



Relatório de Gestão Nível II PNQS 2014



CESAN
qualidade em saneamento

DETERMINAÇÃO DE ELEGIBILIDADE**Folha de Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2014**
 Categ.: () Nível B () Nível I (**X**) 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 2014, 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 elegível 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 - CESAN	
Forma de Direito: (X) Público () Privado	
Número de inscrição no CNPJ: 28.151.363/0001-47	
Endereço <i>Home-page</i> (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 – 1.529 Estagiários e Adolescentes aprendizes – 285 Total – 1.814	
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 845 mil habitantes com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,6 milhões de habitantes. Para garantir o atendimento a Empresa conta 551 mil ligações de água e 164 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 (Caçaroca); ETA XIII; ETE Camburi; ETE Mulembá e Santa Clara.	1.150

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	379
	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)	
	Divisão Litorânea (I-DLT): Guarapari e Piúma	
	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 Pousmouse); 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 (Timbui)	
	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 Dolores do Rio Preto); Bom Jesus do Norte (Apiacá) e Rio Novo do Sul (Presidente Kennedy)	

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	Paulo Ruy Valim Carnelli	(27) 2127-5005	pauloruy.carnelli@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)	
<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 assemelhado, responsável pela Prática:	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:	
<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:	

Aplicável a todas as Categorias

O responsável principal pela organização candidata, abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas 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

18 / Junho / 2014

Data

Paulo Ruy Valim Carnelli

Nome do principal dirigente

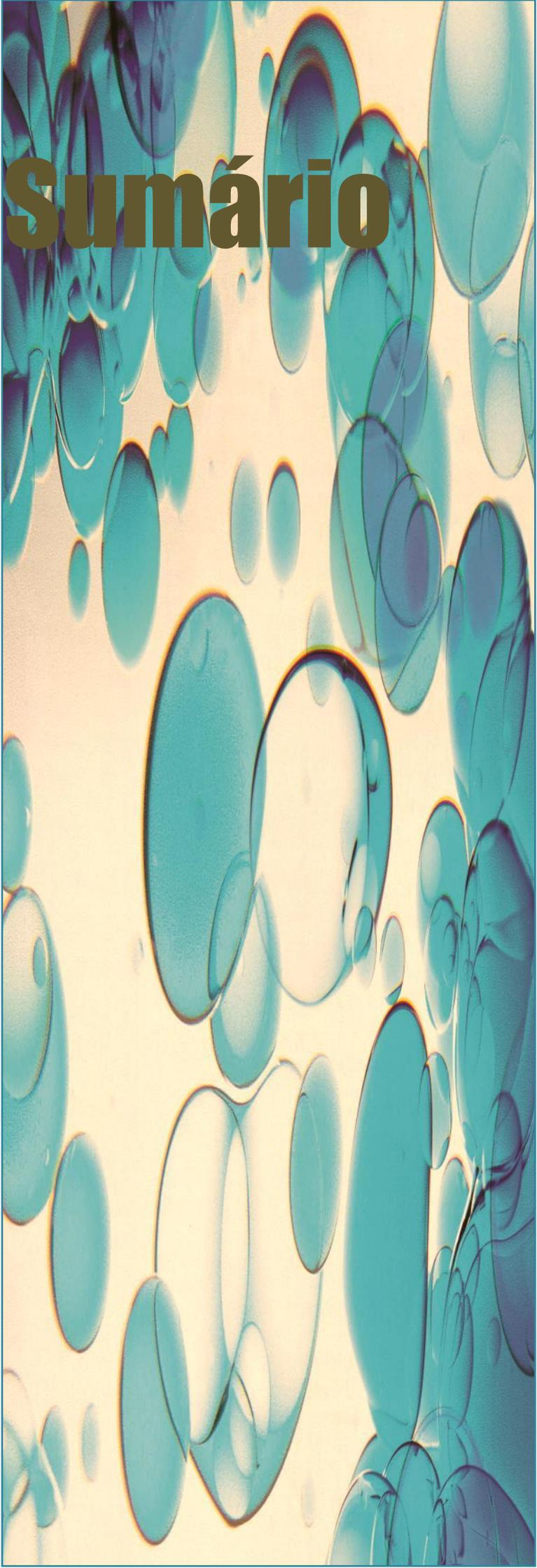
Parecer do Comitê de Elegibilidade

- Elegível
 Não elegível no contexto apresentado

Razão da inelegibilidade

--

Sumário



Perfil 1

1. Liderança 9

2 - Estratégias e Planos 18

3. Clientes 23

4. Sociedade 30

***5. Informações e
Conhecimento 37***

6. Pessoas 44

7. Processos 53

8. Resultados 63

glossário 70

***folha de diagnóstico da
gestão 75***

***plano de melhoria do
sistema gerencial 76***

Perfil



A Cesan está presente em 52 dos 78 municípios
do Espírito Santo

P1 – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**A) Instituição, Propósitos e Porte**

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

2) Forma de atuação: empresa de economia mista, de regime jurídico de direito privado, sociedade anônima, sediada na cidade de Vitória (ES). O acionista majoritário é o Governo do Estado do Espírito Santo, 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 nº 2.282/67 com a extinção do Departamento de Água e Esgoto (DAE). Foi modificado por meio das Leis nº 2.295/67 e 6.863/01 e regulamentado pelo Decreto nº 2.575/67. Em 2011, foi aprovada a Lei nº 9772, autorizando a Cesan a atuar também no setor de serviços de limpeza e manejo de resíduos sólidos, além de poder participar do bloco de controle ou do capital social de outras sociedades e constituir subsidiárias, que poderão se associar a outras empresas do setor de saneamento no Brasil ou exterior.

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

5) Informações sobre o porte da Organização:

INDICADORES FINANCEIROS		INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS		QUANTIDADE	
Receita Operacional Líquida (R\$/mil)	555.639	Diretorias		5	
Custos Operacionais Totais (R\$/mil)	272.660	Assessorias / Coordenadorias		11	
Lucro Líquido (R\$/mil)	70.747	Gerências / Divisões		72	
Ativo Total (R\$/mil)	2.358.741	Pólos / Escritórios de Atendimento		36	
Patrimônio Líquido (R\$/mil)	1.718.808	Laboratório Central (água e esgoto)		2	
Indicadores Operacionais	Água	Esgoto	Estações de Tratamento de Água – ETAs		87
Número de ligações faturadas (un)	551.132	164.463	Estações de Tratamento de Esgoto – ETES		83
Extensão de rede (Km)	7.252	2.200	Elevatórias de Água		266
Municípios Atendidos	52	25	Elevatórias de Esgoto		272
Localidades Atendidas	337	75	Reservatórios de água		218
População Coberta	2.194.083	1.123.260	Frota de Veículos		408

B) Serviços ou Produtos e Processos

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

2) Processos da cadeia de valor: descritos na tabela abaixo, conforme **Critério 7**.

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

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

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

INSTALAÇÕES**Região Metropolitana**

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

Laranjeiras: (Gerência de Relação com o Cliente).

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

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

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

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

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

Região Metropolitana

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

Araçás – Laboratório de Esgoto.

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

Interior

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

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

Divisão Litorânea: Piúma, Guarapari (Polo de Água, Polo 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.

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) Quadro Resumo de Partes Interessadas e Redes de Atuação

PARTE INTERESSADA	PRINCIPAIS INTERLOCUTORES OU REPRESENTANTES	PRINCIPAIS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Sócios, mantenedores ou instituidores	Governo do Estado do Espírito Santo Conselho de Administração Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser competitiva e sólida financeiramente ❖ Manter a universalização de água ❖ Ampliar cobertura de esgoto ❖ Reduzir índice de evasão de receita ❖ Melhorar satisfação dos clientes ❖ Reduzir perdas ❖ Manutenção e ampliação de concessões ❖ Termo de Compromisso de Gestão Cesan/Governo ES.
Força de trabalho	Empregados, adolescentes aprendizes e estagiários	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional ❖ Remuneração compatível com o mercado ❖ Ambiente seguro ❖ Necessidade de prevenção das doenças e fortalecimento dos laços familiares
Clientes e Mercados	52 municípios do estado do ES, com contratos de concessão ou de programa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Água com qualidade, quantidade e regularidade ❖ Tarifas justas e serviços de coleta e tratamento de esgoto ❖ Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados
Fornecedores e Insumos	Unidades da Cesan e Empresas contratadas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Participação nos processos licitatórios ❖ Transparência nas licitações ❖ Cumprimento dos contratos e pontualidade nos pagamentos ❖ Ambiente seguro e compromisso com a qualidade
Sociedade	Poder concedente Associações de moradores IEMA Comitês de Bacias Hidrográficas CONDEMA, Ministério da Saúde e Órgãos Municipais e Estaduais Agência Reguladora (ARSI)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tarifas justas ❖ Água com qualidade, quantidade e regularidade ❖ Atendimento aos requisitos legais, regulamentares e contratuais ❖ Saneamento Básico nas pequenas localidades rurais ❖ Ampliar cobertura de esgoto ❖ Qualidade e agilidade no atendimento dos serviços prestados ❖ Apoio na realização de cursos, palestras, visitas técnicas e patrocínio de eventos.

PNQS 2014

D) Detalhes sobre Partes Interessadas Específicas**1) Sócios, mantenedores ou instituidores**

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.

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

2) Força de Trabalho

Composição da força de trabalho: 1.529 empregados efetivos, regidos pela CLT e 285 adolescentes aprendizes/estagiários, totalizando 1.814.

PERFIL POR ESCOLARIDADE	QUANT.	%	PERFIL POR FUNÇÃO	QUANT.	%	FUNÇÃO	QUANT.	%
Fundamental	77	5,04%	Gerencial	17	1,11%	Estagiários	235	82,45
Técnico	414	27,08%	Assessoria	10	0,65%	Adolescente/Aprendiz	50	17,55
Superior	513	33,55%	Administrativo/ Operac.	1401	91,63%			
Ensino Médio	451	29,50%	Gestor	96	6,28%			
Ensino pós-médio	74	4,84%	Diretor	5	0,33%			
Total	1.529	100,00%	Total	1.529	100,00%	Total	285	100

3) Clientes e Mercados

Principais mercados-alvo, nos ramos de atuação da Organização: a Cesan atua em 52 municípios do estado do Espírito Santo, representando 72% da população do Estado. Atende a 2,1 milhões de habitantes com abastecimento de água e 845 mil com serviços de esgotamento sanitário. Destes a Região Metropolitana (Vitória, Serra, Cariacica, Viana, Vila Velha, Guarapari e Fundão) representa a maioria com 1,6 milhões de habitantes, cerca de 80% do mercado da Cesan. Para garantir o atendimento a Empresa conta com 551 mil ligações de água e 164 mil ligações de esgoto.

Denominação dos principais tipos, caso existam, de clientes, em cada segmento de mercado e os principais produtos: A segmentação do mercado na Cesan é dividida em: Residencial, Comercial, Industrial e Público. Além da regionalização do mercado entre Região Metropolitana e Interior. Os clientes alvo são: especiais, potencial de tarifa social, com ligação irregular (clandestinos), inativos, factíveis de água e esgoto, regiões com sazonalidade populacional e comum. Os principais produtos são a prestação de serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.

PERFIL DO CLIENTE - ECONOMIAS ATIVAS DE ÁGUA							PERFIL DO CLIENTE - ECONOMIAS ATIVAS DE ESGOTO					
Categoria	Grande Vitória	%	Interior	%	Total	%	Grande Vitória	%	Interior	%	Total	%
Social	1.367	0,2	2.873	1,15	4.240	0,5	539	0,2	810	1,0	1.349	0,4
Residencial	550.031	92,8	233.498	93,3	783.529	92,9	238.171	91,3	76.055	93,6	314.226	91,8
Comercial e Serviços	38.589	6,5	10.804	4,3	49.393	5,9	21.183	8,1	3.618	4,5	24.801	7,2
Industrial	1.012	0,2	255	0,1	1.267	0,2	429	0,2	79	0,1	508	0,1
Poder Público	1.994	0,3	2.771	1,1	4.765	0,6	675	0,3	666	0,8	1.341	0,4
Total	592.993	100	250.201	100	843.194	100	260.997	100	81.228	100	342.225	100

Citar as organizações que atuam entre a Organização e seus clientes: Não existem distribuidores ou revendedores que atuam entre a Cesan e seus clientes. O poder concedente e a ARSI desempenham o papel de representantes das necessidades dos clientes e sociedade, atuando como contratantes e fiscalizadores, respectivamente, dos serviços prestados pela Cesan.

4) Fornecedores e insumos

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

RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES	RAMO	PRINCIPAIS FORNECEDORES
Produto Químico	Brlinotech; Quimio; Beraca Sabará; Bauminas; Faxon Quim; Suall e Reluz	Prestador de Serviço	Odebrecht; Sanevix; Montalvani, Usiplan; Acta; Montenegro, Tubomills, Call Center - Sollo
Tubos, Conexões e Hidrômetros	Saint-Gobain Canalização; Mexichem Br; Asperbrás; Xwlem; Angolini; Valloy; Elster Medição; e Itron	Segurança Patrimonial	SEI- Vigilância e segurança
		Telefonia	Embratel / OI / Vivo
		Energia Elétrica	EDP Energias do Brasil

PNQS 2014

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

PROCESSO	ATIVIDADES	TERCEIROS	PROCESSO	ATIVIDADES	TERCEIROS
Produção de Água	Operação e Manutenção dos Sistemas	78	Coleta e Tratamento de Esgoto	Operação e Manutenção dos Sistemas	321
Distribuição de Água	Operação e Manutenção dos Sistemas	455	Comercialização	Substituição e instalação de padrões, e hidrômetros (medidores), leitura, emissão e entrega da conta. Call Center. Cobrança.	323

5) Sociedade

Denominação dos principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a Organização atua: ARSI, IEMA, Tribunal de Contas, Ministério Público, Ministério da Saúde, Vigilância Sanitária, PROCONs e Poder Concedente.

Principais comunidades com as quais a Organização se relaciona: A comunidade com a qual a Cesan mantém relacionamento é composta principalmente pela população vizinha às unidades dos sistemas de água e esgoto, órgãos públicos municipais, estaduais e federais, especialmente órgãos gestores de meio ambiente e recursos hídricos, Comitês de Bacias Hidrográficas (CBHs), Conselho Estadual de Recursos Hídricos e Conselhos Municipais de Meio Ambiente, ONGs, associações de moradores, associações de irrigantes, comunidades e assentamentos rurais, imprensa, comunidades escolares, comércio e indústria.

Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da Organização causam nas comunidades e na sociedade, desde o projeto até a disposição final: Os principais impactos sociais e ambientais potenciais associados aos produtos, processos e instalações da Cesan estão relacionados a obras e impactos advindos da operação e manutenção dos sistemas, conforme descrito na **Tabela 4.2 - Impactos socioambientais e sociais e ações de tratamento, em 4.1.a.**

Descrever os passivos ambientais da Organização e sua situação: Os principais passivos ambientais da Cesan são: regularização das outorgas de direito de uso dos recursos hídricos (captação e lançamento); regularização das licenças ambientais; atraso nas compensações ambientais; lançamento dos resíduos operacionais das ETAs nos mananciais de captação e do lodo das ETEs em aterros sanitários. A Cesan está elaborando um Plano de Regularização Ambiental (PARAS) com prazo de até 10 anos para dirimir os passivos das ETAs e ETEs ainda não licenciadas. Além disso, em 2014, iniciou-se a operação da primeira Unidade de Gerenciamento de Lodo (UGL), beneficiando, gratuitamente, agricultores locais, conforme descrito em **4.1.a.**

6) Parceiros

PRINCIPAIS PARCEIROS	OBJETIVOS COMUNS ASSOCIADOS / DATA DE INÍCIO DAS PARCERIAS
ACACCI	Promover ações sociais (2004)
Universidade Federal e Faculdades	Adquirir conhecimentos em novos processos (ou melhorar os já existentes) e tecnologias que agreguem resultados ao setor de saneamento (2009) - UFES, IFES, Faesa, UVV, Cândido Mendes, Estácio de Sá, Fabavi, Aracruz, FAACZ, Cedtec, Salesiana, Fucape, FGV, Multivix, UCL, Unieste e Unesc.
INCAPER	Transformação do lodo de esgoto, em uma oportunidade através da produção de insumo agrícola, também definindo critérios para sua utilização (2007)
Escolas Públicas e Faculdades	Programas de Educação Ambiental (2004)
SESI	Pesquisa de Clima Organizacional (2011), Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida (2009) e Programa de Reeducação Alimentar (2011)
SABESP	Análise na aquisição de insumo crítico com Atestado de Capacidade Técnica, fornecido pela SABESP (2011)

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), as concessionárias privadas e empresas particulares que prestam serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário. A Cesan detém a concessão de 52 municípios com serviços de água e 23 com serviços de esgoto, dos 78 municípios capixabas, abrangendo 72% da população urbana do ES.

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

4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades: Em 2007, entrou em vigor a Lei do Saneamento 11.445, que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal do saneamento básico. No ano de 2008, por meio da Lei Estadual 9098, foi criada a Política Estadual de Saneamento, e por meio da Lei Estadual Complementar 477, foi

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

B) Desafios Estratégicos

1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade: Os principais desafios são: alcançar 70% de cobertura na coleta e tratamento de esgoto, 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, legislação ambiental restritiva, lei de licitações antiquada, não captar recursos suficientes para viabilidade dos investimentos e resistência da sociedade ao pagamento da tarifa de esgoto.

2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas: Desde 2003, diante da necessidade de investir em saneamento básico, foram mobilizadas diversas esferas do Governo Estadual, para firmar parcerias com o Governo Federal e as Prefeituras. A Cesan preparou-se para realizar as obras e operar as novas estruturas, buscou inovações tecnológicas, transparência na contratação de fornecedores e fortalecimento na relação com os clientes. Para assegurar a continuidade dos investimentos, a Cesan e o Governo do Estado trabalharam, paralelamente, em duas frentes. Uma delas foi a consolidação de uma legislação para o setor e inclusão de investimentos no Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2030, bem como a elaboração do Plano Diretor de Esgoto da Grande Vitória, que aponta os investimentos necessários para a universalização do serviço. A outra frente foi a construção de parcerias com as prefeituras e organismos financiadores para captação de recursos para esses investimentos.

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

P3 – ASPECTOS RELEVANTES

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

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

3) Outros aspectos peculiares da Organização: 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 Mantenedópolis 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.
2010	Gerências de Produção de Água, Distribuição de Água e Coleta e Tratamento de Esgoto - Premiadas no PQES Nível I. Gerência de Distribuição de Água - Premiada no PNQS Nível I. Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto – Recebeu Diploma de Participação no PNQS - Nível I.
2011	Sensibilização para implantação do MEG Corporativo (Cesan). Workshop dos Critérios do MEG - Corporativo. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível I – ABES. Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II – ABES. 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
2013	Palestra Sensibilização MEG Corporativo (Cesan) Curso de Gestão Classe Mundial – Nível II - ABES Curso de Interpretação dos Critérios do MEG – Rumo a Excelência – COMPETE-ES. Curso de Formação de Examinadores – COMPETE-ES. Seminário Gotas do MEG (Disseminação das Práticas do Relatório de Gestão) – Cesan. Gerência de Distribuição de Água - Premiada no PNQS Nível II. Cesan – Recebeu Placa de Distinção da Banca de Juízes do 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.

