008/04/2008)	Como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a Norma Interna de Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação estabelece que o trabalho final do curso deve ser elaborado com direcionamento à aplicação na CESAN, e após sua aprovação pelo comitê instituído, é encaminhado à R-DDP para posterior arquivo da empresa, estando disponível para consulta pelos empregados da companhia.	X	X
Elaboração de trabalhos técnicos para crescimento na carreira	O processo de crescimento da carreira universitária para sênior e máster, realizado a partir de 2011, conforme PCR, prevê etapa referente à apresentação de dissertação pelos empregados, visando o desenvolvimento de projetos na empresa, especificamente na área de atuação almejada. Os trabalhos são apresentados para uma banca examinadora e implementados nas Unidades. O material é disponibilizado para consulta dos empregados, desde que não existam informações sigilosas	X	X
Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Visa o desenvolvimento de ações alinhadas aos objetivos estratégicos empresariais, às necessidades de melhoria das Unidades e à função dos empregados e, com isso, contribuir com os resultados da empresa, através da motivação e retenção das pessoas	X	X
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Resolução Nº 5104/2010)	Criado para identificar demandas por pesquisas na empresa, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico. O Comitê trata de assuntos referentes ao desenvolvimento de pesquisas por meio de incentivo à criatividade dos empregados e da consolidação de parcerias com instituições externas por meio de Convênios. Todas as pesquisas desenvolvidas pela empresa ou em parceria com outras instituições estão disponíveis para consulta na intranet e podem ser acessadas pelos empregados através do link http://ctc.sistemas.cesan.com.br .	X	X
Encontro de Inovação da CESAN	Conforme descrito em 7.1.d é realizado, anualmente, e tem por objetivo fomentar a integração dos empregados entre as diversas áreas da empresa, promovendo a difusão e o intercâmbio de tecnologias e novos conhecimentos. O Encontro também incentiva a busca do aprimoramento tecnológico por meio do reconhecimento e premiação de inovações e/ou pesquisas desenvolvidas por empregados, tendo como requisito principal o caráter nas áreas afins da empresa. O evento, que está em sua 6ª edição, possui um <i>hotsite</i> próprio onde estão disponíveis as palestras e trabalhos técnicos apresentados, bem como galeria de fotos, programação e outras informações relevantes.	X	X
Encontros Técnicos	São realizados, semestralmente, entre os empregados da D-OM, objetivando estimular o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão e tecnologia, por meio de projetos produzidos pelas equipes, reconhecendo as alternativas que visem resultados de produtividade, redução de despesas, qualidade de serviço, satisfação dos clientes e possibilidade de multiplicação das boas práticas. Os trabalhos são apresentados em Seminários Internos e no Encontro de Inovação da CESAN. Como forma de estimular a produção científica e a elaboração de projetos de desenvolvimento organizacional, os melhores trabalhos são premiados, valorizando as pessoas e o trabalho em equipe. Como melhoria, em 2013, os Encontros Técnicos foram estendidos para as demais Diretorias	X	X
Instrutor Interno (Norma Interna ADM/TR/ 015/01/2003)	A valorização do empregado também é percebida na Norma Interna de Pagamento de Instrutor Interno, através do reconhecimento do profissional competente ao exercício do trabalho e do pagamento das horas de aula ministradas, como um incentivo ao compartilhamento interno da informação e da incorporação do conhecimento ao acervo da organização.	X	X
Participação de empregados em eventos de treinamento e desenvolvimento de curta duração (Resolução Nº 3961/2011)	Procedimentos para participação de empregados em eventos fora do estado e definição de critérios para repasse das informações adquiridas aos demais interessados.	X	X
Boletins	Por meio da intranet, desde 2007, os empregados têm acesso ao conhecimento voltado a práticas de hábitos saudáveis e de qualidade de vida, através dos Boletins de Saúde e Segurança. Em 2011, também foram publicados os Boletins de Meio Ambiente, e, em 2013, os Boletins da Qualidade.	X	

Tabela 5.7 – Práticas para Compartilhar e Reter Conhecimento

Além dos meios citados acima, a CESAN também tem outras praticas para a retenção de pessoas e informações, descritas na **tabela 5.8**.

RETENÇÃO	
DE PESSOAS	DE INFORMAÇÕES
Promoções internas	Sistemas informatizados e banco de dados
Participação nos lucros por resultados;	Sistemas de Gestão – ISO 9001:2008 - Gerência de Gestão e Controle da Qualidade, Call Center e Escritórios de Atendimento Presencial dos Municípios que compõem a Região Metropolitana (Cariacica/Viana, Fundão, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória) e CCO.
Benefícios: vale alimentação; assistência médica e odontológica e etc. que estão descritos na íntegra no documento Acordo Coletivo, descritos em 6.3.b.	MEG Sistemas: Santa Maria e Jucu. Pólos: São Gabriel da Palha, Santa Teresa, Afonso Claudio, Conceição da Barra, Pinheiros, Mantenópolis, Fundão, Venda Nova do Imigrante, Pedro Canário e Piúma.
Programa de Sucessão;	Gerências: O-GDA e M-GCT
Programa de Desenvolvimento Gerencial da CESAN - PDGC	CESAN, de forma corporativa.

Tabela 5.8 - Formas de retenção



Relatório de Gestão

Pessoas

6. Pessoas

6.1 Sistemas de trabalho

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



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

A Figura 6.a demonstra o encadeamento dos instrumentos citados para a definição e implementação da organização do trabalho. A organização do trabalho na CESAN baseia-se nas competências organizacionais que são definidas a partir da Estrutura e do Manual Organizacional. Atualizada em 2013 (Deliberação 3973/2013), a **Estrutura Organizacional** da CESAN foi definida em 1997 atualizada em 2013, sendo composta por níveis hierárquicos, conforme apresentado no **Perfil (P5)**. Também criado em 1997, o **Manual Organizacional** da CESAN está em sua 17ª edição, e tem por objetivo definir as competências e as responsabilidades de cada Unidade.

As competências funcionais, descritas em 6.1.c estão definidas no **Plano de Carreiras e Remuneração**, que é um instrumento da Administração de Recursos Humanos, devidamente comprometido com a Missão da CESAN e com a Gestão de Pessoas, e se destina a promover o crescimento profissional dos empregados, sendo constituído de estrutura de cargos e funções, políticas e procedimentos, devendo obedecer às diretrizes estabelecidas em seu Regulamento. A partir do Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) é definido o **Quadro de Dimensionamento de Pessoal**

que contém, quantitativa e qualitativamente, os postos de trabalho, ocupados ou vagos, por cargos e funções necessários ao funcionamento de cada Unidade Organizacional. A manutenção do dimensionamento de pessoal deve ser dinâmica, de forma a facilitar o reordenamento organizacional. O provimento dos postos de trabalho aprovados para cada Unidade Organizacional é de competência da Gerência de Recursos Humanos. Para alinhamento destes instrumentos, foi implementado, em 2006, a Gestão Empresarial por Resultados (GER) que objetiva a valorização do desempenho individual e coletivo dos empregados para o alcance dos resultados organizacionais, através do alinhamento entre os objetivos estratégicos, Figura 2.a e das metas individuais. Estas últimas apuradas durante a Avaliação de Desempenho por Competências, descrito em 6.1.c.

Objetivando o desenvolvimento e o aprimoramento de seus processos, a CESAN estimula o trabalho em equipe promovendo o aprendizado contínuo a partir da integração e da participação dos empregados em Comitês de caráter permanente, conforme demonstrado na **Tabela 6.1**.

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água.	Promover a integração das diversas áreas da CESAN; identificar e avaliar os problemas técnico-operacionais e institucionais que limitam as ações da CESAN no atendimento aos requisitos da Portaria MS nº 2914/11; propor instrumentos e mecanismos de superação dos problemas detectados, visando a melhoria da qualidade da água fornecida à sociedade capixaba, de maneira contínua e sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5088/2009.
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da CESAN CPGE	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais; identificar avanços e oportunidades de melhoria, interagindo com os diversos agentes envolvidos neste processo, a fim de estimular a adoção das medidas que conduzam à concretização da Visão de futuro da CESAN.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5343/2012, revogadas as 4922/2008 e 4817/2007, e a Instrução de Serviço 030/2008.
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica.	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico da CESAN.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5342/2012, revogadas as 5104/2010, 4973/2008, 4921/2008, 4600/2005, 4545/2005, 4499/2004.
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal.	Manter o PCR.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5218/2010, revogada a 4734/2006.
Comitê Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas na Região Metropolitana.	Implementar de forma mais eficaz as Ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água na Região Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 4989/2009, revogada a 4896/2008.
Comitê Técnico e Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas do Interior.	Implementar de forma eficaz as ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água nas localidades do interior.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5081/2009.
Comitê Técnico e Estratégico	Fornecer e implementar de forma mais eficaz os projetos e ações de	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5034/2009.

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
de Gestão de Energia Elétrica da CESAN	eficiência energética da CESAN; definir e/ou aprovar diretrizes, planos, projetos prioritários e demais ações propostas; acompanhar o desempenho do consumo de energia elétrica das unidades.	
Comitê Técnico e Estratégico de Automação na CESAN	Formatar, desenvolver e implementar de forma eficaz e integrada o Programa de Automação Industrial da CESAN; definir e/ou aprovar diretrizes, planos e projetos prioritários e demais ações propostas; acompanhar o desenvolvimento do Programa visando aumentar os níveis de automação da Companhia.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 4941/2008.
Comitê para o PETI	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o PETI e atuar na priorização dos projetos propostos ou já aprovados. As demandas de melhoria dos sistemas de informação e de infraestrutura são encaminhadas ao Comitê para análise e implementação.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 4988/09, revogadas as 4698/06 e 4797/07.
Comitê de Pós Graduação	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de Pós-Graduação.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5366/2012
Comitê MEG	Avaliar ações implementadas, instituir novas práticas de melhoria de gestão, expandir a disseminação da metodologia na corporação, buscar adequação e a manutenção de práticas do modelo.	<ul style="list-style-type: none"> Resolução 5463/2013

Tabela 6.1 – Comitês Permanentes

Também são formados Grupos de Trabalho e Comissões internas, que atuam em projetos e programas específicos, como as Comissões de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE/AGUA, de Avaliação de Fornecedores e a de Treinamento e Desenvolvimento, além de outras que são dissolvidas assim que as ações determinadas são executadas. Todos estes grupos e comissões temporários são aprovados em reuniões de Diretoria e divulgados na intranet.

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

- Encontro de Inovação;
- Encontros Técnicos das Diretorias;
- Programa 10 Sentidos;
- Participação da Companhia e das unidades operacionais no Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento e no Prêmio Qualidade Espírito Santo;
- Participação de colaboradores em Prêmios de Inovação estaduais e nacionais, como: SESI, ANA e INOVES.
- Implementação do Sistema de Gestão pela Qualidade, através da certificação ISO 9001:2008, já alcançada pelas unidades M-GGQ, atual M-GPC, R-GRC/Escritórios de Atendimento, O-GES/CCO. E a ampliação do sistema pelas unidades R-GRH, R-GLG, R-GCO, R-GTI, que almejam a certificação no ano de 2013.

Toda força de trabalho pode sugerir melhorias nos processos, sendo que os Gestores são responsáveis por gerir ou aprovar tais sugestões, conforme autonomia definida no Estatuto Social, Manual Organizacional e descrição de função, além de outras delegações apresentadas nos instrumentos normativos, como as Resoluções 5035/2009 e 5343/2012. A partir da implementação do ERP/SAP, foram definidos níveis de autorização por workflow nos processos de prestação de contas de viagens e pagamentos, como também foram definidos níveis de acesso às informações sistematizadas.

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

Desde a criação da CESAN, as pessoas são recrutadas, selecionadas e contratadas, obedecendo aos critérios estabelecidos no PCR, descritos nos editais externos e internos, conforme legislação vigente e Código de Ética da empresa. Com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, a admissão de empregados passou a ser por Concurso Público. As vagas ofertadas em edital são disponibilizadas pela empresa para suprir as necessidades das Unidades, conforme Dimensionamento de Pessoal. No edital são reservadas vagas para pessoas com deficiência (PCD), conforme determina a lei.

Internamente, visando à valorização e a retenção dos empregados pertencentes ao quadro da empresa, são ofertadas vagas, na promoção funcional, conforme estabelece o PCR e, não sendo preenchidas, são autorizadas para contratação externa, através de concurso público. Os editais de promoção e as etapas do processo seletivo são divulgados no Portal Corporativo, podendo ser acessado por qualquer empregado. Além da divulgação na rede, quando novo processo é iniciado são afixados cartazes nas unidades, divulgando as vagas disponibilizadas para promoção. Todos os empregados podem participar, desde que atendam aos requisitos da função, conforme estabelece o PCR, e os demais critérios definidos no Edital.

Outro instrumento de movimentação de pessoas utilizado pela Companhia são as transferências, possibilitando um reordenamento organizacional e atendendo às expectativas dos empregados. Em 2013 o processo de transferência foi reestruturado esclarecendo os critérios para análise das solicitações e criando o Banco de Transferências.

Após a efetivação das movimentações, os empregados são acompanhados por 90 dias, objetivando a verificação da adequação do empregado à vaga. O acompanhamento do empregado é realizado com base no Formulário de Acompanhamento da Competência Profissional, enviado ao gestor da unidade.

O processo de recrutamento e seleção, interno ou externo, é realizado pela Gerência de Recursos Humanos, conforme diretrizes do PCR, implementado em 2006, cuja atualização acontece bianualmente.

O PCR é um instrumento da administração de Recursos Humanos, devidamente comprometido com a Missão da CESAN e com a política de gestão de pessoas, alinhado com o PE.

As admissões provenientes de concurso público acontecem conforme ordem de classificação dos candidatos, que passam por um período de experiência de até 90 dias, de acordo com a CLT. Nesse período o empregado é avaliado com base no Formulário de Avaliação do Desempenho por Competência, enviado ao gestor da unidade.

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

A integração da força de trabalho é realizada através do “**Primeiros Passos: Programa de Integração à CESAN**” cujo objetivo é compartilhar informações institucionais com os novos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes e facilitar sua ambientação à empresa. Em 2012 foram capacitadas 420 pessoas. O programa é composto pelos seguintes treinamentos:

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

“**Trabalhando com Segurança na CESAN**”: treinamento mensal voltado para empregados, visando orientá-los para o trabalho seguro e contribuir para a prevenção de acidentes.

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

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

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

Para avaliar o desempenho das pessoas, é utilizada a Avaliação de Desempenho por Competências, implantada em 2006 que pressupõe a comparação entre o desempenho esperado e o efetivamente verificado de cada empregado em sua atividade, considerando as competências individuais e as requeridas para a função. Verifica-se qual é o “gap” de competência que o empregado necessita para o exercício efetivo da função, ou se atende ao exigido por ela.

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

Tabela 6.2 Competências das Carreira Técnica e Universitária

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

Tabela 6.3 Competências da Carreira Gestor

A Avaliação de Desempenho é diferenciada pela carreira, ou seja, as competências avaliadas para os profissionais da carreira técnica e da carreira universitária **Tabela 6.2** são diferentes daquelas avaliadas para os profissionais da carreira gestor, conforme **Tabela 6.3**. Além disso, as competências de cada carreira são agrupadas em técnicas ou em pessoais e interpessoais. Desde sua implementação, ocorreram cinco ciclos de avaliação, sendo o primeiro no período de 2007/2008.

Os empregados são avaliados a cada doze meses por seu superior hierárquico imediato. Antes do início do período de avaliação, a R-GRH, através da R-DDP, disponibiliza a documentação necessária para a avaliação no Portal Corporativo. A documentação inclui formulários para a elaboração de metas e para o registro de fatos e dados, que subsidiam os gestores na avaliação do período seguinte. Os gestores realizam entrevistas individuais com os empregados, elaboram e registram as metas de trabalho. As metas são alinhadas com o planejamento

estratégico da área, com a função do empregado e com os programas e projetos da empresa. As metas definidas são comparadas com os resultados alcançados pelos empregados em reuniões de *feedback*.