P5 – ORGANOGRAMA

Deliberação nº 3973/2013

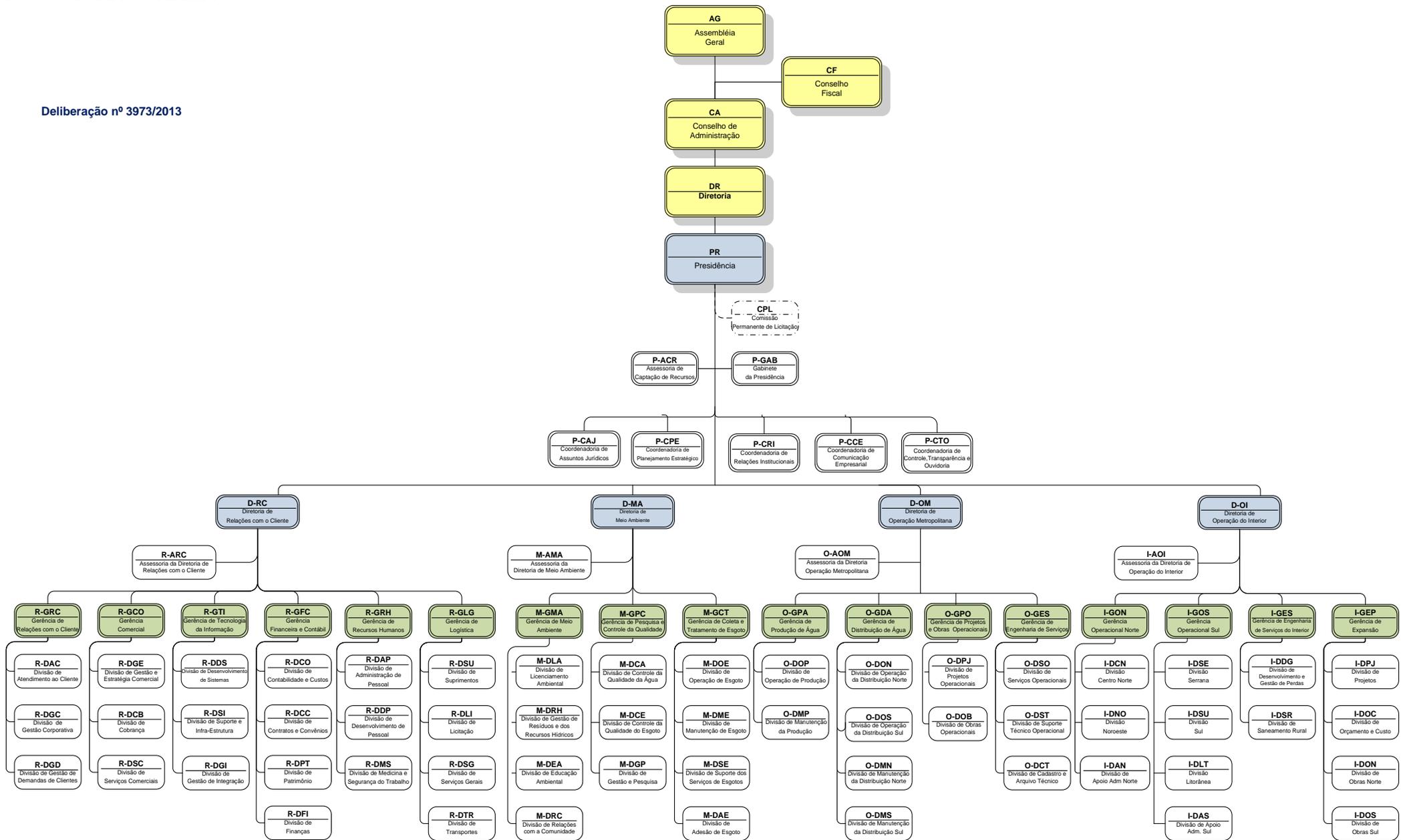


TABELA COM NOMES DOS GESTORES

SIGLA	GESTOR	SIGLA	GESTOR
Presidência		M-GPC	Elza de Abreu Costa
PR	Sandra Sily	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	Juliane Giacomini Bof
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	José Maria Souza (Interinamente)	M-DAE	Gabriela Thomaz Cuzzuol Troia
Diretoria de Relações com o Cliente		Diretoria de Operação Metropolitana	
D-RC	Antonina Sily Vargas Zardo	D-OM	Moacir José Uliana
R-ARC	Hélio de Sousa	O-AOM	Francisco Leonardo Duarte Kale
R-ARC	Mateus Rodrigues Casotti	O-AOM	–
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	Lívia P. Nunes	O-DMP	Roberto Dellaqua
R-ESE	Adalberto Efigem	O-GDA	Fabiana Coutinho Lopes Raposo
R-EVV	Marla Corrêa Bragança	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	Walber Wailant	O-DSO	Wilde Ramos
R-DSC	Eliézer Santos Taets	O-DST	Elicarlos Vionet S. Correia
R-GTI	Rosa Maria Antunes	O-DCT	Etelvina Cardoso Jevaux
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 Faco	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 Couzi
Diretoria de Meio Ambiente		I-DRJ	Carina da Ross Rezende
D-MA	Renato Lorencini	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		

Liderança



LíderAção - Capacitação de Gestores
Eventos de Divulgação do MEG

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

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

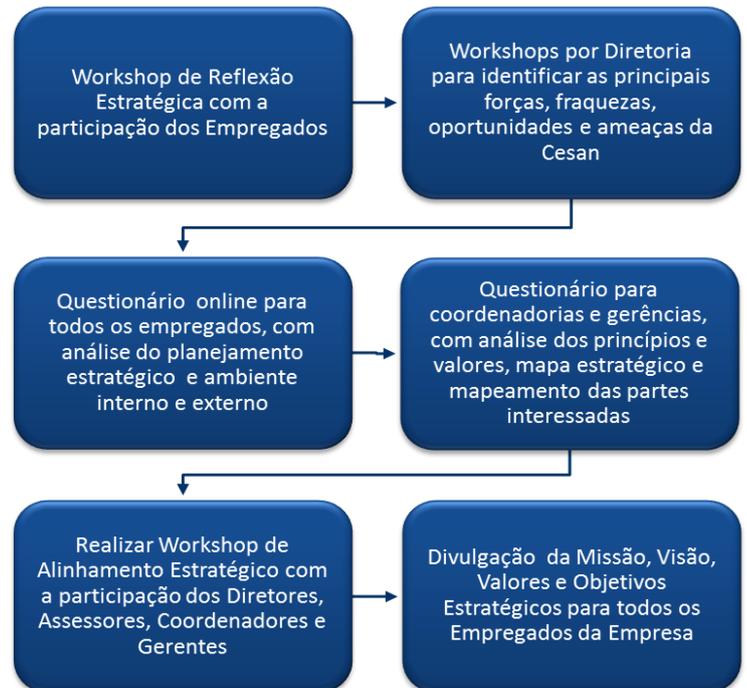


Figura 1.a - etapas de atualização dos valores e princípios organizacionais

estratégica para uma avaliação aprofundada dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos e o mapeamento dos requisitos das principais partes interessadas de cada gerência e coordenadoria.

Conforme **Figura 1.a**, após o preenchimento dos questionários de reflexão estratégica, as informações foram reunidas pela P-CPE para identificar as principais oportunidades de melhoria, bem como formular propostas de princípios e valores e objetivos estratégicos a serem debatidos e consolidados no Workshop de Alinhamento Estratégico. Posteriormente, os princípios e valores e os objetivos estratégicos atualizados foram aprovados pela Diretoria e pelo Conselho de Administração. Na **Tabela 1.1**, estão descritos os princípios e valores organizacionais vigentes até o final de 2013 e os atualizados para 2014.

Vale ressaltar que a prática de Revisão Estratégica da Cesan, foi objeto de *benchmarking* de outras organizações do Espírito Santo, tais como o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), SAMU 192, Assembleia Legislativa (ALES) e o Instituto Estadual de Meio Ambiente (IEMA), que visitaram a P-CPE em 2012 e 2013 para conhecer o processo.

PRINCÍPIOS E VALORES ORGANIZACIONAIS 2013	PRINCÍPIOS E VALORES ORGANIZACIONAIS 2014
Missão Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de forma sustentável, buscando a satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas e colaboradores.	Missão Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de forma sustentável, buscando a satisfação da sociedade, dos clientes, acionistas, empregados e fornecedores.
Visão Ser uma excelência no setor de saneamento do Brasil.	Visão Ser excelência no setor de saneamento do Brasil.
Valores Respeito, Responsabilidade, Comprometimento, Ética, Transparência, Qualidade, Competitividade e Inovação.	Valores Respeito, Responsabilidade, Comprometimento, Ética, Transparência, Qualidade, Inovação e Integração.

Tabela 1.1 - princípios e valores organizacionais

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 3081/2005, tendo por objetivo nortear as ações da empresa junto aos diversos atores envolvidos na sua atuação. O Código é um instrumento de conduta que trata das relações com clientes, sociedade, empregados, prestadores de serviços, fornecedores, acionistas e órgãos governamentais, acessível ao público interno e externo, através do *website* e no Portal Corporativo da empresa. Aos novos empregados são repassadas informações sobre o Código no Programa de Integração, descrito em **6.1.b**.

O acompanhamento do cumprimento do Código se dá através do Conselho de Ética e de todas as pessoas envolvidas com a empresa. O Conselho é formado por seis pessoas, sendo três indicadas pela Diretoria, duas eleitas

pelos empregados e uma indicada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Espírito Santo (SINDAEMA). As reuniões ordinárias são realizadas mensalmente e registradas em atas. Desde 2010, os representantes dos empregados são eleitos em eleições bienais, através de *hotsite* do Portal Corporativo. As atribuições do Conselho de Ética estão definidas em seu Regimento Interno, aprovado pela Diretoria, conforme Resolução 5127/2010. As denúncias ao Conselho podem ser feitas por clientes, empregados, prestadores de serviços, fornecedores e acionistas por meio de contato telefônico com o Ouvidor do Conselho ou por correio eletrônico para o e-mail próprio do Conselho ou de um de seus integrantes. Em 2012, iniciou-se a revisão do Código de Ética com sugestões da força de trabalho, encaminhada este ano para aprovação junto à Diretoria e ao Conselho de Administração.

As denúncias recebidas são analisadas nas reuniões e tratadas com extremo sigilo, sendo apenas de conhecimento das partes envolvidas. Antes de qualquer parecer, o Conselho ouve as partes do processo, para averiguar a veracidade dos fatos, e emite seu parecer para apreciação e decisão da Diretoria. Além do Código de Ética, a empresa possui normas internas disciplinares que contêm regras de conduta para a força de trabalho, conforme **Tabela 1.2**.



Figura 1.b – Capa Código de Ética

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

Tabela 1.2 – Normas Internas Disciplinares

Externamente, a Cesan recebe denúncias, reclamações e sugestões por canais de atendimento como Call Center (1985), Escritórios de Atendimento ao Cliente (1970), Fale Conosco (2003), Portal da Transparência do Governo do Estado (2009) e da Cesan (2013), através do e-mail e no *website* da Ouvidoria (2013); além do atendimento à imprensa, realizado pela Coordenadoria de Comunicação Empresarial (P-CCE), que recebe eventuais demandas para investigação de fatos de caráter ético. As demandas são analisadas e encaminhadas às Unidades internas para tratamento, de acordo com suas respectivas atribuições e, quando pertinente, enviadas à Diretoria e ao Conselho de Ética para avaliação. O tratamento em cada um destes canais está descrito em **3.2.b**. Em 2011, como melhoria, iniciou-se o monitoramento das mídias e redes sociais, por 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 2009, os riscos empresariais são identificados no processo de Revisão Estratégica, bienalmente. Até 2011, os riscos eram identificados por meio de um questionário de reflexão estratégica que contemplava as principais preocupações e incômodos dos empregados, além da visão de futuro da empresa. A P-CPE, responsável pelo controle dessa prática, ao receber os questionários compilados de cada gerência, identificava os riscos empresariais apontados, classificando-os de acordo com as perspectivas do BSC.

Em 2013, após a participação do Coordenador da P-CPE em um evento do Governo do Espírito Santo, foi trazida a metodologia “Café Mundial”, uma dinâmica de construção de ideias em grupo, e criada uma nova etapa, Workshops por Diretoria, no processo de Revisão Estratégica, conforme **1.1a**. O resultado dos workshops foi compilado pela P-CPE e utilizado na formulação do questionário online, disponibilizado aos empregados para validação e priorização das forças, fraquezas oportunidades e ameaças a serem tratadas nos anos seguintes, como forma de oportunizar a todos a participação na revisão das estratégias da empresa.

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

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

PERSPECTIVA	OE*	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Financeira e Resultado	OE01	Baixa adesão aos sistemas de esgotamento sanitário e Descumprimento do Plano de Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> Gerir demandas por abastecimento de água e coleta e tratamento esgoto Absorver os sistemas de esgoto não operados pela Cesan em sua área de atuação
Financeira e Resultado	OE02	Alto índice de inadimplência, Perdas de água (financeiras – evasão de receita) e Baixa adesão aos sistemas de esgotamento sanitário	<ul style="list-style-type: none"> Gerir orçamento (custeio, investimento e ativos) Reduzir o índice de inadimplência
	OE03		<ul style="list-style-type: none"> Implementar e manter o Plano Diretor de Perdas (combater fraudes e clandestinos; ampliar o índice de hidrometração para 100%) Ações para fomentar a adesão ao esgotamento sanitário

PNQS 2014

PERSPECTIVA	OE*	RISCOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
	OE04		<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a população para a utilização dos sistemas de esgoto sanitário
Mercado e Clientes	OE05	Não renovação das concessões e Perdas de concessões	<ul style="list-style-type: none"> Renovar as concessões de acordo com a Lei 11.445/07 Buscar parcerias para novas concessões
	OE06	Deficiência no atendimento aos clientes (tempo elevado, etc.) e Insatisfação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Aprimorar a comunicação com os clientes e demais partes interessadas Reduzir o tempo de atendimento Call Center e Escritórios de Atendimento Reduzir o tempo de resposta às demandas de usuários de água e esgoto Aplicar pesquisa anual de satisfação do cliente, fornecedores e lideranças
Processos Internos	OE07	Perdas de água (físicas), Falta renovação de redes água / esgoto (infraestrutura obsoleta) e Carência de mão de obra especializada (terceiros)	<ul style="list-style-type: none"> Implementar e manter o Programa de Redução de Perdas Garantir a qualidade e eficiência dos produtos e serviços Melhorar o gerenciamento dos contratos de terceiros
	OE08	Falha na comunicação entre as áreas e falta de integração entre as unidades	<ul style="list-style-type: none"> Implementar ações para integração dos processos corporativos Melhorar a satisfação dos usuários dos produtos e serviços internos da Empresa
	OE09	Degradação dos mananciais (escassez e poluição) e Falta de política de preservação de mananciais	<ul style="list-style-type: none"> Implementar a Política de Preservação, Recuperação e Conservação dos Mananciais Implementar Ações e Programas de Gestão e Regularização Ambiental
Aprendizado e Crescimento	OE10 e OE11	Dificuldade na retenção de talentos e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar e evidenciar os benefícios oferecidos pela empresa Aprimorar os programas de saúde e qualidade de vida Aprimorar o Plano de Carreiras e Remuneração Manter e aprimorar a Gestão Empresarial por Resultados

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

Tabela 1.3 - Riscos Empresariais

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

Desde 1990, todas as demandas recebidas para análise e tomada de decisão das práticas relacionadas na **Tabela 1.4**, seguem os critérios e procedimentos para a sistematização de recebimento, registro, tramitação e controle de documentos internos, estabelecidos na Norma Interna (NI) ADM.005.02.2013, atualizada em 2013. Os Diretores analisam os processos para tomada de decisão na reunião de Diretoria ou, quando envolver questões financeiras, no Conselho de Administração, conforme NI INS.002.01.2012. Todas as decisões são tomadas por maioria simples, buscando o consenso, e fiscalizadas pelo Conselho Fiscal. As pautas e os calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria são elaborados e controlados pela Secretária de Diretoria.

Os assuntos estratégicos que necessitam de ações mais específicas são tratados nos Comitês Permanentes, **Tabela 6.2**, instituídos por meio de Resolução. As principais decisões também são tomadas em reuniões gerenciais, conforme descrito em **1.3.b**.

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

FORUM	FREQUÊNCIA/CONTINUIDADE	RESPONSÁVEL	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/COMUNICAÇÃO
Assembleia Geral de Acionistas	Anual, no primeiro quadrimestre, desde a criação da Cesan	Presidente da Empresa	Reunião para decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções que julgar conveniente à sua defesa e desenvolvimento.	Atas de reunião e ofícios
Reunião do Conselho de Administração	Mensal, desde a criação da Cesan	Presidente do Conselho	Reunião para deliberar, estabelecer e aprovar a política da Cesan.	Atas de reunião e ofícios Deliberações divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo
Reunião do Conselho Fiscal	Mensal, desde a criação da Cesan	Membros	Reunião para fiscalizar os atos da Cesan em relação aos negócios e operações sociais do exercício, tomando por base o Inventário, o Balanço Patrimonial e as contas dos Diretores, conforme Manual de Organização e Lei das Sociedades Anônimas 6404/76	Atas de reunião e ofícios
Reunião de Diretoria	Semanal, desde a criação da Cesan	Presidente da Empresa	Reunião para tomada de decisões relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, aplicações financeiras, orçamento empresarial entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Resoluções divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.
Reunião dos Diretores com Assessores, Coordenadores e/ou Gerentes	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan	Diretor da área	Reunião para tomada de decisões na sua área de abrangência, relativas à pessoal, aquisição de materiais e serviços, orçamento da unidade entre outras, conforme estabelecido no Manual de Organização.	Atas de reunião, despachos em processos protocolados e ofícios. Instruções de Serviço da Diretoria específica, divulgadas por e-mail e no Portal Corporativo.

PNQS 2014

FORUM	FREQÜÊNCIA/ CONTINUIDADE	RESPONSÁVEL	DEMANDAS PARA ANÁLISE E DECISÃO	REGISTRO/ COMUNICAÇÃO
Reunião dos Gestores com seus subordinados	De acordo com a demanda, desde a criação da Cesan	Gestores das unidades	Reunião para tomada de decisões na sua área de abrangência, 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 e data de criação do Comitê	Coordenador do Comitê	Reunião para tomada de decisões, conforme atribuições definidas nas respectivas resoluções que os instituíram.	Atas de reunião e demais documentos publicados no Portal Corporativo.
Comitê MEG/GRI	Bimestral, desde 2013	Coordenadores dos Critérios	Tomada de decisões conforme atribuições definidas na respectiva Resolução para gerir o MEG e o Relatório de Sustentabilidade na empresa.	Atas de reunião e demais documentos publicados no Portal Corporativo.

Tabela 1.4 – Metodologia de Tomada de Decisões

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

Em 2011, com a implantação do novo Portal Corporativo, descrito na **Tabela 5.2**, as Gerências e Coordenadorias passaram a ser gestoras de conteúdo, disponibilizando diretamente as informações e decisões de suas respectivas unidades para toda força de trabalho, melhorando assim o fluxo interno de comunicação.

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

VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO / DATA DE INÍCIO	DESCRIÇÃO	PORTE INTERESSADA
<i>Website</i> – Internet (1995, reformulado em 2011)	Site institucional para disponibilização de notícias e informações para clientes, fornecedores e empregados.	Todas
Portal Corporativo – Intranet (2002, reformulado em 2011)	Portal institucional para disponibilização de notícias atualizadas, eventos, <i>links</i> para sistemas corporativos e outras informações para os empregados. Reformulado em 2001 para garantir melhoria no fluxo das informações.	Empregados
Portal de Atendimento ao Fornecedor (2004)	Portal que disponibiliza informações de E-business para seus fornecedores, tais como: consulta e impressão de títulos liquidados ou a liquidar; consulta a dados cadastrais etc.	Fornecedores
Portal de Compras (2004) (Premiado em 2007 – INOVES e em 2010 – SESI)	Portal direcionado a fornecedores com informações sobre: legislação referente aos processos licitatórios; instruções para cadastramento, sistema de registro de preços, pré-qualificação de marcas e modelos de materiais, editais etc.	Fornecedores
Portal Saúde (2009)	Portal direcionado aos fornecedores dos serviços médicos e odontológicos e aos empregados e dependentes para consulta aos serviços da rede credenciada à assistência médica e odontológica da Cesan.	Fornecedores e Empregados
Call Center (1985)	Atendimento telefônico (24 horas/dia, 7 dias/semana) para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Escritórios de Atendimento Personalizado (Década de 1970)	Escritórios de atendimento personalizado, localizados em todos os municípios atendidos pela Cesan, para registro de solicitação dos clientes e fornecimento de informações sobre o andamento dos serviços.	Clientes
Informativo Cesan Notícias (1991)	Jornal institucional de circulação mensal, 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, iniciou-se a aplicação da Pesquisa de Opinião com Fornecedores.	Fornecedores
Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010)	Reunião anual da Diretoria e dos Gestores com líderes comunitários, onde são abordados assuntos relativos aos serviços da Empresa. Desde 2011, é aplicada a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários.	Clientes e Sociedade
Encontros com autoridades do Poder Concedente	Encontros da Diretoria e dos Gestores com as autoridades municipais e estaduais, onde são discutidos assuntos de interesse público.	Clientes e Sociedade
Eventos ambientais (1990)	Participação em feiras para divulgação de práticas e conscientização do público, inerentes ao meio ambiente.	Sociedade
Programas de Educação Ambiental (2004)	Programas de cunho educativo, realizados pela Área de Meio Ambiente, em parceria com escolas e faculdades.	Sociedade
Quadro de Gestão à Vista (2011)	Divulgação de informações corporativas relativas aos princípios e valores, bem como aos principais indicadores de desempenho.	Empregados
Descanso de tela (2011)	Divulgação de campanhas e informações corporativas a toda força de trabalho.	Empregados

Tabela 1.5 - Principais Veículos de Comunicação da Cesan

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

A Diretoria é indicada pelo Governo do Estado, acionista majoritário, e aprovada pelo Conselho de Administração. A prestação de contas é realizada, desde a criação da empresa, em 1967, por meio de reuniões das Assembleias de Acionistas e dos Conselhos de Administração e Fiscal, para divulgação dos relatórios consolidados com informações

e resultados da empresa, do Balanço Patrimonial e demonstrações financeiras, bem como atas de reunião da Diretoria. A **Tabela 1.6** apresenta os fóruns de prestação de contas da Diretoria.

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

Tabela 1.6 - Fóruns de prestação de contas da Diretoria

O controle das práticas citadas é feito através de pautas e calendários das reuniões dos Conselhos e da Diretoria, pelos respectivos secretários de cada fórum. Outras formas de prestação de contas são o Relatório de Planejamento e Gestão, elaborado pela P-CPE desde 2007, descrito em **1.3.b**, bem como o Relatório Empresarial, elaborado pela P-CCE desde 1976, que foi ampliado e, em 2012, passou a contemplar as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), transformando-se no Relatório Anual e de Sustentabilidade da Cesan. Essa mudança visou sistematizar a entrega de informações para as partes interessadas, conferir mais credibilidade às informações, aprimorar a governança por meio da evolução do nível de transparência nas informações divulgadas e inserir de forma mais estruturada, o tema sustentabilidade nas estratégias de negócios.

1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E PROMOÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA.

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

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

As principais formas de interação que contribuem para um maior comprometimento e compreensão das partes interessadas quanto ao seu papel para o êxito dos objetivos estratégicos da Cesan, bem como para o alinhamento de interesses estão na **Tabela 1.7**. As práticas descritas são controladas por meio de cronograma, registro de frequência e atas de reunião, pelas Unidades responsáveis.

PARTE INTERESSADA	FORMA DE INTERAÇÃO
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleias ordinárias e extraordinárias. • Reuniões mensais do Conselho de Administração. • Reuniões mensais do Conselho Fiscal. • Reuniões com Governo do Estado (acionista majoritário), • Termo de Compromisso de Gestão;
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos realizados pela P-CPE, no mínimo uma vez por ano, para apresentação dos princípios e valores, resultados da empresa e grandes projetos (desde 2004). • Mensagens da Diretoria: comunicados enviados a todos os integrantes da força de trabalho. • Notícias veiculadas no Portal Corporativo e demais canais de comunicação da empresa. • Pronunciamento e participação em treinamentos e eventos realizados ao longo do ano, bem como em ocasiões especiais, como reconhecimento/destaques de empregados (desde 2007). • Reuniões dos Gestores com seus empregados. • Pesquisa de Clima, descrito em 6.3.c (desde 2011). • Eventos promovidos pelo Comitê Gestor do Clima Organizacional (2013)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Anual de Satisfação dos Clientes, descrita em 3.1.b e 3.1.d (desde 2003). • Pesquisas de Satisfação listadas em 3.1.b • Encontro anual com Lideranças Comunitárias da Região Metropolitana que apresenta para os líderes de associações de moradores os princípios e valores da empresa, resultados, principais obras e benefícios implantados nas comunidades e recebe demandas da população, descrito em 4.2.a (desde 2010). • Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas das Comunidades, descrita em 4.2.a (desde 2011). • Solenidades abertas ao público e à imprensa para inauguração de obras, assinatura de convênios, contratos e ordens de início de serviços de grandes projetos. • Reuniões eventuais com comunidades para solucionar demandas e promover a adesão aos sistemas de saneamento.

PARTE INTERESSADA	FORMA DE 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 dos fornecedores (desde 2005). Encontro Anual com Fornecedores, promovido pela Gerência de Logística (R-GLG), descrito em 7.2.a (desde 2010). Pesquisa Principais Necessidades e Expectativas dos Fornecedores, descrita em 7.2.a (desde 2011). Participação de fornecedores como expositores no Encontro de Inovação Tecnológica da Cesan, possibilitada pela Diretoria (desde 2010).

Tabela 1.7 - Interação com as partes interessadas

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

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

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

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

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

Desde 2003, a Diretoria da Cesan promove, anualmente, encontros específicos com as partes interessadas, com o objetivo de apresentar os resultados da companhia, o balanço patrimonial, quando pertinente, e os princípios e valores organizacionais. Com o mesmo intuito, a partir de 2010, a Cesan passou a realizar o Encontro Anual com Lideranças Comunitárias, descrito em **4.2.a**, envolvendo representantes de comunidades da Grande Vitória e, também, o Encontro Anual de Fornecedores, descrito em **7.2.a**.

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

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

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



Figura 1.c - Quadro de Gestão à Vista

PNQS 2014

meio de suas ações, atitudes, decisões e liderança com o intuito de promover o envolvimento dos profissionais e gerar resultados. A **Tabela 1.8** apresenta as principais competências para os líderes.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Visão sistêmica - Foco em resultado - Conhecimento e prática de gestão / 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 - Relacionamento interpessoal - Solução de conflitos

Tabela 1.8 - Competências da carreira de gestor

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

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

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

Manual de Organização - Descreve as atribuições das Unidades. Está na 18ª edição e é atualizado, pela P-CPE, anualmente, ou quando ocorrem mudanças na Estrutura Organizacional, com aprovação da Diretoria. O seu cumprimento é verificado através das ações executadas pelas Unidades e respectivos resultados alcançados.

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

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

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

Padrões Gerenciais – Os padrões da ISO são estabelecidos por meio de procedimentos descritos de acordo com os critérios do PQ-PCPE-GQ/001 – Elaboração, Revisão, Cancelamento e Controle de Documentos e Registros, e disponibilizados no Portal Corporativo para todos os empregados. Nas Unidades certificadas com a ISO 9001, são realizadas, ainda, auditorias periódicas com o objetivo de verificar conformidade, cumprimento e adequação dos padrões. Além disso, a análise de todo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o controle e ações corretivas são realizadas nas reuniões de análise crítica, pelos Comitês da Qualidade. Os demais padrões gerenciais das Unidades operacionais são estabelecidos de acordo com suas especificidades.

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

Comitê do MEG/GRI - Criado em 2012, com a finalidade de elaborar o Relatório de Gestão da Cesan, baseado no MEG, com participação de gerentes responsáveis pela coordenação de critérios do modelo e da Diretoria. Em 2013, foi reestruturado incorporando a avaliação de ações implementadas, instituição e manutenção de práticas e melhorias de gestão e disseminação do modelo na corporação. Em 2014, o Comitê foi novamente reestruturado passando a ser integrado por todos os gerentes, coordenadores e assessores da empresa, com responsabilidade pela implementação do Plano de Melhoria Gerencial, elaboração do Relatório Anual e de Sustentabilidade e avaliação dos indicadores GRI G4.

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

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

Com adoção do MEG em toda a empresa, em 2010, iniciou-se a prática de melhoria dos processos gerenciais através da análise do Relatório de Avaliação (RA), que evidencia as necessidades de melhoria das práticas e de

PNQS 2014

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

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

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

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

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

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

1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

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

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

No que tange à definição dos resultados a serem comparados, definiu-se como critério, a comparação dos indicadores acompanhados corporativamente que abrangem os indicadores do Guia de Referência para Medição de Desempenho (GRMD) e do SNIS. Essa definição visou garantir a pertinência da comparação dos indicadores com empresas de referência no setor, que divulgam seus resultados apurados a partir da mesma base de cálculo. Logo, os resultados de indicadores acompanhados internamente e que são específicos da Cesan, não são comparáveis com os de outras empresas, conforme apresentado no **Critério 8**. Essa prática é controlada pela P-CPE, por meio de planilha eletrônica, que acompanha e divulga mensalmente os resultados e redefine os referenciais comparativos a serem adotados, seguindo os critérios de pertinência, após o fechamento do ano. As fontes para a coleta de referenciais utilizadas pela Cesan, estão descritas na **Tabela 1.9**.

FONTES DE COLETA DE REFERENCIAIS

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

Tabela 1.9 – Fontes de Coletas de Referenciais

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

O Planejamento Estratégico é a principal ferramenta de gestão da Cesan. O desempenho operacional e estratégico é avaliado pela Diretoria, desde 2004, nas reuniões trimestrais de avaliação do planejamento estratégico e de orçamento empresarial. Após a Revisão Estratégica de 2011, atendendo às sugestões dos empregados, a partir de 2012, o acompanhamento do desempenho pela Diretoria passou a ser feito nas reuniões trimestrais do Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE) e nas reuniões trimestrais dos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, descrito em **2.2.d**. Nas reuniões, são apresentados e discutidos os resultados dos indicadores estratégicos, comparados aos respectivos referenciais e requisitos das partes interessadas, bem como os principais resultados do orçamento empresarial, dos investimentos e outros assuntos relevantes. Ao final das reuniões, são estabelecidas ações a serem executadas para melhoria do desempenho dos resultados.

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

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

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

A Cesan realiza, anualmente, desde 2003, a Pesquisa de Satisfação de Clientes, descrita em **3.2.d**, como forma de verificar a qualidade dos serviços prestados, identificar pontos de melhoria e reorientar a estratégia de atuação no mercado. Já para o âmbito interno, destaca-se o Diagnóstico de Clima Organizacional, descrito em **6.3.c.**, utilizado como subsídio para análise e definição de ações para melhoria na gestão de pessoas.

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

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

Desde 2003, as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são repassadas aos gestores em reuniões com seus respectivos superiores hierárquicos. Para temas mais específicos, como perdas, qualidade da água, eficiência energética e tecnologia da informação, as tomadas de decisão são debatidas em comitês, conforme descrito em **6.1.a**. As ações e decisões, bem como seu monitoramento e controle, são realizados em reuniões específicas e repassados às diversas Unidades para implementação, por meio de planos de trabalho, processos protocolados, ofícios, correio eletrônico, Portal Corporativo e website.

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

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

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

Estratégias e Planos



Revisão Estratégica – “Café Mundial”
Alinhamento Estratégico

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?

b) Como é analisado o ambiente interno da organização?

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

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

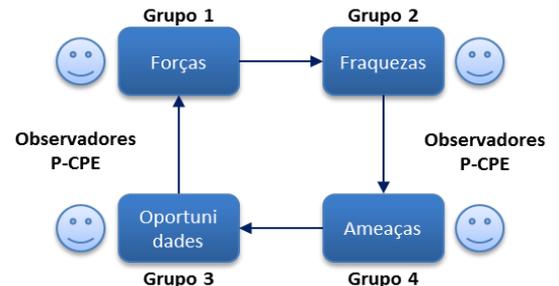


Figura 2.a - Dinâmica Café Mundial

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

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

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

diagnóstico dos ambientes formula propostas de princípios e valores e de objetivos estratégicos, a serem debatidas e consolidadas no Workshop de Alinhamento Estratégico. No evento, primeiramente são debatidos e atualizados os princípios e valores da organização. Em seguida, os participantes são divididos em quatro grupos conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* (1 - Financeira e Resultado, 2 - Mercado e Clientes, 3 - Processos Internos e 4 - Aprendizado e Crescimento) para revisão do mapa estratégico e das iniciativas estratégicas, utilizando como base a Matriz SWOT consolidada da Cesan, incluindo os riscos empresariais identificados, o modelo de negócio da



Figura 2.b - Mapa Estratégico 2012-2016

organização e os principais requisitos das partes interessadas, levantados no questionário de reflexão estratégica, respondido pelos gerentes e coordenadores em conjunto com a sua equipe, conforme descrito em 1.1.a e 1.1.c. Os objetivos e as iniciativas estratégicas atualizadas no Workshop representam o curso de ação para o cumprimento da

PNQS 2014

missão e alcance da visão organizacional, **Tabela 2.1**, conforme Mapa Estratégico, **Figura 2.b**, aprovado na Revisão Estratégica de 2011 e vigente até o final de 2013.

Na Revisão de 2013, o Mapa foi atualizado, vigorando para o período 2014-2018, **Figura 2.c**. Vale destacar que, em 2013, a aplicação do questionário online com a análise da percepção do planejamento estratégico da organização e de suas unidades, bem como a revisão do questionário de reflexão estratégica, permitiu uma avaliação mais aprofundada acerca das necessidades de mudança dos princípios e valores e dos objetivos estratégicos da Cesan, buscando que os empregados se sentissem inseridos e conseguissem visualizar o seu papel nas estratégias organizacionais.



Figura 2.c - Mapa Estratégico 2014-2018

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

Tabela 2.1 – Principais estratégias e objetivos da organização

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

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

Os indicadores corporativos foram definidos pelos gestores da Cesan com auxílio de consultorias externas, em 2002, e aprovados pelo Comitê Executivo da Revitalização, hoje denominado CPGE. A cada revisão bienal do Planejamento Estratégico, descrita em **1.1.a**, são definidos os indicadores estratégicos a serem acompanhados para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos, **Tabela 2.1**. Entre os indicadores estratégicos monitorados estão os constantes do GRMD, de processos internos, de exigências legais, de agentes financiadores e demais partes interessadas.

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

Entre os indicadores definidos internamente, destacam-se os que estão ligados à GER, descrita em **1.3.b**, programa de remuneração variável, implantado em 2006 e revisado anualmente, por uma comissão constituída por empregados, sindicato e representantes da empresa. O valor repassado depende diretamente do desempenho dos indicadores, para os quais são definidos pesos e metas, que determinam o valor a ser pago aos empregados. Dessa forma, tem-se o engajamento e comprometimento de todos com o cumprimento das metas da GER que são alinhadas com as estratégias.

Os indicadores monitorados por agentes financiadores, como a Caixa e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) são estabelecidos por exigências contratuais, com metas de longo prazo (3 a 5 anos). Anualmente, as metas são revistas e, caso necessário, são repactuadas com a Diretoria e com as áreas envolvidas. Uma vez definidos os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores e metas, são elaborados os planos de trabalho das gerências e coordenadorias pelos gestores das Unidades, com orientação da P-CPE. Os planos de trabalho contemplam as perspectivas do *Balanced Scorecard*, os objetivos e iniciativas estratégicas e as atividades gerenciais a serem executadas ao longo do ano para o cumprimento das estratégias organizacionais. Para cada atividade são definidos indicadores de desempenho e metas, que possibilitam o acompanhamento do seu cumprimento pelos gestores e suas respectivas Diretorias. Dessa forma, tem-se o desdobramento do planejamento estratégico em nível tático e operacional. Os modelos dos Planos de Trabalho são revisados bianualmente pela P-CPE, baseados no *feedback* das Unidades e na evolução do monitoramento do planejamento estratégico na empresa. Em 2013, o plano foi revisado para incluir um acompanhamento mensal dos indicadores, a fim de que as Unidades ampliassem o controle dos seus resultados.

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

OE*	INDICADOR	UNID.	META			PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO
			2013	2016	2018	
OE01	Índice de Cobertura Urbano de Água	%	100	100	100	Plano de Investimentos
	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto	%	60	70	80	
OE02	IFn02 - Indicador de Águas não Faturadas por Volume	%	25	24	23	Comitês de Perdas
	IFn15 - Índice de Evasão de Receita	%	5	5	5	Políticas internas de cobrança e corte
OE03	IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos	-	1	1	1	Plano de Investimentos
OE04	IFn01 - Índice de Desempenho Financeiro	%	120	120	120	Controle do Fluxo de Caixa e Orçamento
	IFn17 - Liquidez Corrente	-	1	1	1	
	Margem EBITDA	%	27	27	27	
OE05	Manutenção das Concessões	%	100	100	100	Plano de Renovação de Concessão
OE06	ICm02 - Índice de Satisfação dos Clientes	%	70	70	75	Programa da ISO 9001 e MEG
	Tempo Atendimento de Call Center	min	5	4,5	4	Programa da ISO 9001 e MEG
	Tempo Atendimento nos Escritórios	min	19	18	17	Programa da ISO 9001 e MEG
OE07	ISp14 - Indicador de Perdas Totais de Água por Ligação	L /Lig /dia	427	412	400	Comitês de Perdas
	Índice de Qualidade da Água (IQA)	%	97	97	97	Programa da ISO 9001 e 17025

PNQS 2014

OE*	INDICADOR	UNID.	META			PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO
			2013	2016	2018	
OE07	ISp04 - Tempo Médio Atendimento para Ligação de Água	Horas/S.S.	230	210	192	Práticas do MEG
	ISp06 - Tempo Médio de Atendimento para Ligação de Esgoto	Horas/S.S.	450	400	350	Práticas do MEG
	ISp10 - Tempo Total Atendimento para Eliminação de Vazamentos de Redes de Água	Horas/S.S.	15	15	10	Práticas do MEG
	ISp10 - Tempo Total Atendimento para Manutenção Redes de Esgoto	Horas/S.S.	48	26	15	Práticas do MEG
OE08	Índice de Elevatórias Telecomandadas na Grande Vitória	%	64	63	60	Plano de Automação
	Índice de Volume de Reservação Telemedido	%	76	78	80	Plano de Automação
	IFr01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores	%	5	5	5	Avaliação de Desempenho de Fornecedores
	IFr07 - Índice de Desempenho de Fornecedores	%	90	90	90	
OE09	ISc09 = ICm07 - Índice de Tratamento do Esgoto Gerado	%	40	45	50	Programa Se liga na rede
	ISp03 - Eficiência de Remoção de DBO	%	77	80	83	Práticas do MEG
	Lançamentos Outorgados	%	45	50	55	Plano de Regularização de Outorgas
OE10	IPe03 - Índice de Capacitação da Força de Trabalho	hrs trein/emp	55	55	55	Educar para Excelência e PDGC
OE11	IPe04 - Índice de Satisfação dos Empregados	Nota	70	75	80	Comitê de Gestão do Clima

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

Tabela 2.2 – Indicadores Estratégicos

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

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

Em 2010, com a implantação do sistema ERP/SAP, as despesas passaram a ser registradas em seus respectivos centros de custo, enquanto os investimentos passaram a ser registrados nas ordens internas e nos Planos Estruturados do Projeto (PEP), permitindo o acompanhamento diário da execução por parte das Gerências e Diretoria. Além disso, mensalmente, é elaborado o Relatório de Planejamento e Gestão, descrito em **7.3.d**, que apresenta os comparativos entre o orçamento empresarial previsto e o realizado, incluindo o acompanhamento das metas físicas.

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

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

PARTE INTERESSADA	FORMA DE COMUNICAÇÃO
Todas as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> Website da Cesan (1995). Relatório Anual e de Sustentabilidade (2012): Entregue a toda força de trabalho, bem como a empresários, fornecedores e lideranças políticas em evento direcionado à sociedade. Relatório de Gestão do MEG (2009): Elaborado anualmente para concorrer a prêmios de gestão em saneamento de âmbitos estadual e nacional.
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Portal Corporativo (2002): Disponibilização dos resultados dos indicadores corporativos no Relatório de Planejamento e Gestão, e da cartilha e tabela de resultados da GER, atualizados mensalmente. Reunião Anual da Diretoria com empregados da Grande Vitória e do Interior (2004): Divulgação das metas traçadas, resultados e melhorias alcançadas através dos investimentos. Reuniões Gerenciais entre gestores e colaboradores (1967): Divulgação dos planos de trabalho e respectivas metas. Treinamento de Integração - Direcionado para novos empregados, onde é divulgado o planejamento estratégico da Empresa. Quadro de Gestão à Vista (2011).
Clientes e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Encontro Anual com Lideranças Comunitárias (2010).
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Encontro Anual com Fornecedores (2010).
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> Reunião mensal dos Conselhos de Administração e Fiscal (1967). Reunião semanal da Diretoria (1967).