Durante o processo de avaliação é verificada, semanalmente, a execução dos trabalhos através da geração de relatórios, visando o acompanhamento do cumprimento dos prazos estabelecidos. Após o encerramento do período de avaliação, são realizadas auditorias nas avaliações entregues, cujo objetivo é verificar quantitativa e qualitativamente a entrega da documentação solicitada. Em maio de 2013, foram realizadas reuniões com os gestores, sendo apresentado o resultado da auditoria do ciclo de avaliação anterior e proposto modelos para aperfeiçoamento da realização da avaliação de desempenho no ciclo 2013/2014. A gestão nas organizações modernas aponta para a valorização profissional como medida de otimização na qualidade dos serviços, além de contribuir para a melhoria do clima motivacional e de estímulo à integração e ao trabalho em equipe. Foi com essa concepção que a CESAN implementou a GER, uma associação de valorização dos trabalhadores com foco em resultados e de utilização eficiente dos recursos públicos. Criada desde 2006, tornou-se um marco na gestão de pessoas na CESAN, sendo, inclusive, referência em gestão pública, premiada pelo Governo do Estado – Prêmio INOVES, em 2007 e pela FINDES/SESI em 2010 e vencedora da etapa nacional de 2012 do Prêmio SESI. A GER representa mudança cultural, estimula a convergência das ações individuais a partir da harmonização e interesses comuns, além de disseminar por toda a organização os valores, objetivos e metas do PE da empresa. Para os objetivos estratégicos da CESAN, existem indicadores de

desempenho associados. São eles que compõem a GER e, na medida em que seu controle e mensuração são consolidados, resultam em maior eficiência e produtividade, beneficiando clientes, empresa e empregados.

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

Implantado desde 2006, o PCR estabelece uma estrutura salarial compatível com o mercado e seu segmento de atuação e oferece oportunidades de crescimento que motiva continuamente os empregados e proporciona a retenção dos talentos. O PCR da CESAN encontra-se em revisão por meio de consultoria especializada, a fim de torná-lo mais atrativo e adequado às necessidades da companhia e dos empregados. O prazo para conclusão do trabalho de revisão é dezembro de 2013.

A Avaliação de Desempenho, descrita em **6.1.c**, cujo foco principal é o desenvolvimento dos empregados, visando a ampliação da produtividade, a partir do alcance das metas individuais e organizacionais, alinhadas aos objetivos estratégicos, reconhece o esforço individual dos empregados através da realização das promoções por mérito e antiguidade, realizadas anualmente e alternadamente.

Desde 2006, a GER é utilizada como estímulo, atrelada ao alcance de metas globais da CESAN, descrita em **6.1.c**. Durante o ano vigente são mensurados os indicadores e de acordo com a pontuação obtida é determinada qual a gratificação a ser recebida proporcionalmente pelo empregado. Mensalmente, os resultados dos indicadores da GER, são publicados na intranet.

O Encontro de Inovação da CESAN e os Encontros Técnicos por Diretoria, descritos em **1.2.e** e **7.1.d**, são eventos de reconhecimento onde os melhores trabalhos apresentados são premiados. Os trabalhos evidenciam as melhorias implementadas nas unidades e as práticas de estímulo a inovação e criatividade.

O Programa 10 Sensos, descrito em 6.3.d premia, em cerimônia específica, as Unidades que se destacam 1º, 2º e 3º lugares com troféus e uma quantia em dinheiro para realização de confraternização das equipes.

Anualmente, o evento Destaques do Ano apresenta e reconhece os trabalhos que tiveram destaque no ano, valorizando o esforço individual ou coletivo para o desenvolvimento organizacional. Somada a esta prática, citamos o evento de premiação do Programa CIPA ATIVA. O Programa tem como objetivo principal estimular a participação dos empregados como membros da comissão, e também no desempenho de suas atribuições. Em dezembro de 2012, o Programa premiou as três comissões que obtiveram melhor desempenho nas avaliações realizadas, sendo elas CIPA de Barra de São Francisco, Santa Teresa e Castelo, e treze cipeiros destaques apontados através de enquete pelos empregados dos estabelecimentos que possuem comissões constituídas, com uma visita à Reserva Natural da Vale, em Linhares, em janeiro de 2013.

6.2 Capacitação e desenvolvimento

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

A R-DDP identifica as necessidades de Capacitação e Desenvolvimento (C&D) mediante: análise das estratégias da organização, normas internas e legislações específicas, avaliação de desempenho, solicitação dos gestores e programas da R-GRH. Como grande parte das ações de C&D eram realizadas a partir de solicitações encaminhadas pelas diversas unidades da empresa à R-DDP, observou-se a necessidade de promover melhorias na Educação Empresarial, a fim de contribuir para uma atuação mais planejada e proativa.

Neste contexto, em 2011, foi iniciada a implantação de uma nova prática de gestão de C&D denominada Educar para Excelência. O foco principal da proposta é a aquisição e o desenvolvimento das competências requeridas pela empresa e pela função. Por meio desse modelo, o diagnóstico das necessidades para o Desenvolvimento Funcional foi realizado a partir de reunião com gestores e representantes das Unidades, para validação do mapeamento de conhecimentos e habilidades por função, tendo como base o PCR; definição das possíveis ações de C&D para as respectivas funções de suas áreas (formação básica e aperfeiçoamento); priorização das ações de C&D definidas para cada função, de acordo com os seguintes critérios: objetivos estratégicos priorizados pela empresa; planejamento estratégico da unidade; processos críticos da área; mudança de tecnologia e chegada de novos empregados.

Posteriormente foram realizadas as etapas de análise do mapeamento das ações de capacitação e desenvolvimento funcional, oriundo da reunião com os gestores; compilação dos dados mapeados de acordo com os processos empresariais; elaboração da Matriz de Capacitação e Desenvolvimento Funcional; elaboração do Cronograma de Capacitação e Desenvolvimento Funcional com base na priorização e indicação feita pelos gestores.

A partir da realização de reunião com P-CPE, Unidade responsável pelo acompanhamento dos projetos institucionais voltados para a gestão da qualidade, foram identificadas as necessidades de treinamento para os programas ISO, MEG e 10 Sensos, pertencentes ao Programa de Desenvolvimento Institucional, onde, com a participação dos gestores das Unidades, foram levantadas informações sobre participantes.

No planejamento do Programa de Desenvolvimento Gerencial de 2013, foram considerados, o resultado do Programa de Desenvolvimento Gerencial, realizado em 2011, incluindo o MBA em Gestão Empresarial, finalizado em 2012, e a renovação do quadro gerencial da Companhia, tendo como base a identificação das principais dificuldades enfrentadas pela organização nas ações gerenciais. Para o Desenvolvimento Comportamental, tendo como base as competências contidas no PCR que são: Relacionamento Interpessoal, Cooperação, Postura Ética, Planejamento, Organização, Análise Crítica, Disciplina, Responsabilidade, Iniciativa/Criatividade, Lidar com situações sob pressão, Produtividade e Qualidade do Trabalho, foram identificados os empregados cujo desempenho ficou abaixo do esperado na avaliação de desempenho anual para realização de ação de capacitação, sendo os gestores convidados a participar de uma reflexão inicial sobre o processo. Com relação ao Programa de Desenvolvimento Acadêmico, as necessidades são encaminhadas para o Comitê instituído pela Resolução nº 5366/12, conforme Norma Interna Concessão de Bolsa Treinamento e participação de empregados em cursos de pós-graduação - ADM/TR/008/04/2008. O Programa também contempla o estabelecimento de convênios com instituições de ensino de graduação e pós-graduação para desconto

nas mensalidades escolares de empregados e dependentes. Atualmente estão vigentes 3 convênios, sendo que o primeiro foi firmado em 2000.

b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando-se as necessidades da organização e das pessoas?

A partir da identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, relacionadas no item 6.2.a, as ações de educação empresarial foram agrupadas nos Programas de Desenvolvimento: Gerencial; Acadêmico; Institucional; Funcional; Comportamental, demonstradas na **Tabela 6.4**.

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

Tabela 6.4 - Educação Empresarial

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

A R-DDP tem como prática a avaliação da eficácia em três níveis: **Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem e Avaliação de Aplicação do Conteúdo, Tabela 6.5**. A finalidade das avaliações é confirmar se os objetivos organizacionais e do treinamento foram eficazes.

NÍVEL DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO	MELHORIA
Reação	Aplicada no término de cada evento, a todos os participantes, considerando os seguintes pontos: organização do evento, instrutor, auto avaliação e avaliação geral do evento. Há modelos padronizados de acordo com cada tipo de atividade a ser realizada.	Aplicação em eventos externos.
Aprendizagem	Aplicada ao final do evento para verificar o aprendizado dos participantes em relação ao conteúdo transmitido neste. A avaliação envolve os seguintes instrumentos: prova escrita, prova prática, atividades em grupo e outros recursos. Como este tipo de avaliação não é aplicável a todas as atividades, ela abrange algumas capacitações como Formação de Operadores de ETA, NR 10, NR 33, e outras conforme necessidade.	Aumentar a abrangência para outros cursos.
Aplicação do Conteúdo	Aplicada no término de cursos ou workshops realizados para as Unidades R-GRC, M-GGQ, O-DST/CCO, R-GRH, R-GTI, R-GLG e R-GCO, a todos os participantes, considerando os seguintes pontos: A avaliação é enviada após 30 dias da realização do evento e a unidade deve retornar a avaliação preenchida até 90 dias após a realização do evento.	Ampliação da abrangência do

Tabela 6.5 – Níveis de Avaliação

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

6.3 Qualidade de vida

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

As principais ações para identificação e tratamento dos perigos dentro da organização estão diretamente ligadas às atividades desenvolvidas pelo Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa implantado desde 1997, e reestruturado em 2004, através da criação da Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho, atualmente denominada por R-DMS e ligada a R-GRH, instituída pela Deliberação nº 2978/2004, constituída pelas equipes de segurança e medicina do trabalho, e serviço social. O SESMT na CESAN atende o que determina a NR 04 da Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego, adicionando ainda, um dimensionamento de profissionais acima do previsto na legislação.

Os perigos e riscos relacionados aos agentes ambientais físicos, químicos e biológicos, nos quais todos os seus empregados possam estar expostos, são identificados principalmente através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que foi elaborado pela primeira vez em 2000, e a partir de 2008 passou a ser atualizado regularmente, segundo descreve a NR-09.

Além dessas, outras técnicas são adotadas na empresa com o objetivo de identificar os demais riscos, ergonômicos e de acidentes, não abordados no PPRA, com destaque para:

- Inspeções de segurança realizadas principalmente pelos técnicos e engenheiros de segurança desde a implantação do SESMT, cuja metodologia foi revisada e melhor sistematizada em 2012, através da padronização do processo por intermédio do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9901:2008), implantado na Gerência de Recursos Humanos
- Inspeções de Segurança realizadas pelas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes que tem por objetivo identificar condições de riscos e propor às unidades organizacionais responsáveis, melhorias para minimizá-las ou eliminá-las;
- Elaboração, implantação e revisão regular do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), previsto na NR-07, implantando desde 2009, e atualizado no mínimo uma vez ao ano. Visa, dentre outras medidas, identificar fatores de riscos ambientais, inclusive os decorrentes da organização do trabalho, através de agravos de saúde diagnosticados durante a realização dos exames médicos periódicos que são realizados, anualmente, por todos os seus empregados;
- Mapas de riscos elaborados pelas Comissões Internas de Prevenção de Acidente (CIPA) e revisados anualmente, que expõe de forma simples e objetiva os riscos existentes nos locais de trabalho sobre o ponto de vista dos empregados.

A R-DMS coordena, orienta, colabora e realiza diversas ações que buscam controlar ou eliminar os riscos e perigos identificados em decorrência das atividades desenvolvidas pelos seus empregados, entre as quais relacionamos:

1. Plano de ação do PPRA, onde são previstas ações de controle, eliminação ou minimização dos agentes identificados no programa seguindo as condições previstas na NR-09. O plano é acompanhado e revisado regularmente pela equipe de segurança e medicina do trabalho;

2. Treinamentos em segurança do trabalho que são realizados através da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (R-DDP) e busca atender aos treinamentos exigidos pelas NR's 5, 10 e 33, além de outras abordagens que buscam orientar os empregados quanto aos riscos existentes e as medidas de controles necessárias;

Em 2013, todos os empregados admitidos passaram a contar com um módulo mais amplo de enfoque dos assuntos relacionados à segurança do trabalho que foi acrescido ao Programa de Integração à CESAN que é gerenciado pela R-DDP e foi modelada em parceria com a R-DMS, no final de 2012, e acontece mensalmente, durante o ano. Atualmente, o programa inclui não só as orientações básicas de segurança do trabalho dentro da empresa, apresentado em 45 minutos, como também é desenvolvido o módulo "Trabalhando com Segurança na CESAN" que traz aos empregados, recém-contratados, as seguintes abordagens:

Prevenção: qual é o nosso papel?; Desenvolvendo a percepção dos riscos; Como agir em casos de incêndio; Noções de primeiros socorros; Registro de acidentes; CIPA na CESAN.

3. Ações educativas:

- Realização de palestras sobre os mais variados temas relativos à segurança e saúde no trabalho ou fora dele que são realizadas, desde 2010, conforme cronograma estabelecido e revisado anualmente.
- Elaboração, em parceria com a P-CCE, de Boletins Medicina e Segurança do Trabalho que, desde 2009, são divulgados a todos os empregados através do e-mail corporativo, semanalmente.
- Outra ferramenta que se iniciou em 2007 e que busca de forma rápida e objetiva conscientizar os empregados sobre a importância de cuidados com a saúde e segurança no trabalho, utilizado dentro da empresa, são os Diálogos de Segurança (DS), que antes só aplicados no Interior, vem sendo implantado de forma abrangente em toda a empresa.

4. Com a intenção de colaborar para aprimoramento das eficiências dos processos, todos os acidentes de trabalho são investigados e analisados com o intuito de se identificar as causas originárias das perdas sofridas e propor medidas corretivas que minimizem ou elimine a possibilidade de uma nova ocorrência.

5. Algumas ações desenvolvidas atuam mais especificamente sobre prevenção da saúde dos seus empregados como por exemplo:

- Programa Ginástica Laboral, realizado desde 2011 e atualmente é estendido a instalações da empresa, localizados na Grande Vitória e no Interior do Estado;
- Realização de exames médicos periódicos, anualmente, com acompanhamento regular dos empregados que apresentam alterações pertinentes e passível de serem melhoradas com tratamento e orientação médica,

identificadas durante o exame clínico periódico. Esses empregados são incluídos no que chamamos de Grupo de Controle;

- Análise de atestados médicos a fim de identificar doenças causadoras de afastamento para avaliação das possíveis medidas necessárias para controlar ou minimizar seus impactos sobre a saúde do empregado ou de seus colegas de trabalho, como nos casos de doenças infectocontagiosas;

Outro instrumento muito importante que contribui significativamente para o controle dos riscos dentro da empresa, são as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA's). A empresa conta com 13 comissões formadas, conforme preceitua a NR-05 da Portaria 3214/78 do MTE, localizadas nas instalações da Grande Vitória e Interior do Estado. Esses grupos são compostos por mais de 70 empregados que desenvolvem diversas atividades, conforme diretrizes fornecidas pela R-DMS, como promoção de palestras e campanhas educativas com temas relacionados à saúde e segurança do trabalho, além de organizarem junto com o SESMT, as Semanas Internas de Prevenção de Acidentes (SIPAT's) que são distribuídas de forma geograficamente estratégica no Estado de atuação da empresa, com o objetivo de abranger o maior número de empregados possíveis. As SIPAT's são divididas em cinco eventos que acontecem nas Regionais do Interior (Serrana, Centro-Norte, Noroeste, Sul e Litorânea) e Grande Vitória. No ano passado contou com a participação de mais de 940 empregados e contratados. Esses eventos buscam de forma lúdica e descontraída a conscientização dos empregados sobre o tema qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho.