Tabela 2.3 - Forma de comunicação com partes interessadas

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

Desde 2004, o monitoramento dos planos de trabalho, no nível estratégico, é realizado nas reuniões quadrimestrais do CPGE, criado pela Resolução nº 4382 e modificado pelas Resoluções 4462/04, 4617/05, 4817/07, 4922/08, 5343/12 e 5538/13. No nível tático, é realizado o monitoramento das ações específicas dos planos de trabalho, em cada Gerência, para controle do andamento das atividades junto à força de trabalho, conforme descrito em **2.2.a**.

PNQS 2014

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

Figura 2.d. O monitoramento corporativo é realizado pelo CPGE, com participação dos diretores e assessores; o das Diretorias pelos Comitês de Gestão Estratégica das Diretorias, compostos pelos respectivos diretores, assessores e gerentes sob sua coordenação; e o das Gerências pelos Comitês Estratégicos das respectivas Gerências, formados pelos gerentes e seus subordinados. As reuniões dos comitês têm periodicidade quadrimestral, trimestral e bimestral, respectivamente, e têm como objetivo avaliar o andamento das atividades e os resultados dos indicadores, dos planos de trabalho das gerências e do plano de trabalho corporativo. Essa prática visa à melhoria do monitoramento do planejamento estratégico, por proporcionar maior engajamento e comprometimento em todos os níveis gerenciais, além de aproximar a alta direção das suas gerências. Além disso, a periodicidade menor permite que os desvios observados sejam corrigidos mais rapidamente.

O controle das práticas é feito por cada Comitê, que divulgam as atas de reuniões dos comitês de planejamento, as apresentações e os planos de trabalho no Portal Corporativo, a fim de que toda a empresa possa acompanhar o andamento das atividades. Uma nova prática para estimular o monitoramento dos planos de trabalho e suas metas, foi pactuada em 2013 no Programa de Remuneração Variável de 2014, a GER, descrita em **1.3.b**. Cada Gerência e Coordenadoria elegeram no mínimo três (03) indicadores para monitorá-los em reuniões periódicas conforme calendário estipulado, isso possibilitará uma maior participação de empregados na análise dos resultados de sua respectiva unidade.

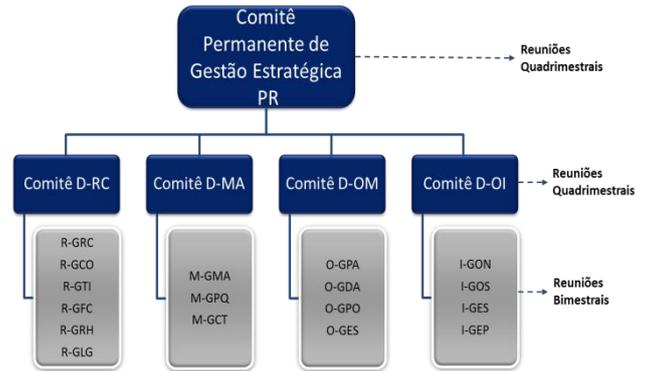


Figura 2.d - Comitês Estratégicos

Clientes



Agora é com você! Ligue sua casa à rede coletora de esgoto, preserve o meio ambiente e garanta o sorriso das futuras gerações.

preservar o meio ambiente e garantir o sorriso das futuras gerações.
Agora é com você! Ligue sua casa à rede coletora de esgoto.

Escritório Móvel
Programa Se Liga na Rede

3. CLIENTES

3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

a) Como o mercado é segmentado

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

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

Tabela 3.1 – Estrutura Tarifária

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 3.2 – Clientes Alvos

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

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

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS
Água Distribuída com Qualidade	<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 e Interior Operação do sistema de distribuição de água (PO-GDA/OP-890) – Desde 2007, na Grande Vitória, a O-GDA, com apoio do CCO monitora continuamente o sistema de distribuição de água por meio do Portal do CCO. No interior o monitoramento é pelos polos do interior. A O-GES (Grande Vitória) e I-GES (Interior) realizam estudos operacionais sugerindo periodicamente melhorias na operação do sistema; 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. Gestão de perdas físicas (PO-GDA/OP-840) – Com a elaboração do Plano Diretor de Perdas, em 2009, foi estruturada equipes na Grande Vitória e no Interior para acompanhar as ações 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, conforme descrito em 7.1.d. Controle de falta d'água (PQ-GDA/OP-840) – Desde 2006, na Grande Vitória, a O-GDA realiza monitoramento diário da ocorrência de falta d'água, gerando o Relatório 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; Controle de vazamentos – A partir de 2011, na Grande Vitória 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; No interior o controle é efetuado em cada polo, através dos registros no SICAT. 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 e projetos, a fim de direcionar as ações de melhoria do sistema de distribuição. No interior os dados do controle de qualidade realizados diariamente geram relatórios mensais que são enviados às vigilâncias municipais.</p>
Tarifas Justas	<p>Recuperação de Receitas: Parcelamentos de débitos até 60 vezes; Tarifa Social: Desconto no valor da tarifa de água e esgoto para clientes inscritos no programa Bolsa Família, Bolsa Capixaba e Benefício de prestação continuada. Atendimento Socioeconômico: Para clientes com débitos na empresa e hipossuficiência financeira. Desconto para novas ligações: Desconto de 50% para as novas ligações na categoria residencial. Subvenção de Tarifa: Descontos de até 50% nas tarifas de água e esgoto, para entidades filantrópicas e hospitais conveniados ao SUS. 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 e Gratuidade nas extensões de redes de esgoto: 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; 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; 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, outras práticas utilizadas para identificar, analisar e tratar as necessidades e expectativas específicas para cada cliente-alvo ocorrem conforme descrito abaixo:

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

Clientes potenciais: Desde 2008, são realizadas as análises de viabilidade técnica das solicitações de ligação de água e esgoto, conforme NI ENG/COM/053/02/2008, com o objetivo de definir em quais pontos da rede de distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto devem ser ligados, prevenindo as ocorrências de reclamação de deficiência na prestação dos serviços. Como melhoria, a partir de 2012, através do Projeto Água + Social, a Cesan

PNQS 2014

busca ampliar o número de clientes inscritos na **Tarifa Social**, levando informação sobre os critérios de inclusão para o Público Alvo em seus respectivos bairros. Este projeto tem interface com os Centros de Referências de Assistência Social e Secretarias Municipais de Assistência Social/Saúde. Em 2014, por solicitação da Cesan a Agência Reguladora (ARSI) definiu novas regras que flexibilizaram a forma de atuação da Cesan juntos aos clientes alvo da Tarifa Social.

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

Clandestinos: Desde 2008, a R-GCO realiza levantamentos para identificar ligações clandestinas, buscando informações junto aos municípios, ministério público e lideranças comunitárias sobre a situação das áreas, para análise e definição das ações necessárias para regularizar o fornecimento.

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

Regiões com sazonalidade populacional: Há mais de 10 anos, em regiões com sazonalidade populacional, com objetivo de atender a demanda destes clientes são disponibilizados canais de atendimento ao público e operacional. Em períodos festivos, feriados prolongados, carnaval e verão, a Cesan disponibiliza plantões, aluga geradores e os posiciona em locais estratégicos para serem acionados em caso de falta de energia, evitando potenciais paralisações no fornecimento de água.

Por fim, outras práticas que podem ser citadas no que tange à identificação e tratamento das necessidades e expectativas estão nos **Escritórios de Atendimento e Call Center, Escritórios de Atendimento e na Unidade Móvel, mídias sociais, “Fale Conosco”, ouvidorias do Portal da Transparência do Governo do Estado, da ARSI e do Portal da Transparência da Cesan**, descritos na **Tabela 3.6**, bem como:

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

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

Encontro com Administradoras de Condomínios: Desde 2012, acontece o Encontro das Administradoras de Condomínios, que reúne seus representantes para levantamento de suas necessidades e expectativas. As demandas provenientes do encontro são analisadas pela R-DGC e encaminhadas, quando necessário, às Unidades responsáveis para as providências ou informações sobre a solicitação, assim como atuar na melhoria dos processos;

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

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

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

CANAL / ANO	DESCRIÇÃO
Campanhas publicitárias (2003)	Divulgação de serviços e produtos via TV, rádio, internet, mídia impressa, outdoor, entre outras ações de propaganda, e campanhas educativas contra o desperdício de água.
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.
Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia (2003)	Comunicação de paralisações programadas e de emergência, divulgação de campanhas publicitárias e obtenção de feedback das demandas dos clientes.
Mídias Sociais (2011)	Permite a interação direta com os clientes. Por meio de relatórios mensais são traçadas estratégias de atuação das mídias sociais, incluindo campanhas específicas, visando criar credibilidade, confiança e fortalecer a imagem da Cesan.
Reclame Aqui (2011)	Permite a interação direta com os clientes por meio do site, identificando, analisando e tratando possíveis inconsistências na prestação do serviço.
Website da Cesan (1995)	Disponibiliza acesso aos serviços comerciais operacionais e funciona como canal de sugestões e críticas de clientes.
Publicação de Relatórios Anuais (2005)	Relatório Anual de Qualidade da Água: Informações para a sociedade sobre as análises da água, com demonstrativo de resultado conforme preconiza a Portaria nº 2914/2011, entre os meses de março e abril, sendo cerca de 518 mil exemplares, junto com a conta de água. (Desde 2005) Relatório Anual e de Sustentabilidade: Distribuição externa, anual, contendo informações institucionais e gerenciais da empresa. (Desde 2011)

PNQS 2014

CANAL / ANO	DESCRIÇÃO
Escritórios de Atendimento ao Cliente (1970)	Escritórios de Atendimento ao Cliente : Recebe todos os tipos de demandas relacionados à prestação de serviços de água e esgoto. (Desde 1970) Escritório Móvel de Atendimento ao Cliente: Possui os mesmos serviços do escritório de atendimento presencial. Diminuindo o deslocamento dos clientes que buscam atendimento. (Desde 1998)
Central Faça Fácil (2010)	Participação no Projeto de Atendimento Integrado do Governo, que traz representatividade junto a outros órgãos segmentos de utilidade pública, facilitando o acesso da comunidade.
Patrocínios (2003)	Os temas escolhidos estão relacionados ao uso racional da água, recuperação ambiental, ligação ao sistema de esgotamento sanitário e outros que visam à minimização do consumo de recursos renováveis.
Folders (1998)	Orientações sobre os serviços prestados pela Cesan.
Frota da empresa (1967)	Exposição da logomarca.
Conta d'água (1967)	Exposição da logomarca e informações sobre os canais de relacionamento (115, Ouvidoria da ARSI) e os parâmetros da qualidade da água distribuída.
Laboratório Móvel de controle da qualidade da água (2009)	Atendimento imediato às reclamações, desinfecção e apoio a caça fraudes.
Placas de sinalização de obras (1998)	Utilizadas nas obras de expansão e melhorias, informando a interdição de vias públicas e desvios.
Participação em Prêmios de Qualidade de Gestão (1999)	Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES) e Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) – Desde 1999. Prêmio da Agência Nacional de Águas (ANA), Prêmio SESI e Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves) – Desde 2010.
Figuração no ranking de publicações (2009)	Divulgação da performance da Cesan em publicações como: 500 melhores da Isto é Dinheiro, 200 Melhores do ES (Findes), Anuário de Infraestrutura da revista Exame e Melhores do Saneamento, da Revista Saneamento Ambiental.
Encontro anual com lideranças comunitárias (2010)	Permite aos líderes comunitários conhecer as diretrizes institucionais e esclarecer dúvidas.
Visitas monitoradas, projetos de educação e participação em eventos com temática ambiental (1980)	Estações de tratamento de água e esgoto: Apresentação dos temas como: saneamento e qualidade de vida, meio ambiente, recursos hídricos, uso e conservação de sistemas de água e esgoto. (Desde 1980) Projeto de Educação ambiental: Conscientização sobre os benefícios gerados pelos novos empreendimentos para a comunidade do entorno. (Desde 1983) Apresentação de estandes temáticos como: Feira do Verde, Feira Ambiental de Cariacica e Feira da Terra. (Desde 1990) Projeto Cesan na escola: ação educativa que visa atender a diversas instituições através de recursos didáticos e palestras. (Desde 1996)
Coral das Águas da Cesan (1992)	Formados por empregados e ex-empregados da empresa, que se apresentam em eventos internos e externos, especialmente em datas comemorativas e festividades públicas.
Doações de copos de água (2001)	Disponibilizados em eventos de Comunidades e Órgãos Públicos, melhorando as relações com a comunidade e a preservação do meio ambiente, com base nos critérios da Resolução 5285/2011.

Tabela 3.4 – Principais Canais de Comunicação

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

Tabela 3.5 – Atributos da Pesquisa de Satisfação

Além desses atributos, são avaliados outros referentes ao atendimento aos clientes, ao mercado de esgotamento sanitário e audiência e eficácia de campanhas publicitárias. A pesquisa leva em conta a segmentação de mercado adotada pela Cesan, conforme descrita em **3.1.a**.

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

PNQS 2014

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

3.2 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES**a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento, considerando-se a segmentação do mercado?**

Os canais de relacionamento são definidos, conforme **Tabela 3.6**, visando atender as expectativas e necessidades de seus clientes. 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. Os canais de relacionamentos são gerenciados pelas Unidades responsáveis.

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) 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, que são seguidos também nos Escritórios do Interior;
- 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.

Como refinamento da prática, em 2013, foram descritos os procedimentos para recebimento e avaliação das demandas de clientes oriundas do Canal Fale Conosco e incluído no escopo do SGQ do Atendimento. Em 2014, foi implantada a pesquisa de satisfação de clientes do Canal de Atendimento Fale Conosco.

CANAIS	SEGMENTO	FINALIDADE	DIVULGAÇÃO	ÁREA
Escritório de Atendimento Presencial (1970)	Residencial, Comercial e Serviços, Industrial.	Atendimento presencial para receber todos os tipos de demandas relacionadas à prestação de serviços de água e esgoto.	Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da Cesan	R-GRC I-GON I-GOS
Call Center (1985)	Todos	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, website e veículos da Cesan	R-GRC
Telefone dos Escritórios do Interior (1970)	Todos	Atendimento telefônico utilizado para permitir o contato de clientes relacionados à prestação de serviços de água e esgoto nos municípios do interior do Estado.	Fatura mensal de apuração de consumo, <i>website</i> da Cesan.	I-GON I-GOS
Escritório Móvel de Atendimento (1998)	Residencial, Comercial e Serviços e Industrial.	Possui os mesmos serviços do Escritório de Atendimento Presencial, diminuindo o deslocamento dos clientes que buscam o atendimento, integrando a Cesan à comunidade, levando informação e distribuindo o atendimento em vários locais.	<i>Website</i> da Cesan, rádios comunitárias e carro de som	R-GRC
Canal Eletrônico Fale Conosco (2003)	Todos	As demandas são avaliadas e encaminhadas às unidades responsáveis para análise e providências, registradas no SICAT para acompanhamento de todos os envolvidos no processo. Como melhoria, a partir de 2013, os contatos dos clientes originados pelo "Fale Conosco" passaram a ser acompanhados por solicitações de serviços com número de protocolo, facilitando a rastreabilidade do andamento do processo e, em 2014, foi implantada a Pesquisa de Pós Atendimento deste serviço.	<i>Website</i>	R-GRC
<i>Website</i> /Atenção ao Cliente Serviços Online (2003)	Todos	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
Telefone para clientes não residentes no ES (2008)	Todos	Atendimento telefônico, utilizado para permitir o contato de clientes que possuem imóveis na área de abrangência da Cesan, mas que residem em outro Estado ou Município, no qual a Cesan não atua ou não é abrangido pelo serviço do Call Center.	<i>Website</i>	R-GRC.
Conta de Água (1967)	Todos	Descrição na tabela de canais de divulgação	Entrega nos domicílios	R-GCO
Mídias Sociais (2011)	Todos	Monitoramento das necessidades dos clientes é analisado o tipo de público que interage, índice e percentual de viralidade negativa e positiva, de percentual de alcance, picos de ocorrência, ocorrência por mídia, por período e por hora, índice percentual de usuários e de sentimento. Através das informações levantadas é realizada a interação com as Unidades da empresa, visando a melhoria dos processos e resposta de forma rápida e precisa ao cliente. Por muitas vezes, se consegue influenciar a percepção por meio destas interatividades.	Campanhas institucionais e peças publicitárias	P-CCE
Ouvidoria (2013)	Todos	Possibilita o encaminhamento de manifestações dos clientes por e-mail e/ou através do <i>website</i> .	<i>Website</i>	P-CTO

Tabela 3.6 – Divulgação dos Canais de Relacionamento

PNQS 2014

Além dos canais de relacionamento por segmentação, são disponibilizados canais específicos para determinados clientes alvo, conforme **Tabela 3.7**.

CANAIS	CLIENTE ALVO	FINALIDADE	DIVULGAÇÃO	ÁREA
E-mails Corporativos (2009)	Clientes Especiais e Públicos	Direcionar e acompanhar as manifestações destes clientes, visando um atendimento ágil e personalizado.	Ofícios, comunicados e malas diretas.	R-GRC R-DGC
Hot Site Se Liga na Rede (2012)	Factiveis de esgoto	Informar aos clientes a importância de ligar o imóvel à rede de esgoto.	Website	M-GCT P-CCE
Reuniões nos conselhos de assistência social - CRAS, Prefeituras e Comunidade (2011)	Potencial Tarifa Social	Informar aos clientes e técnicos sociais sobre os critérios e benefícios da inclusão na tarifa social. Em 2013, a Cesan iniciou o processo de cruzamento de dados para promover a “busca ativa” destes clientes.	Website e panfletos	R-GRC

Tabela 3.7 – 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?

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

- As reclamações e sugestões registradas diretamente nos **Escritórios de Atendimento, Call Center e Escritório Móvel** são formalizadas através de Solicitações de Serviços (SS), via SICAT, ou através de processos protocolados e são repassadas, simultaneamente, para a Unidade executora do serviço. Os clientes podem se informar sobre o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o número da SS. Com a implantação do SGQ no processo de atendimento a clientes, desde 2010, foram elaborados POs que determinam a forma de atendimento das demandas e o grupo de apoio específico que irá atendê-las.
- As reclamações e sugestões advindas dos **Clientes Especiais Públicos ou Privados** são tratadas de forma diferenciada, no SICAT, com sinalizadores que permitem a priorização das SS e a comunicação com antecedência, sobre possíveis paralisações de abastecimento de água.
- As reclamações e sugestões que apresentam características que não se enquadram dentro das regras e regulamentos comerciais são avaliadas pelas Unidades competentes e encaminhadas para parecer do Comitê do Comercial, instituído pela Resolução 4295/2003, atualizado pela Resolução 5073/2009.
- Há mais de 10 anos, as reclamações e sugestões oriundas do **“Fale conosco”** no website, são avaliadas e encaminhadas às Unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento, e caso seja necessária priorização, é feito contato telefônico com a Unidade responsável pela execução dos serviços. A partir de 2010, as reclamações e sugestões recebidas pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado, passaram a ter o mesmo tratamento citado anteriormente. Em 2013, foi criada a Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO) que passou a atuar como mais um canal de recepção de demandas, oriundas de clientes.
- Desde 2011, as reclamações e sugestões de clientes registradas na Ouvidoria da ARSI são recebidas e monitoradas pelo Gabinete da Presidência. A partir de 2013 as demandas passaram a ser tratadas pela P-CTO.
- Há mais de 10 anos, o atendimento às demandas de imprensa (rádio, jornal, TV e portais de notícias) é realizado pela P-CCE, onde é verificada se a reclamação já foi registrada nos canais formais de relacionamento com o cliente. Caso o processo de atendimento já tenha sido iniciado, a P-CCE envia a resposta com o status de atendimento à demanda aos veículos de imprensa, se não, a demanda é repassada para a Unidade responsável para atendimento prioritário.
- No Interior, para atendimento às reclamações e sugestões, além dos Escritórios de Atendimento, a Cesan disponibiliza telefone para atendimento, inclusive nos finais de semana e feriados, informados na conta de água da localidade, no website e no catálogo telefônico.
- Há 3 anos, a Cesan monitora e recebe manifestações das partes interessadas através das Redes Sociais e Mídias. As solicitações são encaminhadas para as Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente, conforme descrito na **Tabela 3.6**.
- Há mais de 10 anos, o tratamento das solicitações provenientes das Associações de Moradores e Organizações não Governamentais, tanto as formais registradas nos processos protocolados na Cesan, quanto as informais apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades, é feito pela M-DRC, que presta atendimento em conjunto com as Unidades responsáveis.
- As demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor são recebidas e analisadas de forma centralizada, desde 2010, na R-GRC. Como refinamento da prática, a partir de 2012 a Cesan iniciou a adesão às Cartas de Investigação Preliminar (CIPs) eletrônicas junto aos PROCONs, otimizando a análise e tratamento das demandas dos clientes.
- Desde 2011, a Divisão de Gestão de Demandas de Clientes (R-DGD) recebe, analisa e trata as demandas oriundas do site Reclame Aqui. As solicitações e reclamações são encaminhadas para as respectivas Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente.
- As solicitações informais recebidas durante a realização de um serviço de manutenção de redes de água ou esgoto podem ser formalizadas pela equipe executora junto ao programador de serviços responsável.