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

A CESAN realiza, anualmente, uma pesquisa salarial e de benefícios, possibilitando a identificação das oportunidades de melhoria e diferenciais oferecidos aos empregados. A empresa também participa do Grupo de Permuta de Informações Salariais – GRUPISA e, frequentemente, é convidada a participar, como entrevistada, de pesquisas de outras organizações, recebendo, ao final do processo, os relatórios finais da organizadora. Em 2012, a CESAN realizou uma pesquisa salarial, tendo a participação de 12 empresas, onde verificou-se que os salários praticados pela empresa estão adequados ao mercado local e os benefícios oferecidos aos empregados ultrapassam os limites legais estabelecidos, conforme demonstrado na **Tabela 6.6**. A **Tabela 6.7** apresenta os principais benefícios oferecidos pela CESAN.

BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO	CONCESSÃO PELAS EMPRESAS (N=10)	
		SIM	NÃO
Alimentação	Vale Refeição	8	2
Atuarial	Previdência Privada	8	2
Auxílio Educação	Cursos de Formação/ Especialização	6	4
Remuneração Variável	Participação nos Lucros e Resultados	9	1
Remuneração Variável	Complementação Salarial para Engenheiros	4	6
Saúde	Assistência Médica Hospitalar	9	1
Saúde	Assistência Médica Hospitalar (Aposentados)	3	7
Saúde	Assistência Odontológica	5	5
Social	Creche/ Auxílio-creche	9	1

Tabela 6.6 Análise Comparativa de Benefícios

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

BENEFÍCIO	OBJETIVO
acidente de trabalho	solidarizar-se com a família.
Seguro de vida em grupo	Proporcionar auxílio financeiro ao empregado ou sua família.
Assistência jurídica aos motoristas	Prestar assistência jurídica aos motoristas profissionais e credenciados
Prorrogação de dispensa legal de empregado	Ampliar o prazo de estabilidade no trabalho após retorno de benefício previdenciário.
Vale-alimentação	Garantir uma boa alimentação para o empregado e sua família.
Quinquênio	Gratificar o empregado por tempo de serviço prestado à CESAN, para os admitidos até jun/2005.
Complementação salarial de auxílio-doença / previdenciário	Garantir ao empregado afastado em auxílio doença / previdenciário o recebimento de 100% de sua remuneração.
Gratificação de férias	Garantir ao empregado gratificação maior que o previsto na legislação para seu período de férias.
Licença-prêmio	Premiar o empregado por tempo de serviço prestado à CESAN.
GER	Possibilitar a participação dos empregados no lucro da empresa.
Promoção por Mérito	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por cumprimento de metas profissionais, previamente estabelecidas.
Promoção por Antiguidade	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por tempo de trabalho.

Tabela 6.7 Benefícios oferecidos pela CESAN

O Diagnóstico de Clima Organizacional, aplicado em 2011, descrito em **6.3.c**, também é uma das formas de conhecer as necessidades e expectativas da força de trabalho. Em fevereiro de 2013, foi implementada a pesquisa de satisfação dos empregados, do SGQ, no momento do exame clínico periódico, com o objetivo de apurar, mensalmente, o nível de satisfação dos empregados em relação aos itens: saúde e segurança, benefícios, capacitação e política de gestão de pessoas. O resultado mensal da pesquisa é apresentado e discutido pela Gerência de Recursos Humanos e são traçadas estratégias para melhorar o desempenho das ações realizadas.

Para o desenvolvimento de políticas e programas, todas as informações obtidas com as ferramentas supracitadas oferecem subsídios para que a R-GRH e a Diretoria tomem decisões, através da análise da situação da empresa e do mercado de trabalho, possibilitando a prática de uma política de remuneração, visando a retenção e valorização dos empregados.

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

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

Pesquisa de Satisfação - A primeira pesquisa de satisfação foi realizada em 1999, nos Sistemas de Santa Maria e Jucu e em anos seguintes nos Pólos de São Gabriel da Palha; Santa Teresa; Afonso Claudio; Conceição da Barra; Pinheiros; Mantênópolis; Fundão; Venda Nova do Imigrante; Pedro Canário; Piúma. Nas **Gerências** de Distribuição de Água; Produção de Água, Coleta e Tratamento de Esgoto foram realizadas Pesquisa de Satisfação com a força de trabalho, quando as mesmas participaram de Prêmios da Qualidade, objetivando identificar o nível de satisfação das pessoas. O formulário da pesquisa tinha questões de caráter quantitativo e também de aspecto discursivo, contemplando um espaço para observações, caso o colaborador desejasse opinar com sugestões ou questionamentos.

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

A Pesquisa foi apresentada para aproximadamente 200 pessoas, dentre gestores e empregados, no evento de sensibilização do MEG/2012. O resultado geral também foi divulgado pela intranet e por e-mail para todos os empregados, demonstrando bom desempenho nos cinco temas pesquisados. Em 2013 foi criado o Comitê de Gestão do Clima Organizacional, Resolução nº 5489/2013, com o objetivo de definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para a melhoria do clima organizacional.

A pesquisa de satisfação do cliente do SGQ da Gerência de Recursos Humanos, descrita em 6.3.b, através dos itens de satisfação com a assistência médica, serviço médico do trabalho e serviço social, serviço de seguridade social e os benefícios oferecidos pela Companhia é também uma das formas de avaliar a satisfação dos empregados.

Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho - Aplicado no segundo semestre de 2010, o Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho é uma ferramenta de diagnóstico e auto avaliação que propõe à empresa uma reflexão sobre seus processos de gestão relacionados à sustentabilidade com foco na qualidade de vida no trabalho. Foram aplicados questionários com empregados e realizadas reuniões de avaliação com os gestores. Ao final foi produzido um relatório com o diagnóstico da empresa e apontamentos das necessidades de melhorias que foram desenvolvidas, conforme ações demonstradas na **Tabela 6.8**.

O comprometimento das pessoas é fomentado pelos gestores na avaliação de desempenho, através do estabelecimento das metas e medido na pesquisa de clima organizacional, através do resultado alcançado no item Liderança.

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

- **Acordo Coletivo:** Realizado, anualmente e celebrado entre a CESAN e o SINDAEMA, no qual se estabelecem regras na relação trabalhista existente entre ambas as partes. Através dos acordos coletivos, é possível obter melhorias, principalmente, com relação aos benefícios de uma forma geral.
- **Avaliação de Desempenho:** durante as entrevistas anuais de avaliação e estabelecimento de metas, tanto o empregado como o gestor tem a oportunidade de apresentar fatores relativos à satisfação mútua das relações do trabalho, que são refletidas na avaliação e justificadas quanto aos requisitos técnicos e de relações interpessoais.

d) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização? Citar as principais ações desenvolvidas.

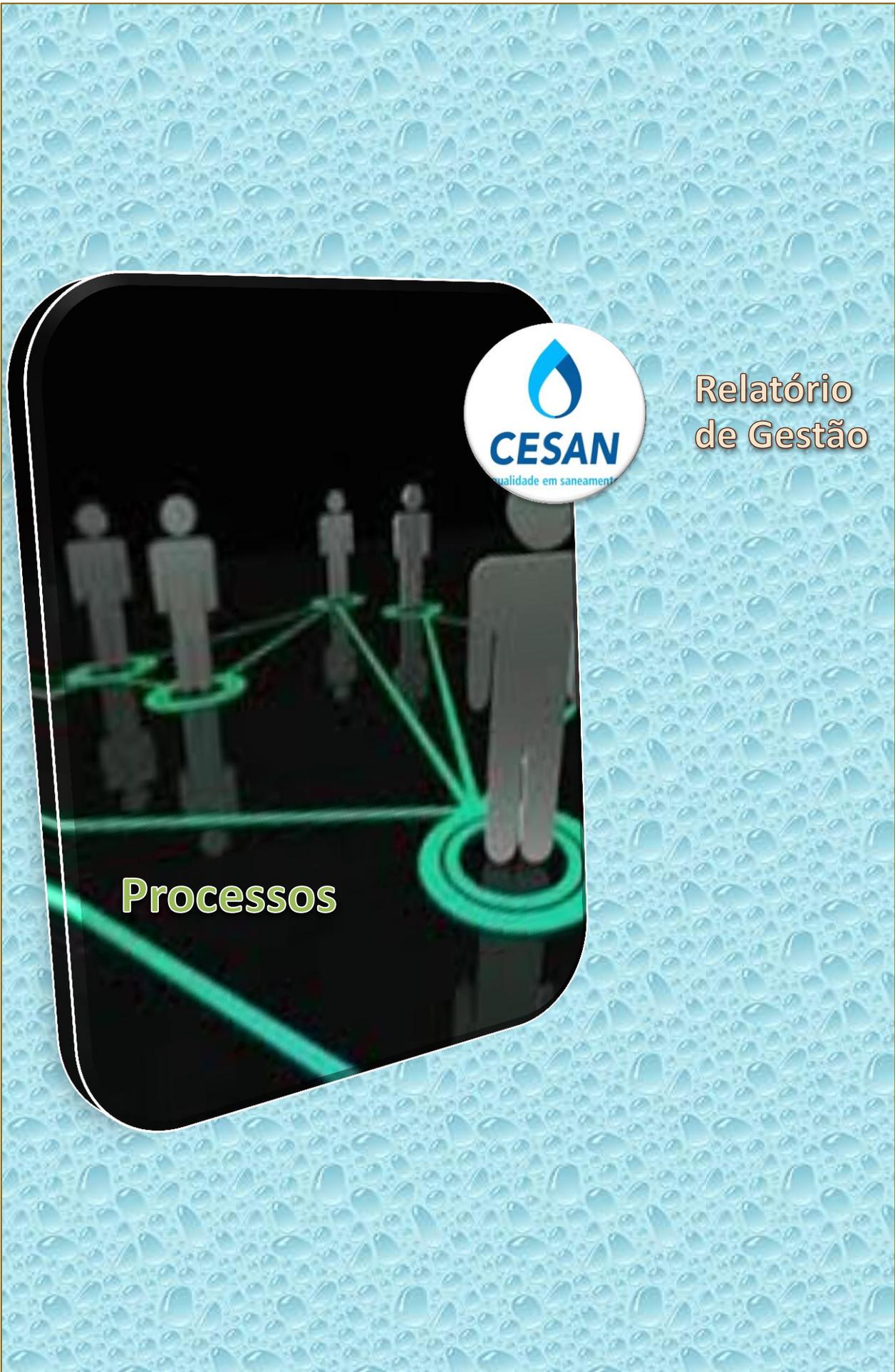
Através da Pesquisa do Modelo SESI de Sustentabilidade, foram implementadas ações de melhoria de qualidade de vida dentro e fora do trabalho, cujas ações estão descritas na **Tabela 6.8**.

AÇÃO	OBJETIVO/FOCO
Aulas de culinária saudável caminhão da cozinha Brasil	Anualmente são ministradas, em parceria com o SESI, aulas de culinária saudável para os empregados da CESAN. O objetivo é orientar aos empregados sobre a necessidade de adotar hábitos saudáveis de alimentação.
Campanha antibagismo	Realizada anualmente, com palestras de orientação e atendimento aos empregados tabagistas da empresa, para encaminhamento a tratamento.
Campanha de doação de sangue	Realizada, anualmente, em parceria com o Centro de Hemoterapia e Hematologia do Espírito Santo - HEMOES, que ministra palestras nas áreas e disponibiliza a Unidade Móvel de coleta das doações.
Campanha de dst-aids	Realizada, anualmente, para empregados da Grande Vitória e Interior, com o intuito de orientá-los quanto à necessidade de prevenção das DST's e AIDS.
Campanha de imunização contra a gripe	Realizada, anualmente, a todos os empregados da CESAN no período que antecede ao inverno. Tem por objetivo promover a imunização contra diferentes tipos de vírus da gripe, visando à promoção da saúde e qualidade de vida dos empregados.
Campanha de imunização contra Hepatite a	Realizada, no ano de 2011, com os empregados da CESAN que possuem algum tipo de exposição a agentes contaminantes, e que ainda não haviam recebido a vacina.
Campanha de prevenção contra a dengue	Realizada, anualmente, em parceria com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes – CIPA's por meio de palestras e mutirão de limpeza para eliminação dos focos do mosquito. É desenvolvida prioritariamente nos meses de janeiro a março, nas unidades da Grande Vitória e Interior.
Convênio com academias	São realizados convênios com academias, visando à promoção de desconto aos empregados e, com isso o incentivo à prática de atividades físicas.
Diagnóstico de saúde e estilo de vida dos empregados da CESAN	Pesquisa realizada pelo SESI com os empregados da CESAN, para diagnosticar o hábito de vida, nível de qualidade de vida e saúde dos empregados. Os profissionais do SESI conversam com cada empregado sobre suas condições de saúde e realizam medições de peso, altura e pressão arterial. Ao final o SESI elabora um relatório, contendo o diagnóstico completo acerca da saúde dos empregados. O Diagnóstico foi aplicado nos anos de 2009 e 2011.
Elaboração do projeto – dia da saúde com a família	Desenvolvimento do projeto do “Dia da Saúde com a Família” um evento destinado a promover ao empregado e seus familiares, um dia para tratar do tema saúde, com vias ao fortalecimento das práticas sadias no contexto familiar. O projeto tem previsão para ser implantado no ano de 2012.
Elaboração do projeto – programa vida saudável	Desenvolvimento do Programa Vida Saudável. Proposta que surgiu após os resultados do Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida dos Empregados da CESAN, com o objetivo de propor ações globais de atendimento à saúde e qualidade de vida do empregado e de sua família. A partir deste projeto, foram desdobradas ações que estão sendo implantadas, visando a melhoria da qualidade de vida dos empregados.
Ginástica laboral	Implantada em novembro de 2010, nas unidades da CESAN, a Ginástica Laboral tem como objetivo levar ao empregado maior Qualidade de Vida no ambiente de trabalho, bem como prevenir doenças de cunho laboral.
Veiculação de boletins de saúde e segurança	O SESMT da CESAN utiliza-se de diversos instrumentos para levar orientação sobre a saúde e segurança aos empregados. Um dos instrumentos são os Boletins de Saúde e Segurança, que são disponibilizados semanalmente aos empregados, via e-mail, e que tem sido um recurso eficaz na divulgação de medidas preventivas de saúde e segurança.
Jogos de integração da CESAN - jic	Evento anual de cunho esportivo com o objetivo de levar a integração aos empregados, o estímulo ao cultivo de atividades físicas, bem como a valorização de conceitos importantes para o âmbito organizacional como: espírito de equipe, cooperação, dedicação, amizade, disciplina, motivação, e força de vontade.
Realização de palestras	São realizadas, mensalmente, cerca de duas palestras aos empregados da CESAN. As palestras são destinadas à orientação, reflexão e conscientização dos empregados acerca dos cuidados e prevenção com a saúde e segurança no trabalho.
Semana interna de prevenção de acidentes de trabalho - sipat	As SIPAT's são eventos anuais de caráter educativo que atendem às exigências preconizadas na NR nº5. Proporciona a aproximação do empregado aos temas relacionados à saúde e segurança. Nas SIPAT's, há programações com diversas atividades de saúde e segurança que são oferecidas aos empregados durante a semana.
Unidade móvel odontológica	Realizado em parceria com o SESI, que oferece aos empregados da CESAN atendimentos odontológicos gratuitos. A Unidade Móvel fica lotada na unidade da empresa durante um período para realizar os atendimentos.
Programa administre seu dinheiro de forma consciente	Realizado, anualmente, com o objetivo de trabalhar medidas educativas de consumo visando a prevenção de questões psicossociais decorrentes de desequilíbrio financeiro, tais como: Conflitos no ambiente de trabalho; Problemas familiares; e Diminuição da autoestima.