PNQS 2014

Além dos canais de relacionamento por segmentação, são disponibilizados canais específicos para determinados clientes alvo, conforme **Tabela 3.7**.

CANAIS	CLIENTE ALVO	FINALIDADE	DIVULGAÇÃO	ÁREA
E-mails Corporativos (2009)	Clientes Especiais e Públicos	Direcionar e acompanhar as manifestações destes clientes, visando um atendimento ágil e personalizado.	Ofícios, comunicados e malas diretas.	R-GRC R-DGC
Hot Site Se Liga na Rede (2012)	Factiveis de esgoto	Informar aos clientes a importância de ligar o imóvel à rede de esgoto.	Website	M-GCT P-CCE
Reuniões nos conselhos de assistência social - CRAS, Prefeituras e Comunidade (2011)	Potencial Tarifa Social	Informar aos clientes e técnicos sociais sobre os critérios e benefícios da inclusão na tarifa social. Em 2013, a Cesan iniciou o processo de cruzamento de dados para promover a “busca ativa” destes clientes.	Website e panfletos	R-GRC

Tabela 3.7 – 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?

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

- As reclamações e sugestões registradas diretamente nos **Escritórios de Atendimento, Call Center e Escritório Móvel** são formalizadas através de Solicitações de Serviços (SS), via SICAT, ou através de processos protocolados e são repassadas, simultaneamente, para a Unidade executora do serviço. Os clientes podem se informar sobre o andamento ou atendimento por meio do Call Center, ou website, utilizando o número da SS. Com a implantação do SGQ no processo de atendimento a clientes, desde 2010, foram elaborados POs que determinam a forma de atendimento das demandas e o grupo de apoio específico que irá atendê-las.
- As reclamações e sugestões advindas dos **Clientes Especiais Públicos ou Privados** são tratadas de forma diferenciada, no SICAT, com sinalizadores que permitem a priorização das SS e a comunicação com antecedência, sobre possíveis paralisações de abastecimento de água.
- As reclamações e sugestões que apresentam características que não se enquadram dentro das regras e regulamentos comerciais são avaliadas pelas Unidades competentes e encaminhadas para parecer do Comitê do Comercial, instituído pela Resolução 4295/2003, atualizado pela Resolução 5073/2009.
- Há mais de 10 anos, as reclamações e sugestões oriundas do **“Fale conosco”** no website, são avaliadas e encaminhadas às Unidades responsáveis para providências. As informações do atendimento são registradas no SICAT para acompanhamento, e caso seja necessária priorização, é feito contato telefônico com a Unidade responsável pela execução dos serviços. A partir de 2010, as reclamações e sugestões recebidas pelo Portal da Transparência, do Governo do Estado, passaram a ter o mesmo tratamento citado anteriormente. Em 2013, foi criada a Coordenadoria de Controle, Transparência e Ouvidoria (P-CTO) que passou a atuar como mais um canal de recepção de demandas, oriundas de clientes.
- Desde 2011, as reclamações e sugestões de clientes registradas na Ouvidoria da ARSI são recebidas e monitoradas pelo Gabinete da Presidência. A partir de 2013 as demandas passaram a ser tratadas pela P-CTO.
- Há mais de 10 anos, o atendimento às demandas de imprensa (rádio, jornal, TV e portais de notícias) é realizado pela P-CCE, onde é verificada se a reclamação já foi registrada nos canais formais de relacionamento com o cliente. Caso o processo de atendimento já tenha sido iniciado, a P-CCE envia a resposta com o status de atendimento à demanda aos veículos de imprensa, se não, a demanda é repassada para a Unidade responsável para atendimento prioritário.
- No Interior, para atendimento às reclamações e sugestões, além dos Escritórios de Atendimento, a Cesan disponibiliza telefone para atendimento, inclusive nos finais de semana e feriados, informados na conta de água da localidade, no website e no catálogo telefônico.
- Há 3 anos, a Cesan monitora e recebe manifestações das partes interessadas através das Redes Sociais e Mídias. As solicitações são encaminhadas para as Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente, conforme descrito na **Tabela 3.6**.
- Há mais de 10 anos, o tratamento das solicitações provenientes das Associações de Moradores e Organizações não Governamentais, tanto as formais registradas nos processos protocolados na Cesan, quanto as informais apresentadas nas reuniões sistemáticas com as comunidades, é feito pela M-DRC, que presta atendimento em conjunto com as Unidades responsáveis.
- As demandas oriundas dos Órgãos de Defesa do Consumidor são recebidas e analisadas de forma centralizada, desde 2010, na R-GRC. Como refinamento da prática, a partir de 2012 a Cesan iniciou a adesão às Cartas de Investigação Preliminar (CIPs) eletrônicas junto aos PROCONs, otimizando a análise e tratamento das demandas dos clientes.
- Desde 2011, a Divisão de Gestão de Demandas de Clientes (R-DGD) recebe, analisa e trata as demandas oriundas do site Reclame Aqui. As solicitações e reclamações são encaminhadas para as respectivas Unidades competentes para posterior retorno ao Cliente.
- As solicitações informais recebidas durante a realização de um serviço de manutenção de redes de água ou esgoto podem ser formalizadas pela equipe executora junto ao programador de serviços responsável.

- As solicitações informais de lideranças políticas, de empresas públicas e privadas, recebidas pelos Diretores e demais Gestores da Empresa são repassadas às unidades executoras e registradas nos canais formais para tratamento.

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

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

As demandas recebidas são registradas e acompanhadas no SICAT, através de abertura de SSs que são programadas para atendimento. As novas ligações de água e/ou esgoto são tratadas conforme PO R-GRC/AC-028 e, anualmente, desde 2009, é monitorada a qualidade do serviço por amostragem, na Região Metropolitana, através do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). Em 2014 esta prática foi estendida para o Interior.

As solicitações dos grandes consumidores que desejam se ligar ao sistema de distribuição de água e esgotamento sanitário são recebidas e registradas no SISCOP. As Unidades operacionais realizam a análise de viabilidade técnica de empreendimento, conforme NI ENG/COM/053/02/2008, para garantir o atendimento e acompanhamento desse novo cliente até sua interligação. Em 2011, como forma de melhorar o monitoramento dos novos empreendimentos, a O-GDA iniciou a vistoria na Grande Vitória para identificar o status das obras com viabilidades concedidas e daquelas sem viabilidade. A partir de 2014 esta atividade passou a ser executada pela R-DGC, com intuito de verificar também o status da ligação.

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

Nos casos das novas ligações de esgoto, tanto na Grande Vitória quanto no Interior, é realizada conscientização sobre a importância da adesão ao serviço de esgotamento sanitário, através de reuniões com a comunidade, parceria com lideranças e órgãos públicos, através da M-DRC. Quando são feitas interligações de imóveis em função de campanha de adesão, a Cesan parabeniza os novos clientes e informa as regras de tarifação.

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

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

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

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

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

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

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

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

Sociedade



Feira do Verde
Encontro de Lideranças

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

Na Cesan, a Gerência de Meio Ambiente (M-GMA) é responsável por coordenar o diagnóstico e o tratamento dos impactos provenientes das atividades, processos e instalações da empresa. Em 2002, com a criação da Diretoria de Meio Ambiente, a Cesan estabeleceu a Política Ambiental, atualizada em 2011, com diretrizes descritas na **Tabela 4.1**.

Em 2010, foi lançado o Manual Ambiental de Projetos e Obras, que contém as diretrizes a serem seguidas pela Cesan e demais prestadores de serviço no desenvolvimento de projetos, na execução de obras e operação dos sistemas de água e esgoto, com o objetivo de minimizar os impactos negativos socioambientais. No mesmo ano, foi instituído Grupo de Trabalho pela Resolução 5117/2010, coordenado pela M-GMA, para elaboração de um Plano de Regularização Ambiental para todas as ETAs e ETEs em operação, com planejamento de investimentos, a médio e longo prazos, para adequação dessas Unidades à legislação ambiental. Diante da ausência de legislação específica para o setor de saneamento no Espírito Santo, como resultado das iniciativas da Cesan, o Governo do Estado instituiu, em 2013, o Decreto Estadual 3212-R, instituindo a LARS (Licença Ambiental de Regularização de Saneamento) instrumento que determina a mitigação e/ou eliminação dos passivos ambientais em um período de 4 a 10 anos. No que tange ao controle dos recursos hídricos, desde 2005, com a regulamentação da outorga, direito de uso dos recursos hídricos, a empresa está regularizando a atividade de captação superficial de água para abastecimento e de lançamento de efluentes tratados das ETEs. Para auxiliar nesse controle, a Cesan está investindo em monitoramento dos mananciais com a aquisição de equipamentos de medição de vazão.

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

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 e monitoramento) em função da sua probabilidade de ocorrência, abrangência e severidade. 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.

A empresa, por meio da M-DRC identifica os impactos sociais através da relação direta com as lideranças comunitárias, que expõem suas demandas relacionadas à operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto.

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

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

PNQS 2014

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO AMBIENTAL / SOCIAL	AÇÕES / TRATAMENTO / CANAL DE COMUNICAÇÃO
Produção e Distribuição de Água	Perda de água	Desperdício de recurso natural; Aumento da vazão captada; Desabastecimento; Comprometimento da imagem da Cesan	Comitê de Perdas; Pesquisa de Ligações Clandestinas; Análises de macro e micromedições; Projeto de Mobilização da Força de Trabalho MASPP; Comunicação social das obras de redução de perdas de água.
	Suspensão Programada no abastecimento de água	Comprometimento das necessidades básicas da população; Prejuízos econômicos	Diagnósticos para correção de intermitência; Manobras Operacionais; Carro Pipa; Divulgação nos meios de comunicação; Comunicação à ARSI; Comunicação antecipada às lideranças comunitárias. Canal de comunicação - A mídia utilizada para interrupções com mais de 6 horas é determinada pela P-CCE, de acordo a população afetada, conforme abrangência e audiência nos limites geográficos onde ocorrerão tais paralisações. Envio de e-mails e SMS para as lideranças das comunidades afetadas.
	Suspensão não programada no abastecimento de água	Comprometimento das necessidades básicas da população; Prejuízos econômicos.	Relatório de motivos de falta d'água e comunicação à ARSI. Canal de comunicação - Divulgação interna pelo CCO às Unidades que têm relação com o ocorrido. A divulgação em mídia irá depender do tempo de paralisação e da população atingida.
Coleta e Tratamento de Esgoto	Localização das Elevatórias de Esgoto	Impacto visual	Nos novos empreendimentos, as estações elevatórias são concebidas de acordo com sua localização e são construídas com estrutura arquitetônica de forma a se integrar à paisagem local; Manual Ambiental; Realização de trabalho educativo junto à comunidade do entorno.
		Odor e poluição sonora	Nos novos empreendimentos, as estações elevatórias são concebidas de forma a emitir a menor quantidade possível de ruídos; Algumas elevatórias possuem biofiltro e estrutura para dispersão de gases; Manual Ambiental; Visitas técnicas sociais com representantes locais.
	Extravasamento com lançamento in natura de esgoto no solo ou na água	Contaminação dos solos e/ou de corpos hídricos; Contaminação e odor desagradável; Comprometimento do Corpo Hídrico para outros fins	Vários sistemas de esgotamento sanitário possuem sistema de telemetria para monitoramento da continuidade da operação, agilizando as ações de manutenção corretiva; Vários contratos de manutenção são de performance, com objetivo de reduzir o tempo de atendimento às solicitações.
	Destinação dos resíduos sólidos do processo	Contaminação da água e do solo; Contaminação de pessoas e odor desagradável; Proliferação de vetores	Disposição temporária em leitos de secagem de ETEs; Unidade de gerenciamento de resíduos na região metropolitana; Destinação final em aterros sanitários licenciados; Início da operação, em 2014, da primeira Unidade de Gerenciamento de Lodo – UGL. Visitas e reuniões comunitárias; Plano de Gerenciamento de Resíduos.
	Lançamento de efluente tratado em corpos d'água	Poluição da água; Contaminação de pessoas e recursos pesqueiros	Outorga de Lançamento; Acompanhamento da eficiência das ETEs e do impacto no corpo receptor por meio de análises de pontos a montante e jusante do lançamento.
Obras	Implantação ou expansão de empreendimentos	Emissão de poeira, ruído, Interdição de vias públicas, tráfico intenso de máquinas e funcionários; Desapropriação de imóveis; Comprometimento do meio ambiente	Projeto de Comunicação Social nas obras; Manual Ambiental de Projetos e Obras; obtenção de licenças; placas de sinalização e pagamento de indenizações. Canal de comunicação - Programa de comunicação social e de educação ambiental para informação sobre o empreendimento e os benefícios do sistema. Divulgação nos veículos de comunicação e Call Center.
	Destinação dos resíduos de obra	Poluição do meio ambiente; Incômodo à população; Proliferação de vetores	Disposição dos resíduos em áreas licenciadas ou autorizadas; Fiscalização de Obras.
	Ocupação de área de vegetação nativa ou de proteção permanente	Incômodo à população. Comprometimento de ativo ambiental para usufruto da sociedade	Solicitação de autorização ao órgão ambiental; Compensação Ambiental.
Operação, Expansão e Manutenção dos Sistemas	Sinistro	Incômodo à população e danos à saúde e prejuízos financeiros	Ressarcimento de danos; Acompanhamento Técnico Social; Assistência com serviços de saúde. Canal de comunicação – Atendimento direto ao cliente, conforme NI Atendimento a Sinistro - COM.005.00.2013.

Tabela 4.2 - Impactos socioambientais e sociais, ações de tratamento e canais de comunicação

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

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

PNQS 2014

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

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

A forma como os impactos e outras informações são divulgados, bem como o público alvo e os canais utilizados, estão descritos nas **Tabelas 4.2 e 4.3**.

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

Tabela 4.3 - Exemplos de comunicação de informações relativas à Responsabilidade Socioambiental

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

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

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

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

em módulos, adaptados à função de cada área. No que tange aos processos ambientais, em 2010, foi implantado o SIGA-O, citado em **5.1.b**, um sistema informatizado para controle de licenças ambientais e outorgas de captação e lançamento, registrando ocorrências, documentos e condicionantes ambientais, para atendimento do prazo e condições determinadas pelos órgãos ambientais.

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

No caso da legislação trabalhista, a Cesan cumpre rigorosamente as disposições contidas na legislação vigente, bem como os normativos decorrentes de pactuações de Acordos Coletivos de Trabalho, firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõe seu quadro funcional. Com relação à saúde e segurança dos empregados, a Cesan atua dentro dos critérios legais e regulamentares, contidos nas normas específicas, descritos em **6.3.a**.

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

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

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

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

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



Figura 4.a – Mangaraí - Piloto de Fossa Biodigestora

A Empresa, a partir de 2013, deu início a algumas ações do Projeto Mangaraí, **Figura 4.a**, como parte do Programa de Gestão das Águas e Paisagem. É uma iniciativa piloto no qual a concessionária investe na bacia de contribuição, criando-se um modelo de “Bacia de Tratamento de Água”, com o objetivo de melhoria da sua disponibilidade, especialmente a redução de sedimentos. Em 2014, foi realizado curso de Saneamento Rural, empregando tecnologias sociais para comunidades vizinhas.

Um dos programas que conscientiza e envolve a força de trabalho, de forma voluntária, na implementação das ações relativas ao desenvolvimento de ações socioambientais é o Programa 10 Sentos, descrito em **6.3.d**. Os principais projetos promovidos, visando ações de desenvolvimento socioambiental e preservação ou recuperação dos ecossistemas estão descritos na **Tabela 4.4**.

AÇÃO	ANO/DESCRIÇÃO/OBJETIVO
Projeto de Visitas Técnicas às Estações	2006 - Visitas monitoradas de estudantes e membros da comunidade a ETAs e ETEs.
	2012 - Ampliação do atendimento às comunidades diretamente envolvidas no Programa Se Liga na Rede para visitação às estações de tratamento de esgoto do próprio bairro.
Feiras e eventos ambientais	1990 - Estandes temáticos, reunindo uma quantidade significativa de pessoas dos diversos setores.
Campanha de Educação Ambiental para reduzir desperdício de água	2011 - Campanha anual Poupe Água e distribuição de brindes nas praias, criação dos personagens David Gota e MC H ₂ O e campanhas nas redes sociais.
	2012 - Inclusão de tenda itinerante com jogos interativos.
	2013 - Inclusão de trabalho Cine Cesan nas praias.
	2014 - Inclusão de gincanas e outras brincadeiras de interação.

PNQS 2014

AÇÃO	ANO/DESCRIÇÃO/OBJETIVO
Unidade móvel de Ed. Ambiental	2011-Reformulação interna e externa, incluindo plataforma móvel para cadeirante, novos recursos didáticos, possibilitando a interação com os visitantes.
Cesan na Escola	2010 - O projeto evoluiu e também atende as crianças da educação infantil com recursos didáticos apropriados.
Participação em Comitês de Bacias Hidrográficas	2013/2014 - Representação em todos os Comitês de Bacia em atividade no ES. Participação na elaboração do Plano de Bacia e Enquadramento das Bacias dos rios Santa Maria da Vitória e Jucu, mananciais responsáveis pelo abastecimento da população da Grande Vitória.
Reciclagem de resíduos sólidos administrativos e de manutenção	2010 - Inventário de resíduos sólidos administrativos e de manutenção de algumas unidades da Cesan.
	2011 - Planejamento das ações do Projeto Coleta Seletiva de Papel.
	2012 - Implantado o projeto piloto no Ed. Bemge para reciclagem de papel. Elaboração e implantação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Administrativos e Especiais em dois Sistemas.
Projeto "Critérios de Uso e Manejo Agrícola e Florestal do Lodo de ETE"	2011 - Divulgação do resultado final das pesquisas, publicação do Manual de Uso Agrícola do Lodo e Início dos estudos para implantação da Unidade de Gerenciamento de Lodo (UGL).
	2012 - Início da construção da Unidade de Gerenciamento de Lodo (UGL) e início da operação em 2014
Projeto Gordura Zero	2009 - Contempla ações educativas que visam informar à população sobre a importância da destinação adequada do óleo de fritura e sobre a necessidade da caixa de gordura e de sua limpeza periódica. Abordagem em Estabelecimentos Comerciais.
	2010 - Inclusão das escolas e em alguns condomínios no trabalho de abordagem.
	2012 - Implantação, em 5 municípios da Região Metropolitana (Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica e Viana), do controle de solicitações de serviço para desobstrução de redes e ramais de esgoto, tendo com causa a "placa de gordura".
	2014 - Inclusão do controle da causa de solicitações de serviço para as Unidades do interior.
Projeto Água Boa Copo Certo	2011 - Ações educativas internas, quanto à qualidade da água consumida na Cesan, limpeza dos reservatórios internos e redução do consumo de copos descartáveis. Em 2012, foi ampliado para os conveniados das regionais.
Inventário Gases GEE	2013 - Compensação das emissões de GEE provenientes das viagens áreas realizadas pelos empregados da Cesan nos anos de 2010 e 2011.
	2014 - Contratação de empresa para elaboração do inventário de gases do efeito estufa para toda a empresa para os anos de 2012 e 2013 através do plantio de seringueiras - Selo Seringueira Ambiental.
Programa Se Liga na Rede	2012 - Sensibiliza sobre a importância da ligação ao sistema de esgotamento sanitário. Iniciada a execução das ligações gratuitas de esgoto, para clientes residentes em áreas de ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social, beneficiários inscritos no CADÚNICO cadastro único dos Programas Sociais do Governo Federal e Benefício de Prestação Continuada.
	2013 - Ampliado o critério de execução de ligações gratuitas para clientes com renda per capita até R\$ 1.438, 47 residentes em bairros populares. Iniciado o Programa de Monitoramento Ambiental, que tem como objetivo mensurar os impactos positivos das obras de esgotamento sanitário nos recursos hídricos.
Projeto de Comunicação Social	2010 - Descrito em 4.1.b
Programa Vida no Campo - Governo do Estado - SEAG	2013 - A Cesan é parceira através da elaboração de projetos de abastecimento de água para as escolas e para os assentamentos rurais selecionados pela SEDU e SEAG, visando melhorias na infraestrutura social básica. São 29 assentamentos, distribuídos em 11 municípios e mais de 500 famílias beneficiadas.

Tabela 4.4 – Principais ações de desenvolvimento socioambiental e preservação ou recuperação dos ecossistemas

4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL

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

As necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas às instalações são identificadas e tratadas, através dos resultados da Pesquisa de Satisfação de Clientes, descrita em 3.1.b e 3.1.d, Pesquisa de Lideranças Comunitárias, descrita em 4.2.a, reuniões, de audiências públicas e nos canais de interação, descritos 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 e na Tabela 4.5.

CLIENTES / PARCEIROS	IDENTIFICAÇÃO / NECESSIDADES	ANÁLISE DAS NECESSIDADES	ATENDIMENTO A DEMANDA	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
Lideranças comunitárias	Ofícios protocolados nos Escritórios de Atendimento, Encontro de Lideranças, pesquisa de necessidade e satisfação.	Visitas técnicas, estudo de viabilidade, intermediação das demandas e reuniões internas.	Atividades técnico-sociais e de educação ambiental, obras e serviços de água e esgoto. Encontro anual com lideranças. Controle de tempo e prazo de atendimento.	Definição de Planos de ações com áreas afins (Comunicação, Atendimento ao cliente e operacional) para melhoria dos processos identificados na análise.
Sociedade	Escritórios de atendimento, Call Center, prestadores de serviço; notícias veiculadas nos órgãos de imprensa	Reuniões entre as áreas; desenvolvimento de planos de ação conjuntos.	Programas e projetos técnico-sociais e intermediação junto às organizações representativas locais, além de intermediações internas. Tarifas diferenciadas. Participação em audiências públicas. Realização de reuniões comunitárias informativas. Mídias direcionadas	Realização de pesquisa de serviços técnico-sociais junto aos gestores da Cesan, possibilitando análise e planejamento prévio das ações.

PNQS 2014

CLIENTES / PARCEIROS	IDENTIFICAÇÃO / NECESSIDADES	ANÁLISE DAS NECESSIDADES	ATENDIMENTO A DEMANDA	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
Escolas	Ofícios, e-mail institucional.	Reuniões e planejamento interno.	Programas e projetos de educação ambientais, vistas monitoradas às ETES e ETAs.	Programa de Visita técnica monitorada para alunos especiais surdos
Comunidades vizinhas / Organizações externas	Reuniões internas; Ofício e abaixo assinados protocolados nos Escritórios de Atendimento.	Reuniões internas, construção de planos de ação conjuntos.	Visitas técnicas conjuntas, Programas e projetos Socioambientais; intermediação das demandas e reuniões internas. Convênios. Ações de responsabilidade social	

Tabela 4.5 – Análise e tratamento das demandas sociais

Outro canal de levantamento das necessidades e expectativas da sociedade é o Relatório de Sustentabilidade, com aplicação de uma pesquisa realizada com seus leitores, com foco nos seguintes temas: tratamento da rede de esgoto, cobertura de tampões de esgoto que causam desnível na pista, investimentos em saneamento básico, parcerias para a realização de obras na rede de esgoto, planos de saneamento básico, reflorestamento nas margens dos rios e união dos municípios com a Cesan, melhorando assim a qualidade das obras realizadas. Estes temas são trabalhados de acordo com a competência de cada Unidade.

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
- 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
- Relacionamento da Cesan com os Líderes Comunitários

Tabela 4.6 – Temas da pesquisa

Em 2013, no 4º Encontro de Lideranças Comunitárias, foi aplicada pela M-DRC, pela terceira vez, a Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Líderes Comunitários, conforme temas descritos na **Tabela 4.6**. Nesse encontro, realizado desde 2010, as lideranças se manifestam diretamente aos dirigentes da Cesan e as respostas aos questionamentos são encaminhadas aos respectivos representantes por meio de ofícios. Da pesquisa, é feito um relatório divulgado às Unidades responsáveis para promoção de ações de melhoria. Em 2013, a melhoria implementada nesta prática foi a disseminação do resultado da pesquisa do ano anterior, para as lideranças comunitárias no encontro realizado em 2013.

As necessidades e expectativas das comunidades rurais (pequeno porte, em áreas geograficamente isoladas, com população entre 50 a 1500 habitantes) são identificadas através de processos protocolados e/ou reuniões com associações de moradores, lideranças comunitárias e poder público. Além disso, é disponibilizado e-mail e telefone para recebimento dessas demandas. Mensalmente, através da análise das demandas registradas, a

equipe do Programa de Saneamento Rural (Pró-Rural) direciona suas atividades. O programa existe desde 1991 e é realizado através de parceria entre Cesan, poder concedente, prefeitura municipal e comunidade. O modelo de gestão adotado é o autogerenciamento, onde a operação do sistema é realizada pela própria comunidade e prefeitura e a Cesan oferece suporte técnico/operacional (elaboração de projetos, execução de obras, assistência técnica pós-obra e assistência socioambiental). Visando o bom uso dos recursos investidos e perenidade dos sistemas, a partir de 2013, os municípios contemplados, passaram a receber visita de técnicos da equipe Pró-Rural, onde é apresentada a necessidade de compromisso do Município com a sustentabilidade dos sistemas, evidenciado pela nomeação de Agente Municipal de Saneamento e de Assistente Social do município. Estes profissionais são o suporte mais próximo da comunidade, para gestão e administração do sistema, atuando mais rapidamente nos conflitos e minimizando os problemas.

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

Alinhado com o objetivo estratégico OE09 – Fortalecer a gestão socioambiental, 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. Em 2013 foram apresentados 26 trabalhos em eventos externos, baseados nas diretrizes estabelecidas pelo PQ GPC CT-005 - Seleção e Aprovação de Trabalhos para Inscrição em Eventos Externos, sendo eles: AESabesp (03), E.GOV (01), IGS (05), ISA SHOW ES (01), PRÊMIO FINDES MEIO AMBIENTE (01, premiado), SESMA (01) e Prêmio INOVES (14). Através das parcerias estabelecidas entre a Cesan e universidades, 16 trabalhos de pesquisa deram entrada na Cesan para serem desenvolvidos em 2013, sendo que destes, 6 já foram concluídos, baseados no PQ GPC CT-004 – Fornecimento de Informações e Apoio a Desenvolvimento de Pesquisa Científica. Além disso, a Cesan tem representatividade nos conselhos estaduais e municipais de Meio Ambiente e de Recursos Hídricos e suas Câmaras Técnicas, citados em **4.1.c**, além de participação ativa em todos os Comitês de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo e do Comitê de Bacia do Rio Doce (interestadual).

Dentre as demandas externas recebidas pela P-CCE, muitas delas são para apoio a projetos sociais. Para a concessão de patrocínio é realizada uma análise pela P-CCE e áreas técnicas, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria, com base nos seguintes critérios: a) relação com as atividades institucionais da Cesan; b) foco nas questões ambientais; c) relacionado à gestão pública, apoiados pelo Governo do Estado, ou aprovados

pelas leis de incentivo à Cultura e Esportes (exemplo: Lei Rouanet); d) manifestação das áreas afins na empresa; e) contrapartida para a imagem da Cesan; f) a responsabilidade social da empresa que solicita. Os pedidos de patrocínio são analisados e aprovados em reunião de Diretoria e/ou Conselho de Administração, dependendo do valor. Os projetos de pesquisa científica apoiados são selecionados conforme interesse da empresa no assunto a ser pesquisado, e desenvolvido, conforme descrito em **7.1.b**.



Fig. 4.b – Entrega de garrafas pet a União de Cegos D. Pedro II

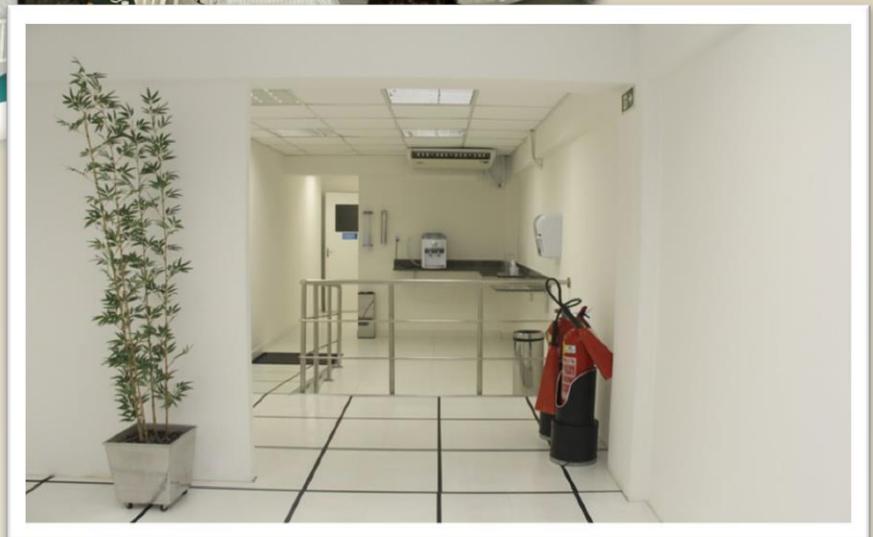
instituições de caridade e da presença direta dos empregados nas Instituições, até ações voltadas para o meio ambiente e saúde, como trabalhos para combate à dengue e reestruturação do meio ambiente, **Figura 4.b**. A força de trabalho também é estimulada a participar dos projetos, através das campanhas veiculadas pela P-CCE e, muitas vezes, pelos próprios gestores que disponibilizam os empregados para participarem dos eventos voltados para sociedade. Os principais projetos promovidos e apoiados pela Cesan estão listados na **Tabela 4.7**.

Um dos programas que conscientiza e envolve a força de trabalho no desenvolvimento de ações socioambientais é o Programa 10 Sentos, descrito em **4.1.d** e em **6.3.d**, através do Senso de Responsabilidade Social. As iniciativas vão desde campanhas de arrecadação de roupas e de doativos para

	PROJETO	FORMA DE DESENVOLVIMENTO/APOIO
PROMOVIDOS PELA CESAN	Campanhas de uso racional da água	Iniciadas em 2003, conforme descrito em 4.1.d e na Tabela 4.4 .
	Projeto coleta diferenciada de materiais reaproveitáveis	Desde 2012, padronização da coleta seletiva e da doação para 2 Associações de Catadores.
	Nascentes	Iniciado em 2010, com pagamento a pequenos produtores locais para reflorestamento de áreas próximas a nascentes estratégicas para o Espírito Santo. Em 2012, manutenção dos reflorestamentos com continuação de repasse de recursos. Em 2013, inclusão da comunidade rural de Santa Luzia do Norte – Ecoporanga, que possui histórico de escassez hídrica.
	Mangaraí	Iniciado em 2013, conforme descrito em 4.1.d .
	Tarifa Social	Iniciado em 2012, conforme descrito em 3.1.a .
	Coral das Águas	Em 2012, foi feito o lançamento do 2º CD com participação de artistas locais, em comemoração aos 45 anos da Empresa.
	Programa 10 Sentos	Iniciado em 2009, conforme descrito em 6.3.d .
APOIADOS PELA CESAN	Fornecimento de água potável em copos de 200 ml	Em 2011, publicação da Resolução 5285/2011 que estabelece critérios e procedimentos para doação de copos de água.
	Patrocínio à Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil (ACACCI)	Desde 2004, contribuição mensal com recursos para os projetos sociais desenvolvidos em benefício de mais de 500 crianças com câncer e suas famílias.
	Projeto Coletar	Desde 2009, recolhimento de óleo usado, na cidade de Castelo, para ser transformado em biodiesel. A renda obtida é destinada a Associação dos Amigos e Famílias com Câncer (AFACA) de Castelo.
	CESAM	Desde 2004, Projeto do Colégio Salesiano que tem como objetivo a Cooperação técnica e financeira para aprendizado de jovens do estado, oferecendo oportunidades a adolescentes de receberem curso de Auxiliar de Serviços Administrativos.
	Projeto Sabão de Óleo	Iniciado em 2011, Projeto da Prefeitura de Afonso Cláudio de coleta de óleo de cozinha usado e destinação para a produção de sabão.
	PRODFOR	Programa Integrado de Desenvolvimento de Fornecedores, iniciado em 1997, conforme descrito em 7.2.b .
	Curso de Instalador de Rede de Esgoto.	Desde 2012, é parte integrante do Programa “Se Liga na Rede” Os alunos são preparados para fazer a obra de ligação intradomiciliar de esgoto, para que esse resíduo seja levado a uma estação de tratamento.
Cesan Conecta (doação de computadores)	Iniciado em 2011, visa doar computadores seminovos para fortalecer o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias. Em 2012, foi realizada reunião com Comitê para Democratização da Informática para planejar novas parcerias.	

Tabela 4.7 – Projetos promovidos e apoiados pela Cesan

Informações e Conhecimento



Lançamento do Sistema de Informações Geográficas
Novas Salas de Treinamento da TI

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

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

Tabela 5.1 – Identificação das Necessidades de Informação

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

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

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

PNQS 2014

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

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

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

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

SISTEMAS INFORMATIZADOS / ANO	DESCRIÇÃO
SICAT (2005)	Abrange as Unidades de Arrecadação, Atendimento, Cadastro, Cobrança, Faturamento, Hidrometria e Solicitação de Serviços. Em 2013, foi criado um Comitê, Resolução 5465/13, para estudar a aquisição de um novo sistema no mercado para substituí-lo.
ERP/SAP (2010)	Implantado para substituir de sistemas independentes, visando à integração dos seguintes processos: Controladoria, Empreendimentos, Gestão da Manutenção, Recursos Humanos e Suprimentos. Em 2011, foi iniciada a implantação das soluções SRM, BW HR e a análise de viabilidade da implantação do SAP Mobile. A partir de 2013, com a implantação do SRM, a Cesan passou a realizar todos os procedimentos licitatórios para pregão eletrônico e presencial, em substituição ao serviço e-licitações do Banco do Brasil, representando economia para a empresa.
GIS Corporativo (2014)	Sistema de Gerenciamento Integrado da Infraestrutura baseado em GIS (<i>Geographic Information System</i>) que possibilita visualizar o mapa da infraestrutura da empresa, controlar a operação, mensurar a qualidade dos serviços e planejar os investimentos, com foco na melhoria do atendimento aos clientes. Os módulos são: Geral, Cadastro Ambiental, Comercial (Comercialização, Faturamento, Cobrança e Relações com o Cliente), Análise Operacional, Cadastro (Redes, Ligações/Clientes e Intervenções), Meio Ambiente, Operacional (Distribuição de Água, Coleta e Tratamento de Esgoto, Controle Operacional e Qualidade de Água) e Empreendimentos.
Portal do Centro de Controle Operacional (2009)	Disponibiliza informações operacionais dos sistemas de abastecimento de água da Grande Vitória, através de telemetria. Permite atuação dos gestores e analistas de forma imediata nas Unidades operacionais, com a avaliação abrangente das situações.
Site Institucional (1995)	Ferramenta essencial para fortalecer a imagem e a marca da empresa perante seus clientes, disponibilizar acesso aos serviços comerciais e funcionar como canal de sugestões/críticas de clientes.
Portal Corporativo - Intranet (2011)	Principal canal de comunicação da empresa com seus empregados, estagiários e menores aprendizes, disponível para acesso às atividades desenvolvidas na empresa, notícias recursos tecnológicos, documentos institucionais, dentre outros itens considerados essenciais para a compreensão e execução do trabalho de cada Unidade.
Pague Fácil (2009)	Sistema on-line de arrecadação de agentes arrecadadores alternativos e controle da arrecadação bancária.
BI CESAN (2011)	Sistema de gestão corporativa de indicadores que utiliza metodologia de <i>Business Intelligence</i> .
SIGA-O (2009)	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.
Unilims (2005)	Sistema de administração de informações laboratoriais com informações relativas a análises físico-químicas e bacteriológicas de qualidade da água tratada e distribuída e do esgoto tratado. Utilizado desde 2005, na M-GPC e ampliado para todas as unidades operacionais em 2008.
Portal de Compras (2004)	Sistema web que disponibiliza informações sobre editais e licitações em diversas modalidades, além de permitir o acompanhamento on-line ou o recebimento de e-mail, contendo documentos com os dados sobre o andamento e resultados dos processos licitatórios.

Tabela 5.2 Principais Sistemas Informatizados

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

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

SISTEMAS NÃO INFORMATIZADOS / ANO	DESCRIÇÃO
Gestão da Qualidade (2008)	Sistema de gestão de documentação para certificações da ISO e prêmios de qualidade como PNQS e PQES e trabalhos produzidos por empregados premiados nos eventos internos de inovação (Encontro de Inovação e Encontros Técnicos das Diretorias)
Plano de Trabalho do PE (2002)	Sistema de gestão dos Planos de Trabalho das diversas Unidades, executada pela P-CPE através de planilha eletrônica, com atividades (metas) alinhadas ao Planejamento Estratégico.
Quadros de Gestão à Vista (2011)	Quadro de avisos com informações estratégicas da empresa, citado em 1.2.b .
Cesan Notícias (1991)	Informativo mensal com informações para o público interno e externo. Criado em 1991, com o nome de Cesan Serviço, em 2000 passou a se chamar Cesan Notícias , por meio de votação dos empregados. Era entregue para o público interno via malote e, em 2011, passou a ser entregue pelos Correios nas residências dos empregados e também para outras partes interessadas.
Descanso de Tela (2009)	Utilizado para levar informações importantes a todos os empregados de maneira rápida e eficiente. Ao mesmo tempo, foca na identidade corporativa, fortalece a marca e incentiva a união das equipes quando há mensagens relacionadas à saúde, eventos, premiações, etc.
Boletins Informativos Digitais (2007)	Utilizado para divulgar informações de saúde, segurança, gestão da qualidade, meio ambiente, transporte, etc., a todos os empregados, mensal ou quinzenal, de acordo com a escolha da Unidade que produz o boletim.
Informativos Internos (2010)	Informativos produzidos por diversas Unidades para divulgar notícias sobre gestão, indicadores, atividades internas, aniversariantes do mês e compartilhar informações.
Informativo sobre o Programa 10 Sentos (2010)	Informativo mensal com as notícias sobre o desenvolvimento dos sentidos, destaques do mês, eventos, aniversariantes do mês, calendário de reuniões dos Comitês 10S, de Responsabilidade Social e da CIPA.