6.8 Ações desenvolvidas para os empregados

Outro instrumento que beneficia a melhoria da qualidade de vida é o Programa 10S, aprovado por Resolução nº 4960/2008, atualizado pelas Resoluções nºs 5185/2010 e 5474/2013 que abrange empregados e terceiros e visa mudança comportamental, hábito e atitude, que permite criar um ambiente limpo, organizado, saudável, bem como amplia as atitudes saudáveis para fora do ambiente de trabalho, beneficiando a família e a sociedade, permitindo uma incursão positiva na comunidade onde vive. Implantado em 2009, o Programa trouxe para os empregados das Unidades que se candidatam a certificação, novas atitudes que permeiam os Sentos, como por exemplo: Maior integração entre as equipes; Conscientização sobre os cuidados com o meio ambiente, influenciando no ambiente de trabalho e o cuidado com a sociedade; e combate ao desperdício, trazendo maiores oportunidades de utilização dos materiais por mais pessoas da equipe.

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



Relatório de Gestão



Processos

7. Processos

7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio

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

Os requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio são determinados, considerando-se as necessidades e expectativas dos clientes, a partir da Análise do Resultado da Pesquisa de Satisfação, conforme descrito em **3.1.b**, visando aumentar a satisfação do cliente, atendendo ao Objetivo Estratégico: “Elevar a satisfação do cliente” e “Fortalecer a imagem da CESAN”. Outras formas de determinação dos requisitos aplicáveis aos Processos, considerando-se as necessidades e expectativas de outras partes interessadas é através da análise do resultado da Pesquisa de Clima, descrita em **6.3.b**, Pesquisa de Fornecedores, descrito em **7.2.a** e Pesquisa de Levantamento de Necessidade e Expectativas dos Líderes Comunitários, descrito em **4.2.a**, visando melhorias de processos, para atender aos Objetivos Estratégicos: “Aprimorar a gestão corporativa” e “Ter melhoria contínua nos processos”. Cada Unidade faz a análise do resultado dessas pesquisas, de acordo com seu objetivo operacional e elabora seu Plano de Ação. Desde a criação da empresa, cada Unidade possui seu objetivo operacional, descrito no Manual de Organização, com a finalidade de atender os requisitos aplicáveis, bem como os instrumentos normativos internos (Normas, Deliberações, Resoluções, Instruções de Serviço) e externos (Leis, Resoluções, Portarias, e outros), publicados na intranet. A **Tabela 7.1** apresenta os principais requisitos e os indicadores, utilizados, de acordo com os Processos Principais e de Apoio.

PROCESSOS	REQUISITOS	INDICADORES	
Principais	Produção de Água	Controle da qualidade da água produzida para atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Redução de perdas Redução de despesas com produtos químicos.	Índice de perdas na produção de água –CESAN Índice de despesa com produto químico –CESAN Índice de qualidade de água tratada – ISp20
	Distribuição de Água	Controle da qualidade da água distribuída para atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Regularidade e continuidade no abastecimento Redução de perdas Agilidade e qualidade na prestação dos serviços.	Índice de qualidade da água (IQA) - CESAN Continuidade no abastecimento de água – ISp11 Índice de perdas totais de água por ligação – ISp14 Índice de Reclamações sobre falta de água – ISp09 Índice de perdas da distribuição – IN049 Tempo médio de execução de ligação de água – ISp04 Tempo total para serviços de eliminação de vazamentos na rede de distribuição – ISp10 Índice de satisfação dos clientes – ICm02
	Coleta, Tratamento de Esgoto e Disposição final de Resíduos	Minimização de impactos ambientais Disposição adequada dos resíduos Resolução Conama 357/05, 430/10 e outras; Qualidade do efluente Agilidade e qualidade na prestação dos serviços	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede – ISp19 Eficiência de remoção de DBO – ISp03 Índice de tratamento do esgoto gerado – ISc09 Incidência de Extravasamentos de esgotos sanitários – ISp13 Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário – ISp06 Tempo total de atendim. para manutenção de rede de esgoto – ISp10 Índice de satisfação dos clientes – ICm02
	Comercialização	Garantia da receita Equilíbrio econômico-financeiro Redução número de inadimplentes Cobrança de tarifas justas Atendimento à Resolução 008/2010 da ARSI Qualidade dos serviços	Indicador de águas não faturadas – IFn02 Índice de evasão de receita – IFn15 Índice de hidrometração – IPa02 Índice de comprometimento da renda familiar – ISc08 Tempo Médio de atendimento nos escritórios personalizados - CESAN Tempo Médio de atendimento Call Center - CESAN Índice de satisfação dos clientes – ICm02
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Atendimento às Legislações Pertinentes Redução do Passivo Ambiental Atendimento à comunidades rurais	Atividades licenciadas - CESAN Captações outorgadas - CESAN Lançamentos outorgados – CESAN Eficiência de Remoção de DBO – ISp03 Índice de Mitigação de Impactos – ISc04 Índice de ETEs fora do padrão de eficiência – CESAN Comunidades atendidas no pró-rural - CESAN
	Desenvolvimento Operacional	Redução e controle das perdas de água Eficiência Energética Atualização e Manutenção do Cadastro Técnico Garantir automação dos sistemas Monitoramento e controle dos Sistemas de Abastecimento de Água.	Índice de perdas totais por ligação/dia – ISp14 Índice de macromedição – Ipa03 Índice de Consumo médio de energia elétrica por m ³ de água aduzida – IPa04 Índice de Rede de Água Validada (IRAV) – CESAN Índice de Rede de Esgoto Validada (IREV) – CESAN Índice de elevatórias telecomandadas – CESAN Índice de volume de reservação teledido – CESAN Índice de Abrangência da Análise Operacional – CESAN

PROCESSOS		REQUISITOS	INDICADORES
Apoio Operacional	Controle da Qualidade	Atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Qualidade dos mananciais em atendimento a Resolução Conama 357/05; Monitoramento dos sistemas de tratamento de esgoto e corpos receptores.	Índice de Qualidade da água (IQA) – CESAN ISp01, ISp02, ISp15, ISp16, ISp17, ISp18, ISp20, ISp23
	Expansão	Gestão do desempenho de fornecedores	Índice de Desempenho de Fornecedores – IFr07 (Obras)
Apoio de Gestão	(RH, Logística, TI, Financeiro e Planejamento)	Capacitação e valorização das pessoas; Segurança e saúde; Gestão do desempenho de fornecedores; Gestão das demandas de Tecnologia da Informação; Controle Orçamento (investimento/custeio).	Índice de Capacitação da Força de Trabalho – IPe03 Segurança no Trabalho – CESAN (GER) Concessão de Benefícios - CESAN Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores – IFr01 Índice de Desempenho de Fornecedores – IFr07 (Materiais) Índice de investimento em tecnologia da informação - CESAN Índice de desempenho financeiro – IFn01 Execução Orçamentária dos Investimentos – IFn04 Liquidez corrente – CESAN

Tabela 7.1 – Processos de Principais e de Apoio

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

Desde 2002, os processos principais e de apoio são projetados a partir das Diretrizes Empresariais do PE, onde são elaborados os planos de trabalho pelas Unidades, com orientação da P-CPE, descrevendo iniciativas e atividades estratégicas e as ações gerenciais a serem executadas, conforme descrito em 2.2.a. Em 2004, foi criada a Divisão de Gestão de Pesquisa (M-DGP) que avalia e seleciona os projetos de pesquisa técnico-científica, conforme PQ GGQ CT-004, de acordo com o interesse da empresa no assunto a ser pesquisado, e desenvolvido, após avaliação da M-GPC. O acompanhamento dos projetos é realizado por um coordenador interno da área interessada, que é definido por membro do Comitê de Cooperação Técnico-Científica.

Os processos descritos no **Perfil (P1.b)** também são projetados, levando em consideração as exigências legais, o surgimento de novas tecnologias, a interação com as partes interessadas descritas em 1.2.a, as informações coletadas nos canais descritos em 7.1.a e 7.1.d, que formam a base para definição dos requisitos aplicáveis aos processos alinhados às estratégias da empresa. Para atender novos requisitos ou superá-los, bem como desenvolver novos produtos, a empresa avalia a sua estrutura organizacional, cria Grupos de Trabalho e Comissões Internas para estudo de alternativas, encaminha empregados para visitas técnicas, conta com os Comitês Permanentes, conforme descrito em 6.1.a, com o objetivo de avaliar, estudar e propor ações para o desenvolvimento de produtos e melhorias dos processos ou contrata consultorias especializadas com a finalidade de apresentar propostas para análise e decisão da Diretoria e Conselho de Administração.

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

Desde 2005, uma das formas de controle para assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais e de apoio é a Gestão por Indicadores, apresentado no Relatório Mensal de Planejamento e Gestão, elaborado pela P-CPE, que contém todos os indicadores de processos pactuados no PE, com o Banco Mundial – BIRD, a AMD e a GER. Em 2011, com a adoção do MEG corporativamente, foram agregados ao relatório os indicadores do GRMD.

A P-CPE realiza reuniões de acompanhamento e controle do resultado dos indicadores estratégicos, conforme descrito em 2.2.d. As não conformidades observadas nos indicadores estratégicos, são analisadas e justificadas trimestralmente pelas Unidades geradoras das informações, que são relatadas para a Diretoria nas reuniões quadrimestrais do CPGE. Cada Unidade é responsável pela elaboração e controle de Plano de Ação no caso de resultado desfavorável nos indicadores de sua área. Os processos principais e de apoio estão padronizados e organizados em manuais, normas, procedimentos operacionais, instruções técnicas, instruções de trabalho e Resoluções, que são analisados, atualizados e revisados pelas Unidades que desenvolvem os processos.

Gradativamente, a CESAN vem implantando a ISO 9001, buscando a certificação das Unidades detentoras dos processos de apoio. A primeira Unidade a obter a certificação foi a Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade (M-GPC), no ano de 2006. Em 2010, os Escritórios de Atendimento da Região Metropolitana e o Call Center também alcançaram a certificação, bem como o Centro de Controle Operacional – CCO, em 2011. No ano de 2011, iniciou-se o processo de implantação da ISO 9001 na R-GRH, R-GTI, R-GLG e R-GCO. A padronização, o controle e as ações corretivas, são realizados pelos Comitês destas Unidades certificadas, com acompanhamento da P-CPE, conforme descrito em 1.2.d. As Unidades detentoras dos processos principais e que cuidam de atividades operacionais realizam o controle destas atividades através de:

- Fiscalização da execução dos serviços de manutenção eletromecânica e automação, dos serviços complementares e de pavimentação e da execução do plano de operação pelo CCO e SIOI;
- Pesquisa e detecção de vazamentos de água não visíveis;
- Realização de reuniões periódicas com as empresas contratadas, objetivando, verificar o cumprimento dos requisitos de contrato, bem como avaliar o desempenho da prestação de serviços;
- Análise periódica de indicadores apurados mensalmente, e acompanhamento do desenvolvimento dos planos de ação.
- Análise da Pesquisa de Satisfação de Cliente que gera ações para acompanhamento.

As não conformidades identificadas nos indicadores estratégicos são objetos de análise do CPGE e relatadas em atas para as devidas providências com os respectivos responsáveis pela ação corretiva. Para os demais indicadores, a análise é realizada nos respectivos comitês das Diretorias e das Gerências, conforme descrito em **2.2.d**.

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

Desde 2007, a CESAN promove, anualmente, o Encontro de Inovação que é aberto a todas as Unidades, que são incentivadas por suas Diretorias a participarem com a apresentação dos trabalhos desenvolvidos nas áreas e que promovem melhorias nos processos operacionais, de gestão institucional ou de gestão administrativa. A partir de 2013 as categorias do Encontro de Inovação foram reformuladas, passando a ser:

- Inovação na Gestão – trabalhos que se enquadram nos critérios estabelecidos para a categoria IGS do PNQS;
- Técnico Operacional – trabalhos nas áreas operacionais de Produção e Distribuição de água e Tratamento e Coleta de esgoto;
- Gestão de processos - trabalhos relacionados à gestão de processos (administrativos ou operacionais);
- Trabalhos com participação de empresas contratadas - trabalhos nas áreas operacionais ou relacionados à gestão de processos e que tiveram participação de empresas contratadas para parte da sua execução;
- Práticas Inovadoras - trabalhos que apresentam melhorias de metodologias ou processos existentes e que obtiveram resultados eficazes

Esse Encontro é organizado pela Divisão de Gestão Pesquisa (M-DGP), e está alinhado aos Objetivos Estratégicos: “Melhorar a Eficiência dos Processos”; “Fortalecer a Valorização dos Colaboradores” e “Promover a Cultura da Excelência Empresarial”. Após cada Encontro é feita uma Reunião de Avaliação pelo Comitê Organizador e na Ata são registradas as lições aprendidas com destaque para as melhorias que deverão ser implementadas no ano seguinte. Ao final do evento de Inovação, o Comitê elabora um Relatório de Avaliação do Encontro, que aborda o resultado da Pesquisa de Satisfação e Sugestões e o Relatório da Banca Examinadora do IFES, que é apresentado na reunião de Diretoria. Além do Encontro de Inovação, outras formas de melhoria dos processos são através do Encontro Técnico das Diretorias, descrito em **1.2.e**. A CESAN também analisa e melhora seus produtos e processos através das práticas descritas em **1.2.e, 1.3.b, 6.1.a, e 7.1.b**, onde as Unidades analisam os pontos relevantes de melhoria dos processos e desenvolvimento de novos produtos. Como exemplo de novo produto, podemos citar o Biossólido para agricultura produzido a partir do Lodo de ETE em parceria com a Incaper, sendo publicado o Manual de Uso Agrícola e Disposição do Lodo de Esgoto para o Estado do Espírito Santo. As principais melhorias e inovações relativas aos processos estão citadas na **Tabela 7.2**.

PROCESSOS		EXEMPLOS DE MELHORIAS	ANO
Processos Principais	Produção de Água	Substituição de válvulas e acessórios do sistema de produção de água da Grande Vitória	2012
		Atualização tecnológica nos sistemas de cloração em Estações de Tratamento de Água - ETAs Caçaroca, Vale Esperança 02 e Cobi	2013
	Distribuição de Água	Georeferenciamento das ligações de água dos diversos sistemas do Interior	2011
		Implantação do Centro de Controle da Distribuição (CCD) para análise e controle do volume Disponibilizado	2012
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição final de resíduos	Complementação e operacionalização do SES do residencial Itaparica	2012
		Ações para melhoria do Emissário de Efluente da ETE Camburi	2013
Comercialização	Higienização do cadastro de Clientes Contratação de empresa para fiscalização de contratos das atividades de campo	2012	
Apoio Operacional	Gestão Ambiental	Início de Implantação da ISO 14.001 na ETA Caçaroca e ETE Aeroporto Atualização do Manual Ambiental de Projetos e Obras	2011
		PACTO – Programa Ambiental de Capacitação para Todos - Treinamento de 1000 empregados para Nivelamento na temática ambiental Construção da UGL – Unidade Gerenciadora de Lodo de ETE	2012
	Desenvolvimento Operacional	Implantação do MASPP	2012
	Controle da Qualidade	Realização do Seminário de Divulgação da Portaria MS 2914/2011 a todas as áreas da CESAN e apresentação da Revisão da Portaria nas Regionais do Interior	2012
Criação da Divisão de Controle e Qualidade de Esgoto		2013	
Apoio de Gestão	Planejamento	Ampliação do nº de workshops de Reflexão Estratégica Criação do Comitê de Planejamento e Gestão Estratégica	2011
		Criação da Planilha de Indicadores Estratégicos	2012
	Tecnologia da Informação	Implantação do ERP SAP	2010
		Reformulação do Portal Corporativo	2011
		Implantado o Sistema Service Desk	2012
		Implantação do GIS	2013
	Logística	Início de Implantação da ISO 9001 Padronização de Elementos Técnicos e homologação de editais Aprimoramento da Gestão da Frota Implantação de Procedimento de Avaliação de Fornecedores	2012
		Recursos Humanos	Início de Implantação da ISO 9001 Reformulação do processo de avaliação de eficácia das ações de C&D.
	Início da revisão da ferramenta de Avaliação de Desempenho e do PCR		2013

Tabela 7.2 – Exemplos de Melhorias

7.2 Processos relativos a fornecedores

a) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas e utilizadas para definição de melhorias

As expectativas e necessidades dos fornecedores, conforme descrito no Perfil (P1,F4) são identificadas através dos diversos canais de comunicação que a empresa disponibiliza, citados na **Tabela 7.3**.