Tabela 5.3 Principais Sistemas Não Informatizados

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

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

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

PROJETO / ANO	BENEFÍCIO	USUÁRIO
Construção de novo Data Center com sala cofre (2010)	Aumento da disponibilidade, continuidade, segurança e modernização do Data Center.	Interno
Implantação dos file servers departamentais (2011)	Padronização de armazenamento de informações com segurança dos dados.	Interno
Ampliação do serviço de Internet (2011)	Ampliação do link de Internet de 8 MB para 100 MB para melhoria da performance dos sistemas web	Interno
Tape library e reestruturação da solução de backup (2012)	Aumentar a segurança com relação a recuperação dos dados das aplicações e banco de dados críticos para a Cesan.	Interno
Aquisição de novo storage (2012)	Atualização tecnológica, garantir crescimento do ambiente de TI e possibilitar implantação de novas soluções.	Interno/ Externo
Implantação de Office 2010, Exchange e Lync Server (2012)	Novo servidor de e-mail, solução de comunicação unificada (Messenger, áudio e vídeo conferência) e Office 2010 como software padrão de ferramenta de escritório para todos os computadores da Cesan.	Interno
Novo Contrato de Telefonia Móvel (2012)	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.	Interno
Melhorias de infraestrutura nos Escritórios de Atendimento ao Público (2012)	Entrega de computadores e adequações de rede, telefonia e elétrica nos Escritórios de Atendimento ao Público para atendimento à Resolução 008/2010 da ARSI.	Interno/ Externo
Novo Contrato de Manutenção do Data Center (2012)	Manutenção do Data Center, necessário para preservar investimento.	Interno
Novos servidores de AD, file server e print server (2012)	Servidores para Santa Lúcia e Ed. Comercial Jardim Limoeiro a fim de melhorar o tempo de logon dos usuários e facilitar o acesso a file server e impressoras.	Interno
Instalação do novo site do Ed. Comercial Jardim Limoeiro (2012)	Implantação do novo servidor de AD, file server, impressoras, cabeamento estruturado e novo link de dados para novo site da Cesan.	Interno
Aquisição de 562 computadores e 141 notebooks (2013)	Atualização tecnológica do parque de computadores e notebooks.	Interno
Instalação do novo site na ETE Araçás (2013)	Implantação de novo servidor de AD e file server, impressoras, cabeamento estruturado e novo link de dados para novo site da Cesan na ETE Araçás.	Interno

PNQS 2014

PROJETO / ANO	BENEFÍCIO	USUÁRIO
Expansão da capacidade de climatização da sala cofre (2013)	Atender nova carga térmica do Data Center com redundância de equipamentos de climatização, possibilitando crescimento de equipamentos dentro da sala cofre.	Interno
Definição de novo processo de atendimento aos usuários de TI (2013)	Buscar a certificação ISO 9001 e melhorar a satisfação dos usuários de TI.	Interno
Novo contrato de telefonia 0800 (2013)	Atender as demandas de atendimento telefônico do Call Center da Cesan.	Externo
Novo contrato de locação de PABX (2013)	Atualização tecnológica e ampliação do número de ramais telefônicos	Interno
Atualização de versão do servidor de antivírus e anti-spam (2013)	Segurança da rede da Cesan.	Interno

Tabela 5.4 – Ações de compatibilização com infraestrutura

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

Além da Pesquisa de Clima, a satisfação dos usuários foi avaliada, em 2012, pela P-CCE, que realizou enquetes, via Portal Corporativo, para saber a opinião dos empregados sobre o informativo Cesan Notícias, descrito na **Tabela 5.3**, a fim de identificar melhorias. O resultado apontou que 76% consideram os assuntos publicados do seu interesse, 54% decidiram que o formato do informativo seria mantido, 67% confirmaram que recebem o *Cesan Notícias* em sua residência, 90% afirmaram que leem o informativo e desses, 52% compartilham com outras pessoas da família.

Também em 2012, foi implantada uma pesquisa de satisfação com os usuários internos de TI, referente a todos os chamados abertos através do sistema *Service Desk Online*, descrito em **5.1.a**. Os chamados são avaliados pelos usuários quanto à qualidade do atendimento e do serviço prestado. O resultado é apurado, mensalmente, e as reclamações são tratadas de acordo com os processos do SGQ da R-GTI.

d) Como a segurança das informações é garantida?

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

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

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

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
Microsoft Active Directory (AD)	Em 2009, foi implantado na Grande Vitória, permitindo maior segurança à rede da empresa. Para acessar qualquer estação de trabalho é obrigatório o uso de <i>login</i> e senha, pessoal e intransferível. Os usuários deixaram de ser administradores dos computadores e todas as estações de trabalho são atualizadas, semanalmente, com a instalação dos pacotes de segurança da Microsoft. Em 2011, com a ampliação e renovação do parque de computadores, foi expandido para o Interior, passando a abranger todas as estações de trabalho conectadas à rede corporativa. Em 2012 e 2013 ampliou para o Ed. Comercial Limoeiro, ETE Araçás e Santa Lúcia – novas localidades.	X	X	
VPN (Rede Virtual Privada)	Permite acesso dos usuários à rede interna via internet, com maior segurança dos dados trafegados. Os usuários e seus gestores imediatos assinam um termo de compromisso específico, que é controlado pela R-DSI	X	X	
Antivírus e anti-spam	Todos os computadores, notebooks e servidores possuem o antivírus <i>Trend Micro Office Scan</i> , que protege os equipamentos contra diversos <i>malwares</i> , como vírus, <i>spywares</i> e <i>trojans</i> . O IMSVA da Trend Micro é uma ferramenta que identifica e remove vírus e spams que chegam via sites e mensagens de correio eletrônico. Além de proteger contra ameaças em tempo real, semanalmente ocorre uma varredura em todos os arquivos e pastas de computadores, notebooks e servidores. Em 2013 foram atualizadas suas versões.	X	X	
Acesso a Sistemas	Cada sistema tem seu conjunto de regras de controle de acesso por meio do perfil do usuário, permissões e senhas.	X	X	
Backup	São realizados backups periódicos de dados e os servidores têm redundância de HDs (RAID). Em 2011, foi implantado a solução de backup (CA ARCserve) que possibilita o <i>backup</i> dos dados do <i>storage</i> e dos servidores para fitas. A guarda do <i>backup</i> é feita em outro local, seguindo práticas de gestão de segurança.			X
Data Center / Sala Cofre	Construído em 2010, em Carapina, com sala cofre para abrigar os equipamentos e dados. A sala cofre é um ambiente estanque, testado e certificado, que o protege contra fogo, calor, umidade, gases corrosivos, fumaça, água, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, impacto, pó, explosão, magnetismo e armas de fogo. Há gerador e nobreaks para suportar quedas e variações de energia elétrica. Existem também equipamentos e câmeras de vídeo para controle de acesso de pessoas nas suas dependências. Esse ambiente é certificado pelas normas técnicas ABNT NBR 15247 e ABNT NBR IEC 60529. Em 2013 foi expandida a capacidade de climatização da sala cofre.			X

PNQS 2014

MEIO	DESCRIÇÃO	C	I	D
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, Proxy e VPN Server</i>) e ERP SAP.			X
File Server	Implantado em 2011, para armazenamento de documentos importantes das unidades em um servidor com controle de acesso e segurança (permissões de acesso e backup). Cada Unidade organizacional da Cesan possui um <i>file server</i> específico.	X	X	X
Logs	Todos os bancos de dados, servidores de aplicações e de arquivos registram informações sobre o seu funcionamento, usuários que os acessaram e sobre eventos por eles detectados que são utilizados para descobrir as causas de problemas ou comportamentos anômalos.		X	X

Tabela 5.5 – Ações de Tecnologia de Informações

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

A disponibilização e atualização das informações corporativas no website são realizadas pela P-CCE, conforme periodicidade específica de cada conteúdo. As notícias do EM CIMA DA HORA, comunicados através de e-mails, são repassadas pelas Unidades da empresa para a P-CCE que é responsável pela divulgação destas informações. Os documentos que integram as pastas do Portal Corporativo são de responsabilidade das Unidades detentoras das informações, cujos dados são disponibilizados e atualizados por empregados treinados e com acesso restrito por senha. As informações corporativas dos Quadros de Gestão a Vista, disponibilizados nas instalações da Grande Vitória e Interior, são disponibilizadas pela P-CPE, atualizadas mensalmente, repassadas através de e-mail aos responsáveis em cada Unidade e disponibilizadas no Portal Corporativo. A disponibilização e atualização dos outros quadros e murais são de responsabilidade das respectivas Unidades.

5.2 ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

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

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

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



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



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

Em 2013, considerando a necessidade de estruturar uma prática que abrangesse toda a organização, foi definido pela P-CPE que a identificação dos ativos intangíveis seria realizada durante o processo de Revisão Estratégica, na construção da Matriz SWOT nos Workshops por Diretoria. Conforme descrito em **2.2a.**, os Workshops por Diretoria seguiram a metodologia “Café Mundial” com os participantes divididos em quatro grupos, cada um responsável por analisar uma das características dos ambientes e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Cesan, **Figura 5.a**. As forças, por sua vez, foram classificadas como ativos intangíveis e competências essenciais, e selecionadas pelos participantes na etapa de seleção das características mais representativas da empresa, ao final do Workshop, **Figura 5.b**. Os resultados dos Workshops foram compilados pela equipe da P-CPE, sendo identificados os seguintes ativos intangíveis como os que mais agregam valor e geram um diferencial competitivo para a Cesan, dentre os quais é possível destacar: Marca

Cesan, carteira de clientes, conhecimentos técnicos, concessões dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, sistemas de informação, cadastro de rede e arquivo técnico, procedimentos operacionais e programas da qualidade (ISO, MEG etc.). A partir destas observações os principais ativos intangíveis identificados foram agrupados nas categorias: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, apresentados na **Tabela 5.6**.

PNQS 2014

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

O desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis, descritos em **5.2.a**, são realizados pelas unidades responsáveis, conforme metodologias apresentadas na **Tabela 5.6**.

CATEGORIA/ ATIVOS INTANGÍVEIS		DESENVOLVIMENTO	PROTEÇÃO
CAPITAL HUMANO	Conhecimento técnico dos processos	Compartilhamento do conhecimento dos processos pelos empregados mais experientes; Encontro de Inovação da Cesan e das Diretorias; Treinamento da força de trabalho; Visitas de Benchmarking; Incentivo para a realização de cursos de Pós-Graduação; Avaliação de Desempenho por Competências; Execução dos Programas de Desenvolvimento Acadêmico, Comportamental, Funcional, Gerencial e Institucional.	Retenção do conhecimento na forma de procedimentos operacionais e de qualidade; NI ADM.012.02.2013 - Instrutor interno Ampliação do Plano de Sucessão; Plano de Carreiras e Remuneração; Concessão de benefícios; Previdência Privada (FAECES); Remuneração variável (GER); Participação no Projeto de Cooperação Internacional
	Procedimentos operacionais	Implantação de SGQ ISO 9001 em algumas Unidades; Participação nos ciclos de avaliação do PQES e PNQS; Programa 10 Sensos; Elaboração de normas técnicas e projetos; Encontro de Inovação da Cesan e das Diretorias; Convênios com Institutos, Centros Tecnológicos e Universidades para desenvolvimento de projetos; Avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão e padrões de trabalho; Visitas de Benchmarking.	Controle da elaboração e distribuição dos padrões de trabalho, através da implementação da ISO 9001; Repasse para outras Unidades a fim de implantação, caso se aplique; Fiscalização do cumprimento dos procedimentos. Observando o cronograma de planejamento de atividades do ciclo.
	Modelo de gestão		
CAPITAL ESTRUTURAL	Marca Cesan	Divulgação da marca por meio da apresentação de trabalhos em congressos, seminários, patrocínios, jornais e revistas; Pesquisa de Satisfação de Clientes; Campanhas publicitárias.	Monitoramento da imagem da Cesan, através das mídias sociais e da qualidade dos serviços por meio de indicadores; Tratamento da pesquisa de satisfação dos clientes.
	Cadastro de rede e arquivo técnico	Implantação, manutenção e evolução pela R-GTI, dos Sistemas de Informação apresentados em 5.1.b .	Métodos de segurança conforme detalhado em 5.1.d .
	Sistemas de informação	Certificação ISO 9001 no CCO	
CAPITAL DO CLIENTE	Carteira de clientes / Concessões dos serviços de água e esgoto	Pesquisa de Satisfação de Clientes; Fiscalização da sinalização das obras; Divulgação das grandes intervenções e paralisações; Participação dos ciclos de avaliação do PQES e PNQS; Participação no PRODFOR. Certificação ISO 9001 nos Escritórios de Atendimento da Região e Call Center.	Tratamento da pesquisa de satisfação dos clientes. Melhoria dos serviços contratados por meio da melhoria da elaboração dos elementos técnicos de licitação. Aplicação do Código de Ética; Parcerias e ações voltadas à sociedade; Inovações geradas pelos empregados; Portal Institucional.

Tabela 5.6 Ativos intangíveis – Desenvolvimento e Proteção

Vale ressaltar que, em 2014, visando ao refinamento das práticas de desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis, iniciou-se o desenvolvimento de uma nova metodologia ainda em implantação. A base para a criação da nova prática foi o *benchmarking* de uma empresa do setor de saneamento que apresentou uma metodologia de sucesso para o monitoramento de ativos intangíveis, no Encontro de Inovação da Cesan de 2013, além de estudos bibliográficos, a fim de desenvolver uma prática adequada à realidade da empresa.

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

A Política de Gestão de Pessoas, implementada em 2002, através da Deliberação 2827/2002, tem como missão “Promover a atração, o desenvolvimento, a valorização dos colaboradores e a retenção dos talentos, que representem diferencial competitivo para a Cesan, propiciando clima organizacional favorável ao comprometimento com os resultados empresariais e compatíveis com as práticas de mercado”. A partir dessa política foi implantado o PCR, descrito em **6.1.a**, alinhado à Missão e ao Planejamento Estratégico da empresa. As principais práticas adotadas para compartilhar (C) e reter (R) os conhecimentos, estão descritas **Tabela 5.7**.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	C	R
Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Graduação (NI ADM/TR/008/04/2008)	Como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a NI estabelece que o trabalho final do curso deve ser aplicável à Cesan e, após sua aprovação por comitê instituído, encaminhado à R-DDP para arquivo e disponibilizado para consulta.	X	X
Concessão de Bolsa Treinamento em Cursos de Pós-Médio (NI ADM.009.00.2013)	Como forma de otimizar os recursos investidos na formação de seus empregados, a NI visa estimular a especialização em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa.	X	X
Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Desenvolvem ações alinhadas aos objetivos estratégicos da Cesan, às necessidades de melhoria das Unidades e à função dos empregados, para melhoria dos resultados da empresa, através da motivação e retenção das pessoas.	X	X

PNQS 2014

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	C	R
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica (Resolução Nº 5104/2010)	Criado para identificar demandas por pesquisas, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico. Trata de assuntos referentes ao desenvolvimento de pesquisas por meio de incentivo à criatividade dos empregados e da consolidação de parcerias com instituições externas por meio de Convênios. Todas as pesquisas desenvolvidas estão disponíveis para consulta no Portal Corporativo e podem ser acessadas pelos empregados através do link http://ctc.sistemas.Cesan.com.br .	X	X
Encontro de Inovação da Cesan e por Diretorias	Conforme descrito em 7.1.d e 1.2.e são realizados, anualmente, com objetivo fomentar a integração dos empregados entre as diversas áreas da empresa, promovendo a difusão e o intercâmbio de tecnologias e novos conhecimentos. Incentivam a busca do aprimoramento tecnológico por meio do reconhecimento e premiação de inovações e/ou pesquisas desenvolvidas por empregados.	X	X
Instrutoria Interna (NI ADM.012.02.2013)	A valorização do empregado também é percebida na Norma Interna de Pagamento de Instrutor Interno, através do reconhecimento do profissional competente ao exercício do trabalho e do pagamento das horas de aula ministradas, como um incentivo ao compartilhamento interno da informação e da incorporação do conhecimento ao acervo da organização.	X	X
Treinamentos de curta duração (Resolução 3961/2011)	Procedimentos para participação de empregados em eventos de treinamento e desenvolvimento de curta duração, fora do estado, e definição de critérios para repasse das informações.	X	X
Encontro de Gestão de Pessoas	Iniciado em 2014, é uma ação de capacitação de gestores com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para o exercício de funções gerenciais, para atuação de forma alinhada às estratégias organizacionais e melhoria da gestão das pessoas e dos processos.	X	X
Relatório de Gestão e palestras do MEG	Desde 2011, as práticas descritas no Relatório de Gestão são compartilhadas em eventos específicos para a força de trabalho. Em 2014, como indicador gerencial para a GER (descrita em 1.3.b), todas as unidades da empresa têm como meta a realização de palestras para divulgação de práticas do MEG.	X	X

Tabela 5.7 – Práticas para Compartilhar e Reter Conhecimento

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

Pessoas



Eventos de Gestão do Clima
Eventos da SIPAT

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 organização do trabalho é definida e implementada com base nas competências organizacionais, da Estrutura Orgânica, do Manual Organizacional e do Mapa Estratégico da Empresa. A Estrutura Organizacional foi definida desde a criação da Cesan e sua mais recente atualização ocorreu em 2013, Deliberação 3973/2013, sendo composta por níveis hierárquicos, conforme apresentado no **Perfil**. O **Manual de Organização** da Cesan está em sua 18ª edição, e tem por objetivo definir as competências e as responsabilidades de cada Unidade. A **Figura 6.a** demonstra o encadeamento dos instrumentos citados para definição e implementação da organização do trabalho. Com a revisão do **Plano de Carreiras e Remuneração (PCR)**, iniciada em 2013, foram atualizadas as competências requeridas dos empregados nos níveis organizacional e profissional, conforme apresentado na **Tabela 6.1**. Essas competências apresentadas estão definidas no PCR, que é um instrumento da Administração de Recursos Humanos, devidamente comprometido com a Missão da Cesan e com a Gestão de Pessoas, e se destina a

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

COMPETÊNCIAS

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

Tabela 6.1 Tipos de Competências.

Para alinhamento destes instrumentos, foi implementado, em 2006, a Gestão Empresarial por Resultados (GER), descrito em **1.3.b**, que objetiva a valorização do desempenho individual e coletivo dos empregados para o alcance dos resultados organizacionais, através do alinhamento entre os objetivos estratégicos, **Figura 2.b**, e das metas individuais, apuradas na 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 6.2**

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Permanente de Gestão para a Qualidade da Água	Identificar e avaliar os problemas técnico-operacionais e institucionais que limitam as ações da Cesan no atendimento aos requisitos da Portaria MS nº 2914/11, além de propor instrumentos e mecanismos de superação dos problemas detectados, visando à melhoria da qualidade da água fornecida à sociedade capixaba.	Criado em 2009 Resolução 5088/2009.
Comitê Permanente de Gestão Estratégica da Cesan (CPGE)	Acompanhar a implementação e atualização das estratégias empresariais da Cesan.	Criado em 2007 Resolução 5538/13
Comitê Permanente de Cooperação Técnico-Científica.	Identificar demandas por pesquisas; definir procedimentos; coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a inovação e o desenvolvimento tecnológico da Cesan.	Criado em 2004 Resolução 5342/2012
Comitê Permanente de Avaliação de Funções e Dimensionamento de Pessoal	Manter o Plano de Carreira e Remuneração atualizado.	Criado em 2006 Resolução 5218/2010
Comitê Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas na Região Metropolitana.	Implementar de forma mais eficaz as Ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água na Região Metropolitana.	Resolução 4989/2009, revogada a 4896/2008.
Comitê Técnico e Estratégico para o Programa de Controle e Redução de Perdas do Interior	Implementar ações de controle e redução de perdas reais e aparentes de água nas localidades do interior.	Resolução 5081/2009.
Comitê Técnico e Estratégico de Gestão de Energia Elétrica da Cesan	Implementar ações de eficiência energética e acompanhar o desempenho do consumo de energia elétrica.	Resolução 5034/2009.