CANAIS	ANO	FREQ.	OBJETIVO
Portal de Compras no website	2004	Sempre	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-mails, telefones e reuniões de negócios	2004	Diária	Facilitar a comunicação entre fornecedores e CESAN, por meio de contato direto. Os fornecedores podem conversar diretamente com a CESAN.
Workshop de Fornecedores	2007	Anual	Evento que ocorre em paralelo ao Encontro de Inovação da CESAN com apresentação de produtos, serviços e tecnologias em stands e palestras técnicas.
Encontro de Fornecedores	2010	Anual	Organizado pela R-GLG, representa uma oportunidade de diálogo entre pessoas estratégicas da empresa e principais fornecedores. Onde é realizado um balanço do relacionamento dos fornecedores ao longo do ano e as expectativas para o próximo ano.
Encontros do Prodfor	2010	Semestral	Oportunidade de fomento a participação de processos licitatórios e identificação das dificuldades dos fornecedores de contratar com a CESAN.

Tabela 7.3 - Principais canais de relacionamento com o fornecedor

Estes canais são os meios de receber *feedback* dos fornecedores em relação as suas dificuldades e anseios, e também para apresentação de novas tecnologias, produtos e serviços. Os contatos diretos são as formas mais frequentes de contato e atendem a maior quantidade das demandas do dia a dia dos fornecedores.



Figura 7.a – Encontro Anual de Fornecedores

No Encontro Anual de Fornecedores, **Figura 7.a**, é aplicada a Pesquisa de Opinião aos Fornecedores, ferramenta direcionada para identificar as possibilidades de melhoria na relação fornecedor/CESAN. Periodicamente, são realizadas reuniões com os principais fornecedores com o objetivo de promover melhor relacionamento e ampliar os canais de comunicação que auxiliam na solução de oportunidades de melhorias do fornecimento de materiais e/ou serviços.

A Divisão de Suprimentos (R-DSU) realiza reuniões com os principais fornecedores de materiais e convoca os representantes de cada Unidade de interesse da CESAN para discussão com esses fornecedores dos principais contratos da empresa, tanto de materiais quanto de serviços da Região Metropolitana ou Interior. As reuniões ocorrem sempre que há interesse da CESAN ou quando solicitado pelo fornecedor. O teor destas reuniões é registrado em Atas de Reunião, dependendo da relevância dos

temas discutidos. Caso seja identificada alguma oportunidade de melhoria, quanto à forma de contratação, a área interessada revisa características como a composição de custos, prescrição técnica de serviços, especificação técnica, orientações normativas, a fim de se obter melhorias nos processos de contratações futuras. Se necessário estas propostas são discutidas com as demais áreas envolvidas e encaminhadas através de processo ou reuniões para análise gerencial ou de Diretoria para tomada de decisão. Podemos citar como exemplo de resultado deste processo, uma apresentação realizada por um dos fornecedores, em 2012, na qual foi exposto um material, até então desconhecido pelos profissionais da CESAN, que neste ano culminou no desenvolvimento de um Projeto Piloto de aplicação deste material em São Roque do Canaã. O intuito deste projeto é testar a aplicabilidade deste material, e caso obtendo resultado satisfatório, incluir este item no cadastro de materiais da CESAN, ampliando a concorrência dos fornecedores.

Com relação ao fornecedor de energia elétrica, a comunicação é realizada pela Divisão de Suporte Técnico Operacional (O-DST), em relação aos pontos de consumo da Região da Grande Vitória; e pela Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Perdas (I-DDG), referente aos pontos de consumo do Interior por meio de contato direto, em especial pelo telefone exclusivo para Grandes Clientes. As necessidades e expectativas identificadas são encaminhadas ao setor apropriado para os devidos encaminhamentos. Além das práticas já citadas, podemos destacar ainda:

- A R-GCO realiza, desde 2008, reuniões mensais com seus fornecedores. Nestas reuniões são discutidos aspectos sobre a execução de contratos e registradas oportunidades de melhoria na prestação dos serviços ou na forma de uma contratação. As avaliações dos fornecedores e quaisquer outras informações relevantes são apresentadas e podem gerar decisões gerenciais, como advertências ou encaminhamentos para análise de penalidades maiores à Diretoria, no caso de reincidência. Além dos fornecedores, os fiscais do contrato, gestores e empregados designados pela Unidade participam expandindo a discussão dos temas abordados.
- A R-GRC, por sua vez, desde 2010, realiza reuniões bimestrais de Acompanhamento de Contratos. Nestas reuniões, são consultados os gestores de contrato e suas respectivas planilhas de controle de serviços, e são debatidas as informações de execução dos contratos para tomada de decisão, visando sempre à melhoria contínua dos processos. Todas as Unidades de atendimento ao cliente da empresa são envolvidas, contribuindo para o processo de fiscalização da execução de serviços, glosas e melhor aplicação da avaliação de fornecedores. Esta prática contribuiu

muito para a definição de melhores condições dos serviços, conhecimento da realidade do campo, alinhamento dos procedimentos, identificação de pontos críticos relacionados aos serviços e fornecedores, e alcance de metas e resultados na execução dos serviços desta Unidade.

- Na O-GDA e M-GCT esta prática foi implementada, em 2009, e ocorre nas reuniões, dependendo do contrato, com frequência diferenciada, desde semanal a mensal.

As necessidades e expectativas das Unidades da CESAN, cliente internos, são identificadas por meio de solicitações, reclamações ou sugestões recebidas via correio eletrônico, comunicação interna, processos protocolados e nas reuniões realizadas entre as áreas. A partir de então, normalmente, são realizadas reuniões com os envolvidos em cada processo demandado, para análise do que pode ser implantado ou aperfeiçoado, utilizando como parâmetro as normas internas, os dispositivos legais e regulamentares, os procedimentos operacionais e os documentos contratuais existentes. O que for pertinente é utilizado para revisão de procedimentos operacionais, de normas internas existentes, de sistemas de informações e de cláusulas dos editais atuais (por meio de termos aditivos) e futuros (para as novas contratações), de forma a atender a Iniciativa Estratégica “Melhoria nos processos relativos a fornecedores internos e externos”. Ainda com relação às necessidades e expectativas dos clientes internos é realizada, de acordo com as premissas da GER, integração entre Unidades que porventura tenham questionamentos quanto à forma de atuação de outra Unidade que interfira no desenvolvimento das ações. Este evento de integração é obrigatório, pois faz parte das metas estipuladas.

b) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

A CESAN, por fazer parte da Administração Pública Indireta do Estado do Espírito Santo, adota por determinação legal o método de licitação para aquisição dos seus produtos e serviços. Desta forma a seleção dos fornecedores é condicionada ao atendimento dos aspectos legais estabelecidos na Lei Federal 8.666/93, a qual define critérios para contratação através das modalidades de licitação previstas, à lei 10.520/2002, que trata especificamente do Pregão e do Decreto nº 1178-R/2003, que dispõe sobre a obrigatoriedade da realização de licitações na modalidade pregão para aquisição de bens de pequeno valor e serviços comuns. Após definida a necessidade de compra e concluída a elaboração dos elementos técnicos, é conferida a publicidade legal ao edital, inclusive no Portal de Compras da CESAN. Conforme a modalidade de licitação a ser aplicada, a Comissão de Licitação ou a Gerência de Logística (R-GLG), através da Divisão de Licitação (R-DLI), inicia o certame e recebe os documentos previstos em lei no prazo estabelecido. A fase de habilitação analisa o licitante e sua proposta quanto aos critérios de habilitação jurídica, qualificação técnica; qualificação econômico-financeira, regularidade fiscal e cumprimento ao inciso XXXIII do Art. 7º da Constituição Federal, conforme discriminado no Art. 27 da Lei 8666/93. Os fornecedores são cadastrados em sistema próprio informatizado, por especialidade através dos grupos de classe dos materiais e serviços. De acordo com a modalidade, a CESAN pode exigir o registro cadastral dos fornecedores. No caso do Pregão Eletrônico ou Presencial, primeiro ocorrem as apresentações das propostas de preço, seguida de disputa lance a lance em busca da melhor proposta, após esta fase é analisada a habilitação somente do vencedor, sendo este processo conduzido pelo Pregoeiro com auxílio da equipe de apoio. A divulgação dos resultados acontece através do Diário Oficial, Portal de Compras da CESAN e no site Licitações-e do Banco do Brasil.

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

No que tange a erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado, a CESAN atua legalmente, exigindo que todos os participantes de licitação sejam obrigados a apresentar no ato da Habilitação uma Autodeclaração – Declaração de Atendimento ao Inciso XXXIII do art 7º da Constituição Federal, anexo ao edital – Modelo Declaração de Situação Regular Perante o Ministério do Trabalho. Nesta declaração, o licitante afirma o cumprimento do seu dever de não empregar menores de 16 anos para exercer qualquer função e menores de 18 anos para trabalhos noturnos, perigosos e insalubres.

A CESAN atua, proativamente, no desenvolvimento do mercado local através do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (PRODFOR), do Instituto Euvaldo Lodi – IEL que teve início, em 1997, e desde então, a CESAN é uma de suas 12 mantenedoras. Este programa representa uma ação conjunta e organizada das principais empresas estabelecidas no Espírito Santo para elaborar e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação de fornecedores locais para melhor atender as grandes empresas compradoras atuantes no Estado. Nesses últimos 16 anos, a CESAN, bem como as outras grandes empresas capixabas ganharam destaque no cenário local e nacional em função da participação no programa e pela busca constante da qualidade dos produtos e serviços prestados a população e ao apoio aos fornecedores locais. A CESAN participa ativamente em seu Comitê Estratégico e no Grupo Técnico de Auditorias, através de auditores concedidos e representantes designados pela empresa.

Além disso, a CESAN, por intermédio da R-GLG e suas Divisões, participa das Rodadas de Negócios promovidas, semestralmente, desde 2010, pelo IEL. Nestes eventos, a CESAN tem a oportunidade de conhecer as empresas certificadas as quais têm interesse de manter relações comerciais. Da mesma forma, temos a oportunidade de apresentar para essas empresas o modelo de contratação executado pela CESAN, o modo de cadastramento e exigências técnicas para se tornar um fornecedor da empresa. Outro evento importante deste programa é o Encontro Anual de Fornecedores do PRODFOR, neste são celebrados as certificações e recertificações de fornecedores e é uma ótima oportunidade de contato com o fornecedor, onde estes podem expor suas expectativas e identificar oportunidades de novos negócios.

c) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?

A CESAN assegura que seus fornecedores, tanto de serviços como de materiais, atendam aos requisitos da organização, através do constante monitoramento de fiscalização e avaliação dos contratos de seus fornecedores, realizados por empregados designados para exercerem tal função. Dependendo do tipo do produto /ou serviço contratado, são adotados critérios específicos de avaliação de fornecedores. Para contratos de Execução de Projetos, Obras e Serviços de Engenharia, bem como o seu gerenciamento, é utilizada a norma interna ENG.OB.032.02.2010 para Avaliação de Desempenho de Contratada de Serviços de Engenharia com os critérios: qualidade, prazo, organização, segurança e meio ambiente. Esta norma foi desenvolvida em 2005 e revisada em 2010, com a inclusão do critério de segurança e meio ambiente e a avaliação do gerenciamento do contrato. A norma vigente integra todos os novos editais deste tipo de serviço e a avaliação fica a cargo do fiscal do contrato, designado pela Unidade. Estas avaliações realizadas por meio dos Formulários de Avaliação de Contratadas – FAC's ocorrem, mensalmente, e são utilizados para o preenchimento e checagem dos requisitos adotados, e estes são entregues ao gestor do contrato para conclusão da medição e utilizados como parâmetro para a liberação de Atestado de Capacidade técnica e autorização para pagamento aos fornecedores. Alguns contratos do Interior são geridos e fiscalizados pelos próprios polos demandantes do serviço e/ou materiais, garantindo a proximidade com o objeto da execução do contrato. Este mesmo processo também ocorre com os contratos de serviços gerais na Grande Vitória, porém adotam *checklist* em formato específico, em concordância com as regras previstas em edital. Esta avaliação serve como subsídio para aplicações de penalidades e sanções administrativas cabíveis aos fornecedores.

Os contratos de materiais de estoque de manutenção são gerenciados pela R-DSU. O Almoxarifado Central concentra quase todos os recebimentos de materiais da empresa, inclusive os destinados a projetos de obras, ativo fixo, crescimento vegetativo e materiais de uso específico das Unidades. Sistemáticamente, checa os pedidos recebidos incluindo: a conferência dos dados da nota fiscal; checagem dos equipamentos de segurança da transportadora do fornecedor; contagem física da quantidade dos materiais recebidos; identificação dos materiais; e a inspeção técnica da área pertinente para a disponibilização do material para sua pronta utilização. Os critérios de avaliação são: Pontualidade; Conformidade; Recebimento; e Desempenho Operacional, em atendimento a Norma ADM.001.02.2012 de Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos e quando os materiais são reprovados, o fornecedor é comunicado através de ofício da inconformidade e é solicitada defesa e/ou substituição do material, conforme exigido em contrato. Além disso, a inconformidade é contemplada no critério de “conformidade” na avaliação do fornecedor, e, caso ele não seja capaz de entregar o material nas condições necessárias, outras penalidades contratuais são aplicadas, de acordo com análise da CESAN, gerando dados estatísticos que servirão de subsídio para análise e tomada de decisões gerenciais. Esta norma integra todos os novos editais de aquisição de materiais. Para fiscalização, a norma prevê o preenchimento de um formulário padrão que orienta a checagem destas etapas e acompanha todo o trajeto da nota fiscal até sua liberação para o pagamento pela Divisão de Finanças (R-DFI).

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

A Divisão de Serviços Gerais (R-DSG) avalia a prestação de serviços comuns, como os de Zeladoria, Manutenção predial e de Segurança Patrimonial, verificando o desempenho dos profissionais, das atividades e o gerenciamento do contrato pela contratada. Desde 2011, os novos editais destes serviços utilizam estes critérios que também servem como parâmetro para a liberação de Atestado de Capacidade Técnica, fornecido pelo gestor do contrato. Na fiscalização dos contratos são utilizados formulários específicos que orientam este processo, sendo arquivados e consultados na formulação de nova contratação similar. Caso o índice de desempenho do fornecedor esteja abaixo dos valores mínimos previstos em edital, o fornecedor é notificado e são solicitadas providências para solução do problema. Contudo, é importante frisar que as normas de serviços e obras estão sendo revisadas por uma comissão designada pela Diretoria, objetivando melhor eficácia nas avaliações e a sua padronização.

Além destas práticas, outros recursos foram desenvolvidos para assegurar a qualidade dos materiais recebidos. Considerando que os materiais de PVC são críticos a qualquer empresa de saneamento, a CESAN buscou, em 2006, a adesão ao Programa do Ministério das Cidades, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) no qual, trimestralmente, são coletados aleatoriamente tubos de PVC para análise de qualidade. Esta forma de auditoria contribui para identificação de problemas de qualidade que ocorrem após o seu armazenamento. Para outros materiais são exigidos padrões estabelecidos em normas técnicas que atendam ao seu propósito operacional e a legislação específica, como no caso de produtos químicos e EPI's.

Outro importante recurso utilizado pela empresa, a fim de assegurar a qualidade dos materiais entregues à CESAN, é a possibilidade de realização de visitas técnicas aos seus fornecedores garantidos por cláusulas contratuais. Nos casos em que a empresa identifica maior risco de inconformidades no atendimento, fornecimento de grande vulto, ou singularidade do serviço prestado, a CESAN disponibiliza equipe especializada para realização de visita técnica. Além disto, como estratégia da empresa para aumentar a abrangência de suas visitas, desde 2010, foi firmado o Acordo de Parceria Técnica com a SABESP, que foi renovado até o presente momento. Neste, a empresa paulista terceiriza seus conhecimentos organizacionais e realiza visita aos fornecedores da CESAN, conforme solicitado, e analisa aspectos de gestão que garantam a qualidade e a sustentabilidade do fornecimento da empresa analisada. De acordo com política da CESAN, para a aquisição de todo insumo crítico passível de certificação é exigido o Atestado de Capacidade Técnica, fornecido pela SABESP, como pré-requisito de aprovação da proposta de fornecimento do licitante.

Além das práticas já citadas, podemos destacar ainda, que a R-GCO realiza a fiscalização de seus contratos com equipe própria, por meio de sistema informatizado, e, a partir de 2012, também por meio de empresa contratada para as atividades de campo. A Unidade consegue mensurar a qualidade de seus fornecedores através do Índice de desempenho de Execução de Serviço (IDES), que mede o seu desempenho em todas as etapas de execução do serviço e determina desempenho mínimo para a prestação de serviço, firmada a cada contrato. A fórmula de cálculo deste índice é prevista em edital e avalia os critérios de quantidade e prazo. Os erros na execução do serviço diminuem o IDES e são passíveis de penalidades, conforme o caso. Este indicador é o ponto de partida para as reflexões cabíveis nas reuniões mensais com os fornecedores da Unidade. Os principais requisitos de fornecimento e respectivos indicadores estão descritos na **Tabela 7.4.**

TIPO DE FORNECEDOR	PRINCIPAIS REQUISITOS	RESPONS.	INDICADORES DE DESEMPENHO
Produção de Água	Custo no tratamento da água	P-CPE	IFr06 - Índice de custo no tratamento da água.
	Índice de desempenho de Prestadores de Serviços	I-GEP	IFr07 - Índice de Desempenho de Fornecedores - Obras
Energia elétrica	Falhas no fornecimento de energia elétrica	O-GES	IFr03 - Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica.
Materiais*	Atraso nos pedidos de materiais	R-DSU	IFr01 - Índice de Atrasos de Fornecedores Estratégicos
	Pontualidade na entrega dos pedidos; Qualidade da entrega de materiais; Conformidade dos materiais recebidos; Desempenho operacional do produto fornecido a CESAN na sua aplicação	R-DSU	IFr07 - Índice de Desempenho de Fornecedores - Materiais
Todos os fornecedores	Certificação no PRODFOR cadastrados	R-GLG	CESAN - Número de fornecedores certificados no PRODFOR cadastrados.
	Suspensão por infração	R-GLG	CESAN - Número de fornecedores suspensos por infração.
Todos os fornecedores críticos e estratégicos	Atraso no pagamento a fornecedores	R-DFI	IPa01 - Índice de incidência de atraso no pagamento a fornecedores.

*O gerenciamento dos indicadores dos materiais teve início em março de 2012.

7.4 - Tabela Requisitos de Fornecimento

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

As obrigações da empresa contratada, quanto aos valores e princípios organizacionais da CESAN estão previstos nos editais e nos contratos de fornecimento de materiais e serviços. Por se tratar de uma sociedade de economia mista, administrada pelo Governo do Estado do Espírito Santo, ela segue as obrigações previstas em lei para celebração de contratos administrativos e nela prevê tais instrumentos de vínculo obrigacionais da contratada com a nossa empresa e vice-versa. Desde 2010, nos editais de Obras e Serviços de Engenharia, consta o Manual Ambiental de Projetos e Obras que obriga a contratada a seguir um código de conduta ambiental na execução do serviço. Nos editais de leilões realizados pela CESAN, o licitante assina uma Declaração de Responsabilidade Ambiental que obriga a contratada a dar a devida destinação legal aos materiais de descarte e seguir outras recomendações, que vão ao encontro da sustentabilidade ambiental. O Encontro Anual de Fornecedores, mencionado em **7.2.a**, que ocorre desde 2010, também é uma prática da CESAN para expor as expectativas para o ano seguinte, fazer uma análise do ano que passou e compartilhar os princípios e valores que norteiam as diretrizes organizacionais com as empresas participantes.

Desde 2011, antes do início de cada contrato de Obras e Serviços de Engenharia, conforme previsto na norma de fiscalização ENG.OB.032.02.2010, são realizadas reuniões para entrega da Ordem de Início de Serviço, de responsabilidade da Unidade gestora do contrato. Nestas reuniões, são apresentados e esclarecidos princípios organizacionais de segurança no trabalho, meio-ambiente, cadastro técnico, planejamento geral do empreendimento, materiais, diário de obras, medição e outras recomendações e são dirimidas eventuais dúvidas sobre normas, princípios e a política da CESAN. Depois da apresentação e checagem dos pontos discutidos em reunião, através do *checklist*, a Unidade gestora do contrato autoriza o início do serviço.

Para os contratos de prestação dos serviços de Leitura e entrega simultânea de contas, Hidrometração de ligações não medidas e Substituição de hidrômetros, gerenciados pela R-GCO, desde 2008, são realizados treinamentos, orientando a execução do serviço e apresentados os princípios da CESAN. Esse treinamento inicial dura cerca de 1 dia e acontece antes do início da execução de cada contrato. Além disto, a CESAN disponibiliza empregados da Unidade para acompanhar os demais treinamentos oferecidos pelos seus fornecedores, a fim de garantir a sinergia da filosofia de trabalho aplicada aos nossos serviços por terceiros. No caso da R-GRC, antes do início de contratos que demandam mobilização de mão-de-obra, treinamentos de pessoal, abertura de escritório administrativo e/ou operacional ou necessidade de reunião técnica para realização de serviços, é realizado um *workshop* que ocorre, desde 2008. Nesta oportunidade, também são apresentadas as planilhas de controle para execução física e financeira dos contratos, e, em seguida, a Unidade emite a Ordem de Início de Serviço. Esta prática permite que a Unidade compartilhe experiências com os fornecedores e a autoanálise sobre os pontos positivos e negativos identificados. Por fim, os resultados do Workshop também subsidiam a discussão sobre melhoria dos contratos de serviços nas Reuniões Bimestrais realizadas pela Unidade.

7.3 Processos econômico-financeiros

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

Desde 2007, a P-CPE elabora, mensalmente, após o fechamento contábil e do SINCOP que ocorre por volta do dia 20 do mês subsequente, o Relatório de Planejamento e Gestão, com o objetivo de demonstrar os processos de Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Gestão da Qualidade, além das principais informações da empresa, para subsidiar a tomada de decisão. Em 2012, esse relatório foi reformulado para o acompanhamento do desempenho dos indicadores estratégicos, além da inclusão dos valores planejados e realizados da Programação de Investimentos (PI), por gerência. Esse relatório é disponibilizado na intranet, para acesso dos colaboradores e entregues em versão impressa ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Em 2010, com o objetivo de melhorar o Controle do Desempenho Orçamentário e ter um sistema integrado de informações, acessível a todas as Unidades da CESAN, foi implantado o Sistema ERP/SAP, que permite restringir lançamentos de custos não aprovados no orçamento empresarial, exigindo nova análise e adequação. Além disso, é feito o monitoramento, diário, através do ERP/SAP para manter o fluxo financeiro equilibrado, e, a partir desse, semanalmente, é elaborado o Resumo Financeiro, contendo Saldos a Pagar e em Caixa, permitindo ao gestor da Gerência Financeira e Contábil (R-GFC) e aos Diretores, o gerenciamento dos recursos financeiros.

GRUPO	NOME DO INDICADOR	CÓDIGO
Estrutura de Capital	Grau de Endividamento	CESAN
	Imobilização do Patrimônio Líquido	CESAN
Liquidez	Liquidez Corrente	CESAN
Rentabilidade	Retorno sobre Patrimônio Líquido	IFn16
Rentabilidade	Margem EBITDA	CESAN
	Margem Líquida	IFn05
Atividade	Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	lfn07

Tabela 7.5 Principais Indicadores econômico-financeiros

A P-CPE, de forma complementar, monitora, mensalmente, os aspectos que causam impacto no negócio, por meio de indicadores operacionais e financeiros, utilizados para acompanhar a execução do planejamento da operação da empresa, bem como o resultado financeiro contábil, conforme **Tabela 7.5**. Além desses, são monitorados todos os indicadores constantes dos contratos de financiamento junto ao BNDES, CAIXA, Banco Mundial e do Acordo de Melhoria de Desempenho, que estabelecem metas de desempenho operacional e econômico-financeiro.

A P-CRI coordena as relações da CESAN com Poder Concedente, Agência Reguladora, e SEDURB e controla as concessões, buscando garantir as renovações e o equilíbrio financeiro dos Contratos com os municípios em que atua,

estabelecendo diretrizes e metas, em consonância com a lei 11.445/2007 que regulamenta o setor.

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

Em abril de 2008, foi implantado o Comitê de Perdas na CESAN, para a região metropolitana, a fim de se ter um acompanhamento mais efetivo de ações de controle e redução de perdas. São feitas reuniões bimestrais do comitê, nas quais são apresentadas as melhores práticas e os resultados das ações. Além disso, é elaborado um relatório gerencial mensal. Essa prática está alinhada aos objetivos estratégicos OE02, OE04 e OE07. Outros grupos de trabalho foram criados e tem relação direta com as ações de redução de perdas como, por exemplo, o Grupo de Trabalho de Controle de VD (Volume Disponibilizado) e o Grupo de Trabalho de Controle de VU (Volume Utilizado). O processo de redução de perdas envolve diversas Unidades que juntas colaboram para o alcance de um resultado eficiente, com destaque para a O-GPA, O-GDA, R-GCO, R-GRC, R-GLG, I-GEP, R-GRH.

No ano de 2012, foi iniciado a Implantação de Projeto de Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas (MASPP), que é uma metodologia científica e prática que propicia a utilização das ferramentas da qualidade de forma ordenada e lógica, facilitando a análise de problemas, determinação de suas causas e eliminação das mesmas. Esta metodologia foi adaptada para ser trabalhada com o foco em Perdas. Este Projeto tem previsão de conclusão, em setembro de 2013.

São desenvolvidas diversas atividades para combate a evasão de receitas, entre elas o encaminhamento para execução de cobrança administrativa, recuperação de receita por meio de contratos de cobrança judicial. A CESAN tem aprimorado o processo de atualização de dados do cadastro de clientes e intensificado as ações de negativação de clientes inadimplentes, nos órgãos de Proteção ao Crédito (SPC/SERASA), e planos de parcelamento junto aos clientes. Em julho de 2012, foi iniciada a higienização do cadastro de clientes da CESAN que consiste em enviar lotes de informações de clientes para os órgãos de Proteção ao Crédito (SPC/SERASA), a fim de que essas informações sejam tratadas e, após avaliação da CESAN, inseridas no banco de dados do SICAT. Essa ação visa maior efetividade do processo de contato com os clientes, bem como contribui com o aprimoramento do processo de cobrança.

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

Para atender as necessidades operacionais, a CESAN assegura os recursos financeiros através de recursos próprios, elaborando e controlando, via sistema SAP, anualmente, o orçamento de vendas e de outras receitas.

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

Com base nas informações do Orçamento Empresarial, a R-DFI elabora desde 2008, anualmente, no mês de janeiro, o Fluxo de Caixa anual previsto. O fluxo previsto do ano é demonstrado em planilha Excel e é controlado pela R-GFC. A informação é enviada para a Diretoria e a planilha demonstra a falta ou sobra de recurso, mês a mês, proporcionando a elaboração de estratégias para assegurar os recursos financeiros. Elaborando o fluxo de caixa previsto, anualmente, percebeu-se que modificações na estrutura da planilha são necessárias para adequar a projeção à realidade da empresa. Sendo assim, o modelo tem passado por melhorias contínuas. Além disso, vai ao encontro do objetivo estratégico da CESAN OE02, OE 03 e OE04.

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

Esforços e ações da empresa para reduzir perdas de água nos sistemas de tratamento e distribuição contribuem para aprimorar a gestão comercial e a recuperação de receitas da CESAN, conforme descrito em **7.3.a**.

O programa “SE LIGA NA REDE”, descrito em **4.1.d** é outra importante iniciativa da empresa para mobilizar a população a efetivar as ligações dos imóveis à rede pública coletora de esgoto, implantada na Grande Vitória, trazendo mais receita para a empresa. Estão disponibilizadas 80 mil ligações, e entre elas 30 mil estão sendo realizadas, gratuitamente, pela CESAN, para moradores de Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS), ou que estejam cadastradas no CadÚnico do Governo Federal ou residam em bairros populares em que a renda da família seja de até R\$ 1438,47 por pessoa. Ao final do Programa espera-se que 2/3 da população da Região Metropolitana esteja conectada ao Sistema de esgoto em operação, sendo tarifadas por mais este serviço prestado pela empresa.

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

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

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

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

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

Para desenvolvimento institucional da Empresa, a forma de captação foi através de emissão privada de debêntures simples, junto ao BNDES. O Governo do Estado também vem aportando recursos para investimentos, a fim de atender a meta pactuada com a sociedade de ampliação da cobertura com os serviços de esgotamento sanitário e melhoria dos serviços de abastecimento de água. Desde 2012, a CESAN, através da P-ACR, desenvolveu um modelo de projeções financeiras de longo prazo, com o objetivo contínuo de avaliar os investimentos, projetar o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, a fim de alcançar resultados que conduzam aos objetivos e ao progresso da empresa. O modelo é em planilha eletrônica Excel, contendo várias planilhas vinculadas, de modo que alterando uma meta, um indicador ou qualquer informação, poderá afetar outras metas, indicadores e todo resultado projetado. Por isso, a sua utilização como ferramenta de gestão é importante, proporcionando simulações de diversos cenários, antecipando a solução de problemas já evidenciados no diagnóstico estratégico, avaliando a capacidade de investimento, endividamento e pagamento da Empresa.

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

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

O orçamento de vendas, desenvolvido pela R-GCO, projeta para o próximo exercício a receita operacional dos serviços de água e esgoto, com base no histórico e nas projeções de reajustes tarifários.

O orçamento de outras receitas é elaborado pela R-GFC, utilizando como base o histórico realizado nos últimos anos. O orçamento de financiamentos é organizado pela P-ACR, e depende, basicamente, do cadastro de projetos, da disponibilidade do mercado e do governo federal em disponibilizar recursos para atendimento às demandas por saneamento básico e da capacidade financeira de endividamento da empresa.

Após a elaboração dos orçamentos, é possível estabelecer limites orçamentários e, assim, desenvolver os orçamentos das despesas de pessoal e custeio, dos investimentos e do serviço da dívida. Essa elaboração é feita com a participação de todas as Unidades, em consonância com o Planejamento Estratégico do período de 2012-2016 e conforme procedimento operacional – PO-FICO-011, disponibilizado na intranet (hotsite SAP).

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



Relatório de Gestão



Resultados

8. Resultados

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS												
IFn01	Índice de Desempenho Financeiro - IN012 do SNIS	%	▲	126,2	120,5	116,8	Média Premiadas PNQS - 2012	122,0	●	●		
IFn02	Indicador de Águas não Faturadas por Volume	%	▼	27,1	25,1	24,7	Média Premiadas PNQS - 2012	30,3	●	●	✓	CEF/BNDES ≤ 25
IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m³	R\$/m³	▼	1,5	1,7	1,9	Média Premiadas PNQS - 2012	1,9	●	●		
IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos	-	~1	1,0	0,9	0,7	Média Premiadas PNQS - 2012	0,7	●	●		
IFn05	Margem Líquida com Depreciação - IN065 do SNIS	%	▲	14,4	6,9	14,6	Média Premiadas PNQS - 2012	27,4	●	●		
IFn06	Nível de Investimentos	%	▲	60,8	48,4	40,3	Média Premiadas PNQS - 2012	15,3	●	●	✓	
IFn07	Dias de Faturamento Comprometidos c/ Contas a Receber	Dias	▼	61,7	59,7	59,4	Média Premiadas PNQS - 2012	63,9	●	●	✓	CEF/BNDES: ≤ 90
IFn15	Índice de Evasão de Receita - IN029 do SNIS	%	▼	6,1	5,3	5,3	Média Premiadas PNQS - 2012	5,8	●	●		A: < 5,5
IFn16	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	%	▲	3,7	2,6	4,1	Média Premiadas PNQS - 2012	20,7	●	●		
CESAN	Liquidez Corrente - IN061 do SNIS	-	~1	1,1	1,0	0,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Fluxo Operacional	%	▼	56,5	56,7	57,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT (GER) ≤ 57,5
CESAN	Grau de Endividamento	%	▼	71,1	63,1	61,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Composição do Endividamento	%	▼	15,6	16,5	20,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Imobilização do Patrimônio Líquido	%	▼	151,1	142,2	141,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Margem EBITDA	%	▲	31,8	29,7	28,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		CEF/BNDES > 27
IN004	Tarifa Média Praticada	R\$/m³	▲	1,9	2,0	2,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
IN031	Margem das Despesas com Pessoal Próprio	%	▼	24,2	24,8	25,0	Média SNIS 2010	44,74	●	●		

De um modo geral, os indicadores financeiros de 2011 foram impactados negativamente em função de nova normatização contábil implementada, conforme política existente no Brasil. Além disso, o fato de não haver mais compensação do prejuízo fiscal acumulado em anos anteriores, bem como a incorporação de bens no ativo, resultado de doações, fizeram com que se elevasse substancialmente o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. / **IFn01 e Cesan - Fluxo Operacional:** Em dez/2012, por exigência da auditoria independente, foram apropriadas despesas referentes ao ICMS sobre energia elétrica, que não vinham sendo contabilizadas desde set/2011, em virtude da desoneração do imposto autorizada pelo Governo do Estado para aplicação dos recursos em projetos de adesão ao sistema de esgotamento sanitário da CESAN / **Vice Líder:** (1) IFn02 - Sabesp MS: 26,5; (2) IFn06 - Sabesp MS: 14,87 e (3) IFn07 - Sabesp (Guarapiranga): 69.

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
8.2 RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E AO MERCADO												
ICm01	Índice de Reclamações e Comunicação de Problemas	reclam/lig	▼	0,4	0,3	0,3	Média Premiadas PNQS - 2012	0,4	●	●	✓	
ICm01 Estratificado	Índice de Reclamações dos Clientes - Água	reclam/lig	▼	0,4	0,4	0,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ICm01 Estratificado	Índice de Reclamações dos Clientes - Esgoto	reclam/lig	▼	0,2	0,3	0,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ICm02	Índice de Satisfação dos Clientes	%	▲	79,2	77,9	77,9	Média Premiadas PNQS - 2012	88,7	●	●		
ICm02 Estratificado	Índice de Satisfação dos Clientes - Grande Vitória	%	▲	78,0	74,3	74,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ICm02 Estratificado	Índice de Satisfação dos Clientes - Interior	%	▲	81,5	84,9	84,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ICm03 Equivalente	Inserções Positivas na Mídia	%	▲	76	66	71	Sabesp - MS PNQS Nível IV Diamante - 2012	62	●	●	✓	
ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	%	▲	-	98,8	96,3	Média Premiadas PNQS - 2012	95,5	●	●		
ICm05	Índice de Atendimento Urbano de Água - IN023 do SNIS	%	▲	100	100	96	Média Premiadas PNQS - 2012	95	●	●		
ICm06	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto - IN024 do SNIS	%	▲	33	37	35	Média Premiadas PNQS - 2012	50	●	●		
ICm10	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários	h/reclam	▼	17,7	16,5	21,2	Média Premiadas PNQS - 2012	31,2	●	●		
ICm10 Estratificado	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários - Água	h/reclam	▼	13,9	12,7	11,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ICm10 Estratificado	Tempo Médio de Resposta à Reclamação dos Usuários - Esgoto	h/reclam	▼	21,4	20,4	30,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Tempo Médio de Atendimento de Call Center	minutos	▼	3,43	2,77	2,97	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Tempo Médio de Atendimento nos Escritórios	minutos	▼	21,64	17,93	17,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Cobertura Urbano de Água	%	▲	100	100	100	Sabesp GC - MO Nível II Ouro - 2012	100	●	●	✓	A: 100
CESAN	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	▲	45,65	46,9	50,0	Sabesp GC - MO Nível II Ouro - 2012	78	●	●		A: 60
CESAN	Manutenção das Concessões	%	▲	100	100	100,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		A: 100
CESAN (GER)	Índice de Satisfação do Cliente - ISC (GER)	%	▲	70,00	70,40	70,40	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT (GER): ≥70,0

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
CESAN (GER)	Ligações de Esgoto (GER)	%	▲	24,90	25,40	27,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT (GER): ≥ 26,1

ICm02: Estima-se que a queda no índice de satisfação dos clientes seja devida, em grande parte, aos transtornos causados pelas obras do Projeto Águas Limpas realizadas pela Cesan em 2011. A Cesan considera apenas os conceitos "Muito satisfeito" e "Satisfeito" no cálculo de satisfação dos clientes. / **CESAN - Tempo Médio Atendimento Call Center e Escritórios:** O aumento nos tempos é devido ao aprimoramento dos processos em decorrência das legislações da ARSI, em função disso foram acordadas novas metas de desempenho. / **CESANGER - Índice de Satisfação do Cliente (ISC):** Indicador calculado com critérios específicos, por isso seu resultado diverge do ICm02 e não é comparável com outras organizações. / **Vice Líder:** (1) ICm01 - Sabesp (Guarapiranga): 0,39; (2) Sabesp MS: 62,00 e (3) Cesan - Índice de Cobertura Urbano de Água - Referencial de Excelência: 100%.

8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

ISc02	Indicador de Sanções e Indenizações	%	▼	0,2	0,1	0,1	Média Premiadas PNQS - 2012	0,13	●	●	✓	
ISc04	Indicador de Mitigação de Impactos Ambientais	%	▲	-	-	75,0	Média Premiadas PNQS - 2012	55,9	●	●		
ISc08	Índice de Comprometimento de Renda Familiar	%	▼	4,3	1,1	1,2	Média Premiadas PNQS - 2012	1,36	●	●	✓	
ISc09=ICm07	Índice de Tratamento do Esgoto Gerado	%	▲	37,8	38,8	42,3	Média Premiadas PNQS - 2012	40,8	●	●		
CESAN	Atividades Licenciadas	%	▲	53	53	56,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Captações Outorgadas	%	▲	81	86	91	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Lançamentos outorgados	%	▲	44	49	45	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Comunidades atendidas pelo Pró-Rural	nº	▲	232	253	253	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		

Cesan - Lançamentos outorgados: O índice de Lançamentos Outorgados, não está crescendo como esperado devido à demora na análise das solicitações de outorga da Cesan no IEMA / **Vice Líder:** (1) ISc02 - Copasa DCL: 0,18 e (2) ISc08 - Copasa: 1,3.

8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

IPe01	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgotos Sanitários	lig/empreg	▲	494	495	517	Média Premiadas PNQS - 2012	652	●	●		
IPe02	Índice de Criatividade do Pessoal	Nº	▲	21	20	35	Média Premiadas PNQS - 2012	12	●	●		
IPe03	Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrs trein/empreg	▲	52,5	58,0	63,4	Média Premiadas PNQS - 2012	36,1	●	●		
IPe04	Índice de Satisfação dos Empregados	%	▲	40	70	70	Média Premiadas PNQS - 2012	75	●	●		FT (SESI) ≥ 80
IPe05	Índice de Frequência de Acidentes	Acid/milh_h	▼	6,3	4,7	5,5	Média Premiadas PNQS - 2012	21,83	●	●		
IPe06	Coeficiente de Gravidade de Acidentes	Dia/milh_h	▼	181,3	18,4	197,5	Média Premiadas PNQS - 2012	115,57	●	●		
IPe09	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	pontos	▲	-	7,4	7,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig/empreg	▲	261	253	247	Média Premiadas PNQS - 2012	278	●	●		CEF/BNDES: ≥ 250

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
CESAN (GER)	Segurança no Trabalho (Acidentes por Empregado)	%	▼	1,06	0,82	0,90	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT (GER): ≤ 0,6
CESAN (GER)	Integração entre as Unidades (Média Diretorias)	%	▲	97,8	94,0	91,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT (GER): ≥ 80
CESAN	Avaliação de Desempenho	%	▲	46,9	49,9	46,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Concessão de Benefícios por Empregado Ativo	R\$/empr	▲	14.245	15.063	18.161	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT: Aprovado em Acordo Coletivo
CESAN	Turn over	%	▼	11,35	7,76	5,0	ArcelorMittal Tubarão 2012	6,25	●	●		

IPE04: Pesquisa de Clima aplicada bianualmente. A próxima será realizada em 2013. / **IPE09:** Resultado não comparável devido à especificidade da metodologia interna.

8.5 RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

ISp01	Ind. conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (REDE)	%	▲	113,8	112,5	114,4	Média Premiadas PNQS - 2012	117,89	●	●		
ISp02	Incidência de análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão (REDE)	%	▲	3,0	2,9	1,5	Média Premiadas PNQS - 2012	1,13	●	●		
ISp03	Eficiência de Remoção de DBO	%	▲	80	78	86	Média Premiadas PNQS - 2012	79,7	●	●		
ISp04	Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Água	hrs/s.s. executada	▼	184,5	215,9	280,7	Média Premiadas PNQS - 2012	202,7	●	●		
ISp06	Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Esgoto	hrs/s.s. executada	▼	200,1	374,2	678,5	Média Premiadas PNQS - 2012	225,2	●	●		
ISp08	Incidência de Reclamações sobre Qualidade da Água	%	▼	0,1	0,2	0,3	Média Premiadas PNQS - 2012	0,85	●	●		
ISp09	Incidência de Reclamações sobre Falta de Água	%	▼	6,7	6,7	9,0	Média Premiadas PNQS - 2012	13,2	●	●		
ISp10	Tempo Médio de Execução dos Serviços	hrs/s.s. executada	▼	14	13	9	Média Premiadas PNQS - 2012	163	●	●	✓	
ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	hrs/s.s. executada	▼	59	47	45	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ISp10 Estratificado	Tempo Total Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	hrs/s.s. executada	▼	24	24	26	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
ISp11	Continuidade no abastecimento de água	%	▲	87,8	92,4	86,8	Média Premiadas PNQS - 2012	83,4	●	●		
ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários	extrav/km	▼	13,4	10,7	10,0	Média Premiadas PNQS - 2012	3,3	●	●		
ISp14	Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação	litro/lig/dia	▼	459,6	452,5	450,2	Média Premiadas PNQS - 2012	295,6	●	●		CEF/BNDES: < 442
ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	▼	0,2	0,1	0,2	Média Premiadas PNQS - 2012	1,2	●	●		
ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	▼	0,6	0,7	0,4	Média Premiadas PNQS - 2012	1,9	●	●	✓	

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
ISp17	Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão	%	▼	1,7	2,9	1,8	Média Premiadas PNQS - 2012	1,2	●	●		
ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	▲	130,4	127,4	119,0	Média Premiadas PNQS - 2012	169,6	●	●		
ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	▲	94,0	94,8	95,4	Média Premiadas PNQS - 2012	53,7	●	●	✓	
ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (ETA)	%	▼	0,65	0,72	0,81	Média Premiadas PNQS - 2012	1,47	●	●	✓	
ISp23	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado - NOVO	%	▲	97	77	81	Copasa DSO PNQS Nível IV Diamante - Ciclo 2012	100	●	●		
IPa01	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	%	▼	8,0	14,5	13,3	Média Premiadas PNQS - 2012	5,01	●	●		
IPa02	Índice de Hidrometração - IN009 do SNIS	%	▲	94,1	94,1	94,1	Média Premiadas PNQS - 2012	99,3	●	●		CEF/BNDES: ≥ 95
IPa03	Índice de Macromedição - IN011 do SNIS	%	▲	73,8	73,2	84,4	Média Premiadas PNQS - 2012	92,8	●	●		CEF/BNDES: > 76
IPa04	Consumo Médio Energia Elétrica por m³ de Água Aduzida	kWh/m³	▼	0,5	0,5	0,5	Média Premiadas PNQS - 2012	0,6	●	●	✓	
IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	▲	61,8	92,0	83,3	Média Premiadas PNQS - 2012	78,6	●	●		
IPa08	Índice de avaliação externa do sistema de gestão	pontos	▲	-	220,5	283,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
IPa09	Satisfação dos Usuários de Informações	pontos	▲	-	7,3	7,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Qualidade da Água (IQA)	%	▲	97	97	98	Sabesp - MO PNQS Nível III Platina - Ciclo 2011	97	●	●		FT (GER): > 97
CESAN	Índice de Elevatórias Telecomandadas Grande Vitória	%	▲	62,6	62,8	62,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Volume de Reservação Telemedido	%	▲	71,1	74,4	72,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Perdas na Produção de Água	%	▼	5,0	5,6	6,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Despesas com Produtos Químicos	%	▼	2,6	2,5	2,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de ETes Fora do Padrão de Eficiência	%	▼	32,0	24,0	12,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Multas por Ultrapassagem de Demanda Elétrica	%	▼	0,1	0,3	0,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Rede de Água Validada	%	▲	64,3	71,2	76,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Rede de Esgoto Validada	%	▲	44,1	67,0	75,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Abrangência da Análise Operacional	%	▲	67,1	74,4	81,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		

Código do Indicador (GRMD)	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Resultado			Referencial Comparativo		N	T	L	RPI
				2010	2011	2012	Organização	Valor				
CESAN	Índice de Atendimentos às Ordens de Serviços de Manutenção	%	▲	86,5	65,9	69,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Estação Informatizada de Trabalho	%	▲	92,6	92,2	92,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Índice de Investimento em Tecnologia da Informação	%	▲	4,8	3,3	5,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
BIRD	Vazamento de Água por 100km de Rede	Vaz/100km	▼	13,36	13,29	9,3	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
IN049	Índice de Perdas da Distribuição	%	▼	34,7	35,6	36,0	Média SNIS 2010	46,48	●	●		

ISp04 e ISp06: Contratos de crescimento vegetativo defasados em relação à expansão da demanda, devido à disponibilização de novos serviços de água e esgoto. / **IPa08:** Não é possível avaliar 3 ciclos desse indicador, porque a Cesan concorreu, corporativamente, pela primeira vez em 2011. / **IPa09:** Resultado não comparável devido à especificidade da metodologia interna. / **ISp14, CESAN - Índice de Perdas na Produção de Água e IN049 - Índice de Perdas da Distribuição:** Os indicadores relacionados a "Perdas" sofreram um aumento devido à ampliação dos sistemas de água. Em 2012, iniciou-se a implementação da metodologia do MASPP 1 – Método de Análise e Solução de Problemas aplicado a perdas de água, a fim de estabelecer planos de ação para controlar esses índices. / **Vice Líder:** (1) ISp10 - Copasa DCL: 142,33; (2) ISp16 - Copasa DCL - 3,39; (3) ISp19 - Copasa DCL: 31,47; (4) ISp20 - Copasa DCL: 1,12 e (5) IPa04 -

8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

IFr01	Índice de atraso na entrega dos fornecedores	%	▼	4,6	4,6	6,5	Média Premiadas PNQS - 2012	6,60	●	●		
IFr03	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	hrs/elev.	▼	0,52	0,66	0,59	Média Premiadas PNQS - 2012	14,27	●	●	✓	
IFr06	Custo do tratamento da água	R\$/m³	▼	0,23	0,22	0,21	Média Premiadas PNQS - 2012	0,4	●	●	✓	
IFr07	Índice de desempenho de fornecedores	%	▲	95	95	96	Média Premiadas PNQS - 2012	91,49	●	●		
IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de fornecedores - Obras	%	▲	95	95	95	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
IFr07 Estratificado	Índice de desempenho de fornecedores - Materiais	%	▲	-	-	97,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Nº fornecedores cadastrados certificados no PRODFOR	Nº	▲	60	62	68	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
CESAN	Número de fornecedores suspensos por infração	Nº	▼	0	7	5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		

Vice Líder: (1) IFR03 - Copasa DSO: 12,31 e (2) IFR06 - Copasa DCL: 0,24.

OBSERVAÇÕES:

- Para avaliar a competitividade, a Cesan utilizou como referencial comparativo a média truncada de empresas premiadas no PNQS, empresas de grande porte estaduais, dados do SNIS (2010) e de revistas de circulação nacional.
- (*) Acompanhamento Interno - Não são comparáveis resultados de indicadores de medição interna, com base de cálculo específica da organização.

LEGENDA

●	Resultado Favorável
●	Resultado Desfavorável
	Indicador Estratégico

T	Tendência
N	Nível atual
L	Líder/Referencial de Excelência

RPI	Requisito Partes Interessadas
A	Acionista
FT	Força de Trabalho

Glossário

A	
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACACCI	Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ACT	Atestado de Conformidade Técnica
AD	Microsoft Active Directory
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AFACA	Associação dos Amigos e Famílias com Câncer
Alta Direção	Diretoria da Cesan
AMARIV	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis da Ilha de Vitória
AMD	Acordo de Melhoria de Desempenho
AMOS	Assistência Médica Odontológica Supletiva
ANA	Agência Nacional de Águas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APP	Área de Proteção Permanente
ASCAMARE	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vitória ES
ASPE	Agência de Serviços Públicos de Energia ES
ARSI	Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo
B	
Backup	Cópia de Segurança
BI-Cesan	Sistema de Gestão Corporativa
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster	Equipamento eletromecânico utilizado para bombear água para regiões de baixa pressão, conectado diretamente na rede de distribuição
BPC	Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social
BSC	Balance Scorecard
C	
Caixa	Caixa Econômica Federal
Call center	Centro de atendimento ao cliente por telefone e internet
CAO	Centro Administrativo e Operacional
CCO	Centro de Controle Operacional
CTA	Comitê Técnico e Estratégico de Automação
CCTC	Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica
CD	Disco Compacto
C&D	Capacitação e Desenvolvimento
CEF	Caixa Econômica Federal
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
CESAN	Companhia Espírito Santense de Saneamento
CNQA	Comitê Nacional da Qualidade ABES
CIEE/ES	Centro de Integração Empresa-Escola do Espírito Santo
CIP	Carta de Investigação Preliminar
CIPA	Comissão Interna de Prevenção a Acidente
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CODEMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COPASA DCL	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Diretoria de Operação Centro-Leste
COPASA DSO	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Diretoria de Operação Sudoeste
CPGE	Comitê Permanente de Planejamento Estratégico
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
D-AM	Diretoria de Administração e Meio Ambiente
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
D-OI	Diretoria de Operação do Interior
D-OM	Diretoria de Operação Metropolitana
Download	Carregar um programa de computador central para uma estação
DR	Diretoria
D-RC	Diretoria de Relações com o Cliente
DS	Diálogos de Segurança
DST	Doença Sexualmente Transmissível
E	
EAR	Elevatória de Alto Recalque
EBR	Elevatória de Baixo Recalque
EDP-ESELSA	Companhia de Energia Elétrica do ES
EMBASA	Empresa baiana de Águas e Saneamento
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP/SAP	Sistema Integrado de Gestão Corporativa de Dados

E	
ES	Estado do Espírito Santo
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
F	
FABAVI	Faculdade Batista de Vitória
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FAACZ	Faculdades Integradas de Aracruz
FAECES	Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan
FAESA	Faculdades Integradas Espírito-santenses
Feedback	Comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
Folder	Folheto dobrado
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUCAPE	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
GIS	Sistema de Informações Geográficas
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
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
IDAF	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
I-DDG	Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Perdas
IDES	Índice de Desempenho de Execução de Serviço
I-DLT	Divisão Litorânea
IEMA	Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
IEC 27002	Norma de Segurança da Informação
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
I-GEP	Gerência de Expansão
IJSN	Instituto Jones dos Santos Neves
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural
Infogeo/ Geoweb	Sistema Informatizado de Pesquisa e Atualização de Cadastro de Clientes Georreferenciados
I-GON	Gerência Operacional Norte
I-GOS	Gerência Operacional Sul
IGS	Inovação da Gestão em Saneamento
INOVES	Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
Intranet	Rede interna da Cesan
IPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação
IQA	Índice de Qualidade da Água
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
ISO 14001	Sistemas da Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso
K	
Know-how	Experiência, técnica, prática, perícia
M	
MASPP	Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas
Matriz FOFA	A matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta estratégica usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização.
MBA	Mestre em Administração de Negócios
M-DAE	Divisão de Adesão de Esgoto
M-DCA	Divisão de Controle de Qualidade de Água
M-DCQ	Divisão de Controle e Qualidade
M-DEA	Divisão de Educação Ambiental
M-DGP	Divisão de Gestão e Pesquisa
M-DOE	Divisão de Operação de Esgoto
M-DRC	Divisão de Relações com a Comunidade
M-DRH	Divisão de Gestão de Resíduos e dos Recursos Hídricos
M-DSE	Divisão de Suporte dos Serviços de Esgoto
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
M-GCT	Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto
M-GPC	Gerência de Pesquisa e Controle da Qualidade
M-GMA	Gerência de Meio Ambiente
MP-ES	Ministério Público do Estado do Espírito Santo
MS	Ministério da Saúde

N	
NBR 11515	Norma de Segurança e Armazenamento de Dados
NBR 15247	Norma de Unidades de Armazenagem Segura – Salas cofre e cofres para hardware
NBR IEC 60529	Norma de Graus de Proteção para Invólucros de Equipamentos Elétricos (código IP)
NFPA 75	Norma Americana de Proteção da Tecnologia da Informação
NGQ	Núcleo de Gestão pela Qualidade
NI	Norma Interna
Nobreak	Estabilizador de energia
NR	Normas Regulamentadoras
O	
O-DCT	Divisão de Cadastro e Arquivo Técnico
O-DMN	Divisão da Manutenção da Distribuição Norte
O-DMP	Divisão de Manutenção da Produção
O-DMS	Divisão da Manutenção da Distribuição Sul
O-DOP	Divisão de Operação de Produção
O-DSD	Divisão de Suporte da Distribuição
O-DSO	Divisão de Serviços Operacionais
O-DST	Divisão de Suporte Técnico Operacional
O-GDA	Gerência de Distribuição de Água
O-GES	Gerência de Engenharia de Serviços
O-GPA	Gerência de Produção de Água
P	
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
P-ACR	Assessoria de Captação de Recursos
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PARAS	Plano de Regularização Ambiental
P-CAJ	Coordenadoria de Assuntos Jurídicos
P-CCE	Coordenadoria de Comunicação Empresarial
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
P-CPE	Coordenadoria de Planejamento Estratégico
PCR	Plano de Carreiras e Remuneração
P-CRI	Coordenadoria de Relações Institucionais
P-CTO	Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria
P-DGC	Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan
PE	Planejamento Estratégico
PEPs	Planos Estruturados do Projeto
PET	Politereftalato de etileno
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PV	Ponto de Verificação
PI	Programação de Investimentos
PIADV	Programa de Incentivo a Aposentadoria Voluntária
PISG	Plano de Implantação do Sistema Gerencial
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
PLASS	Plano de Assistência à Saúde da FAECES
PMSG	Plano de melhoria do sistema Gerencial
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
POP	Procedimento Operacional Padrão
PO	Procedimento Operacional
PP	Processo Protocolado
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
PRR	Programa de Recuperação de Receitas
R	
RA	Relatório de Avaliação
R-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
R-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
R-DFI	Divisão de Finanças
R-DGC	Divisão de Gestão Corporativa
R-DGE	Divisão de Gestão e Estratégia Comercial
R-DLI	Divisão de Licitação
R-DMS	Divisão de Medicina e de Segurança do Trabalho
R-DSG	Divisão de Serviços Gerais
R-DSI	Divisão de Suporte e Infraestrutura
R-DSU	Divisão de Suprimentos
R-DTR	Divisão de Transportes
Recuperlixo	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Município da Serra
Revive	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vila Velha ES
R-GCO	Gerência Comercial
R-GFC	Gerência Financeira Contábil
R-GLG	Gerência de Logística
R-GRC	Gerência de Relações com o Cliente
R-GRH	Gerência de Recursos Humanos
R-GTI	Gerência de Tecnologia da Informação

R	
RGV	Região da Grande Vitória
RMGV	Região Metropolitana da Grande Vitória
S	
SAA	Sistemas de Abastecimento de Água
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABESP GC- MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Divisão de Grandes Consumidores Oeste
SABESP - MS	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Sul
SABESP - MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Oeste
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
SESI	Serviço Social da Indústria
SICAT	Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento
SIGA	Sistema de Monitoramento de Rastreamento dos Veículos da CESAN
SIGA-O	Sistema Integrado de Gestão Ambiental e Operacional
SIGBEN	Sistema Integrado de Gestão de Benefícios
SINCOP	Sistema de Informações de Controle Operacional
SINDAEMA	Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo
SIOI	Sistema de Informações Operacionais do Interior
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SISCOP	Sistema de Controle de Processos Protocolados
Slide	“sem tradução”
SNIS	Sistema Nacional de Informações de Saneamento
Software	Conjunto de programas, métodos e procedimentos, relacionados com o funcionamento e manejo de um sistema de dados
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SS	Solicitação de Serviço
Stakeholders	Partes interessadas
SUS	Sistema Único de Saúde
T	
TI	Tecnologia da Informação
U	
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UVV	Universidade Vila Velha ES
UGR	Unidade Gerenciadora de Resíduos
UGL	Unidade Gerenciadora de Lodo
V	
VD	Volume Disponibilizado
VOIP	Serviços Integrados de Voz e Dados
VPN	Rede Virtual Privada
VU	Volume Utilizado
W	
Website	Endereço da empresa na internet

Folha de Diagnóstico da Gestão

Organização: CESAN

Mês: Julho/2013

Critério	Percentual Fator						Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
	Item	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	80	100	100	80	15	12
	1.2	100	80	100	100	80	15	12
	1.3	100	80	100	100	80	20	16
	Subtotal						50	40
2	2.1	100	100	100	100	100	20	20
	2.2	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal						40	40
3	3.1	100	80	100	100	90	10	9
	3.2	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal						30	29
4	4.1	100	100	100	100	100	15	15
	4.2	100	100	100	100	100	15	15
	Subtotal						30	30
5	5.1	100	100	100	100	100	15	15
	5.2	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal						25	25
6	6.1	100	100	100	100	100	15	15
	6.2	100	100	100	100	100	15	15
	6.3	100	100	80	100	90	10	9
	Subtotal						40	39
7	7.1	100	100	100	100	100	30	30
	7.2	100	100	80	100	90	15	13,5
	7.3	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal						55	53,5
1-7	Total						270	256,5
		Relevância	Tendência	Nível Atual		Resultante		
8	8.1	100	80	60		70	50	35
	8.2	80	80	60		70	50	35
	8.3	80	80	80		80	30	24
	8.4	80	80	60		70	30	21
	8.5	100	80	60		70	50	35
	8.6	80	80	80		80	20	16
	Subtotal						230	166
TOTAL							500	422,5

Plano de Melhoria do Sistema Gerencial

Organização: Cesan

Principal Executivo: Neivaldo Bragato

Data de Emissão: Março/2013

CRIT. ITEM	O QUE FAZER (Ação contra-medida)	QUEM (Responsável)	QUANDO	ONDE (será feito)	COMO (será feito)	POR QUE (objetivo)	ACOMPANHAMENTO DO PLANO			
							PRIORIDADE			
							1	2	3	4
1.2.d	Definir Escopo do Sistema de Análise de Desempenho e Tomada de Decisão	Comitê do MEG	Setembro 2013	Corporativo	Revisar a Resolução 5343/2012, criando Comitês Estratégicos	Padronizar o processo de Tomada de decisão.	x			
2.1.c	Identificar fatores do ambiente interno e/ou externo que possam influenciar as Estratégias da Empresa	P-CPE	Setembro2013	Corporativo	Atualizar e ampliar o Questionário utilizado como canal de coleta de dados e informações	Aprimorar análise do ambiente interno e externo, subsidiando a formulação das estratégias	x			
3.1.b	Disseminar e implementar a prática de Avaliação de Pós Atendimento nos Escritórios do Interior	R-DRC (Disseminar) Unidades do Interior (implementar)	Agosto 2013	Corporativo	Aplicar pesquisa de pós-atendimento nos escritórios de atendimento do interior	Identificar as necessidades e expectativas dos clientes e melhorar a prestação de serviços			x	
4.2.b	Sistematizar a seleção de projetos para o fortalecimento da sociedade	P-CCE e Comitê MEG	Novembro 2013	Corporativo	Identificar os critérios de interesse da empresa, baseado em suas diretrizes corporativas e criar um procedimento	Ter um padrão estabelecido para seleção de projetos				x
5.2.a	Aprimorar as ações voltadas para os Ativos Intangíveis	M-GPC/ R-GRH/R-GTI/	Novembro2013	Corporativo	Elaborar um Procedimento definindo os critérios para identificação, desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis	Sistematizar a forma de identificação, desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis			x	
6.3.c	Desenvolver ações a respeito do resultado do Diagnóstico de Clima Organizacional	R-GRH	Setembro/2013	Corporativo	Criar um Grupo de Trabalho / elaborar plano de ação e trabalhar junto à força de trabalho	Melhorar continuamente o clima organizacional e a satisfação da força de trabalho	x			
7.1.b	Promover melhorias nas práticas de Gestão	Unidades	2013	Corporativo	Avaliando seus processos, e desenvolvendo melhorias com base no Relatório de Avaliação da ABES.	Buscar a cultura da excelência e melhoria contínua nos processos		x		
7.2.a	Desenvolver ações a respeito das necessidades e expectativas dos fornecedores identificadas na Pesquisa de Fornecedor	R-GLG	Outubro/2013	Corporativo	Elaborar Plano de Ação	Melhorar relação fornecedor/Cesan			x	