PNQS 2014

COMITÊ / COMISSÃO	OBJETIVO	INSTRUMENTO NORMATIVO
Comitê Técnico e Estratégico de Automação na Cesan	Definir diretrizes, planos e projetos prioritários e demais ações e acompanhar o desenvolvimento do Programa Automação Industrial visando aumentar os níveis atuais.	Resolução 4941/2008.
Comitê para o PETI	Avaliar, propor, fomentar e acompanhar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação.	Resolução 4988/09, revogadas as 4698/06 e 4797/07.
Comitê de Pós Graduação/ Pós Médio	Analisar as solicitações de participação de empregados em cursos de Pós-Graduação e Pós Médio.	Resolução 5366/2012
Comitê MEG	Avaliar ações implementadas, instituir novas práticas de melhoria de gestão e expandir a disseminação da metodologia na corporação. Em 2014, o Comitê passou a abranger o Relatório de Sustentabilidade e todos os gestores da organização.	Resolução 5594/2014, revogada a 5463/2013.
Comitê de Gestão de Clima Organizacional	Promover a Gestão do Clima Organizacional da Cesan, definir procedimentos, coordenar, acompanhar, avaliar e divulgar as ações voltadas para a melhoria do clima organizacional da Cesan.	Resolução 5489/2013

Tabela 6.2 – Comitês Permanentes

Também são formados Grupos de Trabalho e Comissões internas, aprovados em reuniões de Diretoria, que atuam em projetos específicos, como as Comissões de Análise Técnica de Estudos e Projetos de Engenharia – CATEPE/AGUA, de Avaliação de Fornecedores e a de Treinamento e Desenvolvimento, além de outras que são dissolvidas assim que as ações determinadas são executadas. Visando estimular os empregados e equipes na busca pela melhoria contínua e inovação, a Cesan promove anualmente encontros e programas, como:

- Encontro de Inovação e Encontros Técnicos das Diretorias, descrito em **7.1.d**.
- Programa 10 Sentos, descrito em **6.3.d**;
- Participação da empresa e das unidades operacionais (O-GDA e M-GCT) no PNQS e PQES;
- Participação de colaboradores em Prêmios de Inovação estaduais e nacionais, como: SESI, ANA e INOVES.
- Implementação do Sistema de Gestão pela Qualidade, através da certificação ISO 9001:2008, já alcançada pelas unidades M-GPC, R-GRC/Escritórios de Atendimento, O-GES/CCO. E a ampliação do sistema pelas unidades R-GRH, R-GLG, R-GCO, R-GTI e R-GFC que almejam a certificação no ano de 2014.

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

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

Externamente, com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, a admissão de 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. Através do Programa de Reabilitação e Readaptação Funcional, descrito em **6.3.d**, os empregados com limitações físicas ou mentais, são reabilitados para funções que melhor se adaptem às condições de trabalho. As admissões provenientes de concurso público acontecem conforme ordem de classificação dos candidatos, que passam por um período de experiência de até 90 dias, de acordo com a CLT. Nesse período o empregado é avaliado com base no Formulário de Avaliação do Desempenho por Competência, enviado ao gestor da Unidade.

Internamente, a movimentação de pessoas é realizada através de transferências, por meio de seleção interna quando existe mais de um empregado interessado na vaga a ser preenchida, possibilitando um reordenamento organizacional e atendimento às expectativas dos empregados. Em 2013, o processo de transferência foi reestruturado esclarecendo os critérios para análise das solicitações e criando o Banco de Transferências. Após a efetivação das movimentações, os empregados são acompanhados por 90 dias, objetivando a verificação da adequação do empregado à vaga. O acompanhamento do empregado é realizado com base no Formulário de Acompanhamento da Competência Profissional, enviado ao gestor da Unidade. Com a atualização do PCR iniciada em 2013, as regras de mobilidade interna foram readequadas e comunicadas aos empregados nos eventos de Gestão do Clima, descrito em **6.3.c**.

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

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

- **Conhecendo a Cesan:** realizado mensalmente, com o objetivo de proporcionar conhecimentos básicos sobre a empresa e favorecer a boa conduta profissional. São abordados assuntos como: missão, visão e valores da empresa, estrutura organizacional, direitos, deveres, benefícios e normas internas.

- **Trabalhando com Segurança na Cesan:** criado em 2013, visa orientar os empregados para o trabalho seguro e contribuir para a prevenção de acidentes. Realizado mensalmente, aborda os principais perigos e riscos presentes no ambiente de trabalho e as formas de minimizá-los, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura.
- **Aprofundando Conhecimentos:** realizado semestralmente, a fim de aprofundar conhecimentos dos novos empregados sobre a empresa e favorecer a atuação comprometida com a Cesan. Os participantes conhecem os principais programas e projetos institucionais e são instruídos quanto às políticas e estratégias empresariais. Os empregados participam de visitas técnicas às instalações da Cesan.
- **Desenvolvendo Estagiários e Aprendizes:** realizado anualmente, buscando consolidar conhecimentos sobre o comportamento requerido no trabalho e contribuir com a trajetória profissional dos estagiários e aprendizes. O treinamento aborda temas como empregabilidade e competências requeridas pelo mercado de trabalho.

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

Para avaliar o desempenho das pessoas, é utilizada a Avaliação Anual de Desempenho por Competências, criada em 2006 e implementada em 2008, que consiste na comparação entre o desempenho esperado e o efetivamente verificado de cada empregado em sua atividade, considerando as competências individuais e as requeridas para a função. A atualização da Avaliação de Desempenho teve início em 2013, em conjunto com o PCR.

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

Após apuração do resultado da avaliação de desempenho pela R-GRH, os empregados aptos, avaliados com conceito excelente e muito bom, poderão ser contemplados com uma promoção por mérito ou antiguidade, respeitando o limite orçamentário estabelecido pelo Conselho de Administração. Em 2013 foram contemplados 53% dos empregados avaliados. O controle do processo de avaliação é executado, semanalmente, 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 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. Nos meses de abril e maio de 2014 foram realizadas reuniões com os gestores, mostrando os resultados da avaliação de desempenho e da auditoria realizada. O modelo de avaliação de desempenho adotado será alterado com a revisão do PCR, sendo incluída a etapa de autoavaliação dos empregados.

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

A Avaliação de Desempenho, descrita em **6.1.c**, alinhada ao PCR, cujo foco principal é o desenvolvimento dos empregados, 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.

Outra prática para otimização da qualidade dos serviços, valorização dos trabalhadores com foco em resultados e utilização eficiente dos recursos públicos foi à implementação da GER. Conforme descrito em **1.3.b**, durante o ano são mensurados indicadores e de acordo com o seu desempenho é determinada qual a gratificação a ser distribuída aos empregados. Mensalmente, os resultados dos indicadores da GER, são publicados no Portal Corporativo. Criada desde 2006 tornou-se um marco na gestão de pessoas na Cesan, sendo, inclusive, referência em gestão pública, premiada pelo Governo do Estado – Prêmio INOVES, em 2007, pela FINDES/SESI em 2010 e vencedora da etapa nacional de 2012 do Prêmio SESI. A GER é reformulada anualmente, através de comissão paritária, com a participação do sindicato e designada por Resolução, compondo o Acordo Coletivo de Trabalho.



Figura 6.b - Destaque do ano (CIPA ATIVA)

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

Anualmente, desde 2007, o evento Destaques do Ano, apresenta e reconhece os melhores trabalhos do período, valorizando o esforço individual ou coletivo para o desenvolvimento organizacional. Somada a esta prática, em 2013, citamos o evento de premiação do Programa CIPA ATIVA, **Figura 6.b**, nas categorias ouro, prata e bronze. O Programa tem como objetivo principal estimular a participação dos empregados como

membros da comissão, e também no desempenho de suas atribuições.

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

6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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

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

Até 2011, grande parte das ações de C&D era realizada a partir de solicitações encaminhadas pelas diversas unidades da empresa à R-DDP. Nesse período, observou-se a necessidade de promover melhorias na Educação Empresarial, a fim de contribuir para uma atuação mais planejada e proativa. Neste contexto, em 2011, foi implantado o Programa de Desenvolvimento Funcional realizado da seguinte forma:

- Reunião com gestores e representantes das Unidades.
- Análise do mapeamento das ações de capacitação e desenvolvimento funcional oriundo da reunião com os gestores.
- Compilação dos dados mapeados de acordo com os processos empresariais.
- Elaboração da Matriz e do Cronograma de Capacitação e Desenvolvimento Funcional, com base na priorização e indicação feita pelos gestores.

Em 2013 foi elaborado um plano de trabalho com as ações de C&D priorizadas pela R-DDP para o período, tendo como critério de escolha a abrangência da ação e algumas das maiores demandas da empresa. As necessidades de treinamento relativas aos programas de gestão da qualidade são diagnosticadas junto à P-CPE e, para os projetos relacionados à implantação de sistemas de informação, é realizado levantamento com os gestores das Unidades diretamente envolvidas, para identificar os empregados que participarão das ações de capacitação e desenvolvimento. As competências de cunho comportamental são desenvolvidas por meio das ações do Programa de Desenvolvimento Comportamental, tendo como base as competências contidas no PCR, descritas na **Tabela 6.1**. Com relação ao Desenvolvimento Acadêmico, as necessidades são encaminhadas pelo empregado à R-DDP para posterior análise do Comitê, instituído pela Resolução nº 5366/12, conforme NI Concessão de Bolsa Treinamento e Participação de Empregados em Cursos de Pós-graduação - ADM/TR/008/04/2008. Em 2012, foi realizado o curso de pós-graduação “MBA em Gestão Empresarial” para 45 empregados, sendo 39 gestores. Em 2013, foi aprovada a NI ADM.009.00.2013, ampliando a concessão de bolsa de ensino para os empregados da carreira técnica.

Em 2011, foi realizado o “PDGC – Programa de Desenvolvimento Gerencial da Cesan”, que contemplou cerca de 150 participantes. A partir das avaliações de reação do PDGC, como refinamento, em 2014, foi iniciado o projeto “Lideração: Capacitação de Gestores da Cesan”, como uma das ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial, que objetiva capacitar os gestores, incluindo os designados a partir de sucessão gerencial, para que atuem de forma alinhada às estratégias organizacionais e às legislações pertinentes e aprimorem a gestão das pessoas e dos processos na Cesan. Em 2014, foi implementada uma nova ação de Desenvolvimento Gerencial intitulada “Encontro de Gestão de Pessoas”, que visa o compartilhamento de experiências e dificuldades entre os gestores e a R-GRH.

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

A Educação Empresarial está estruturada nos seguintes programas: Desenvolvimento Gerencial; Desenvolvimento Acadêmico; Desenvolvimento Institucional; Desenvolvimento Funcional; Desenvolvimento Comportamental, demonstradas na **Tabela 6.3**.

PROGRAMAS PÚBLICO-ALVO	OBJETIVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (Gestores)	Desenvolver as competências necessárias para o exercício de funções gerenciais, para que os gestores atuem de forma alinhada às estratégias organizacionais e aprimorem a gestão das pessoas e dos processos na Cesan.	Ações de capacitação com foco nas práticas e competências gerenciais; Encontros de Gestão de Pessoas; Lideração – Capacitação de Gestores da Cesan.	Reestruturação da proposta referente ao Programa de Desenvolvimento Gerencial, ampliando o foco para as práticas gerenciais da empresa.
DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO (Empregados)	Aperfeiçoamento profissional dos empregados e o incentivo à educação continuada.	Concessão de bolsa de ensino e/ou liberação de horas de trabalho para cursos de pós-graduação e de ensino técnico, conforme instrumentos normativos existentes. Convênios com escolas de idiomas e com instituições de ensino fundamental, médio e superior, a fim de conceder descontos para empregados e dependentes.	Aprovação de Norma Interna e implementação de pagamento de bolsa para cursos de ensino técnico.
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (Empregados)	Atender às demandas de capacitação e desenvolvimento necessárias à implantação e manutenção de programas e projetos institucionais.	Capacitação dos empregados diretamente envolvidos nos projetos institucionais da Cesan. Ações relacionadas à preparação de aposentadoria e à integração de novos empregados, estagiários e aprendizes.	Mapeamento anual junto à P-CPE dos programas e projetos institucionais definidos e seus respectivos desdobramentos em ações de capacitação e desenvolvimento. Implementação do treinamento: Trabalhando com Segurança na Cesan no Programa de Integração.

PNQS 2014

PROGRAMAS PÚBLICO-ALVO	OBJETIVO	PRINCIPAIS PRÁTICAS	MELHORIAS IMPLEMENTADAS
DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL (Empregados)	Atender às necessidades de capacitação para o exercício da função dos empregados, com base nas descrições das funções existentes no PCR.	Ações de formação, aperfeiçoamento e atualização para o exercício da função.	Ações planejadas a partir do mapeamento das necessidades de capacitação.
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL (Empregados)	Possibilitar o desenvolvimento de competências comportamentais e a reflexão acerca das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.	Oficinas de desenvolvimento de equipes; ações de desenvolvimento das competências de natureza comportamental, nos casos em que são identificadas necessidades de melhoria no desempenho individual.	Ações individualizadas para desenvolvimento das competências de natureza comportamental.

Tabela 6.3 - Educação Empresarial

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

Destacam-se as ações de capacitação relacionadas à formação da cultura da excelência, que fazem parte do Programa de Desenvolvimento Institucional: Gestão Classe Mundial – Nível II e III; Interpretação dos Critérios da Excelência do PQES; Inovação da Gestão no Saneamento - IGS, Interpretação da Norma NBR ISO 9001:2008; Formação e Reciclagem de Auditores Internos da Qualidade e Tratamento de Não Conformidade.

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

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

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

Tabela 6.4 – Tipos de Avaliações

6.3 QUALIDADE DE VIDA

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

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

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

RISCOS/PERIGOS	TRATAMENTO / ANO	DESCRIÇÃO	OUTRAS INFORMAÇÕES
Ergonômicos e de acidente	Inspeções de segurança (2008)	Realizadas pelo SESMT e CIPA de forma regular e planejada conforme procedimentos operacionais definidos pelo SGQ e Programa CIPA ATIVA.	Com a implantação do SGQ em 2013 esse procedimento passou a ser realizado e controlado conforme PO-R-GRH-MS-011.
	Mapa de riscos (2008)	Elaborados pelas CIPA's e revisados anualmente. Expõem de forma simples e objetiva os riscos existentes nos locais de trabalho sobre o ponto de vista dos empregados.	Essa prática teve sua regularidade e aplicação controlada com a implantação do Programa CIPA ATIVA, que visa direcionar os trabalhos dessas comissões, conforme suas atribuições.
À saúde e ergonômico	Programa de Controle Médico Ocupacional – PCMSO (2009)	Atualizado anualmente, visa, identificar fatores de riscos ambientais através de agravos de saúde diagnosticados durante a realização dos exames médicos periódicos que são realizados, anualmente, por todos os empregados.	Em 2012, o programa passou a ser disponibilizado no Portal Corporativo e com a implantação do SGQ em 2013, esse procedimento passou a ser realizado e controlado conforme PO-R-GRH-MS-007. E está diretamente relacionado ao PPAR.

PNQS 2014

RISCOS/PERIGOS	TRATAMENTO / ANO	DESCRIÇÃO	OUTRAS INFORMAÇÕES
Acidentes	Análise e investigação de acidente (2009)	Tem por objetivo identificar as falhas nas medidas de controle e propor melhorias ou alterações necessárias no intuito de prevenir novas ocorrências.	Com a implantação do SGQ em 2013, esse procedimento passou a ser realizado e controlado, conforme PO-R-GRH-MS-001. Além disso, está em fase de atualização a norma interna sobre o assunto que prevê a inclusão dos incidentes.
Atividades críticas	Análise Preliminar de Riscos (2012)	Busca antecipar e detalhar as etapas de realização das atividades, detectando possíveis riscos e propondo medidas mitigadoras.	Houve uma intensificação na aplicação, com elaboração de instrução e novo formulário.
Insalubres e Perigosos	Laudos Técnicos (2000)	Elaborados com o intuito de se documentar os agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho e concluir se estes podem gerar insalubridade ou incidem em condições perigosas para os trabalhadores eventualmente expostos.	Em 2014, início da revisão geral, propondo nova metodologia descritiva, visando melhorar o entendimento de suas conclusões.

Tabela 6.5 – Identificação dos perigos e riscos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho 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?

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

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

A pesquisa de clima organizacional, realizada bianualmente desde 2011, é coordenada pelo Comitê Gestor do Clima Organizacional, formado por gestores e empregados de cada diretoria, com a coordenação da R-GRH, conforme

PNQS 2014

descrito em 6.3.c. Após a aplicação da pesquisa, são realizados eventos de sensibilização, visando divulgar os resultados e identificar as oportunidades de melhoria para subsidiar o Comitê Gestor do Clima Organizacional na elaboração de planos de ação.

Dentre as principais necessidades e expectativas da força de trabalho, na pesquisa de clima de 2011, identificou-se a necessidade de melhoria das relações com o sindicato. Uma das ações propostas no seminário de sensibilização, aprovada pela empresa, foi a realização de reuniões periódicas entre a R-GRH e o sindicato, implementado em 2014. Também foram levantadas questões a respeito do crescimento na carreira e, como consequência, a empresa iniciou em 2013 a revisão do PCR, através da criação de comitê paritário, com participação do sindicato.

Para identificação das expectativas do mercado de trabalho, é realizada, anualmente, pesquisa salarial regional pelo Grupo de Permuta de Informações Salariais (GRUPISA), onde participam empresas de porte e práticas de gestão similares à Cesan. A **Tabela 6.6**, demonstra os principais benefícios oferecidos, comparados ao mercado de trabalho.

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

Tabela 6.6 - Análise Comparativa de Benefícios

Além da participação no GRUPISA, a Cesan participa de pesquisa salarial anual com empresas de saneamento no âmbito nacional, como o objetivo de identificar os benefícios oferecidos pelo mercado de trabalho. A **Tabela 6.7**, lista os benefícios oferecidos pela Cesan.

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS
Ampliação de ausência legal (1983)	Ampliar a ausência legal do empregado em razão de falecimento de familiares, casamento e nascimento de filho. (1983)	Empregado e familiares
Abono de ausência (1983)	Abonar a ausência do empregado do trabalho por motivo particular, em até três datas no ano-calendário, não cumulativos.	Empregado
Auxílio-funeral (2004)	Apoiar financeiramente por ocasião de falecimento.	Empregado e familiares
Programa de incentivo à aposentadoria e demissão voluntária (2008)	Premiar financeiramente empregado que prestou serviço à Cesan por um tempo mínimo de 15 anos.	Empregado e dependentes
Bolsa de estudos para cursos de pós-graduação (1996)	Estimular a especialização, em nível superior, em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.	Empregado
Bolsa de estudos para cursos de pós-médio (2013)	Estimular a especialização, em nível médio, em área específica de conhecimento para contribuição nas atividades da empresa e na sua empregabilidade.	Empregado
Convênio INSS/ Cesan (2008)	Facilitar o acesso do empregado aos benefícios do INSS no âmbito da Cesan	Empregado
Auxílio-creche e pré-escola (2008)	Ampliar benefício concedido, conforme a Constituição, e proporcionar tranquilidade para as empregadas no exercício de suas funções.	Empregado e dependentes
Gratificação de motorista usuário (2008)	Gratificar financeiramente os empregados no exercício de direção a serviço da Cesan.	Empregado
Adiantamento salarial (2008)	Disponibilizar ao empregado, antecipação financeira de sua remuneração.	Empregado
Auxílio-dependente especial (2008)	Proporcionar ao empregado condições financeiras para prover pleno desenvolvimento de filho portador de necessidades especiais.	Empregado e dependentes
Previdência privada (2008)	Proporcionar ao empregado que se aposentar uma complementação financeira, garantindo-lhe remuneração superior à previdenciária.	Empregado e dependentes
Empréstimo em consignação (2005)	Proporcionar ao empregado a possibilidade de desconto de empréstimo com instituições conveniadas, em folha de pagamento.	Empregado
Assistência médica supletiva (1989)	Proporcionar acesso ao atendimento médico, hospitalar e exames complementares, por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).	Empregado e dependentes
Assistência odontológica supletiva (1991)	Proporcionar acesso ao atendimento odontológico, por meio de sistema gerido pela empresa (autogestão).	Empregado e dependentes
PLASS (2008)	Plano Assistencial de Saúde da FAECES – PLASS: Reduzir o custo do plano de saúde dos empregados aposentados, pensionistas, seus dependentes e agregados.	Empregado e dependentes
Reembolso de medicamentos (2008)	Proporcionar apoio financeiro para tratamento medicamentoso a empregados em condições especiais.	Empregado
Pecúlio por morte decorrente de acidente de trabalho (2008)	Reconhecer o trabalho realizado pelo empregado falecido em decorrência de acidente de trabalho e solidarizar-se com a família.	Familiares
Seguro de vida em grupo (2008)	Proporcionar auxílio financeiro ao empregado ou sua família.	Empregado e familiares
Assistência jurídica aos motoristas (2008)	Prestar assistência jurídica aos motoristas profissionais e credenciados.	Empregado
Prorrogação de dispensa legal de empregado (2008)	Ampliar o prazo de estabilidade no trabalho após retorno de benefício previdenciário.	Empregado e dependente

PNQS 2014

BENEFÍCIO/ ANO	OBJETIVO	BENEFICIÁRIOS
Vale-alimentação (1992)	Garantir uma boa alimentação para o empregado e sua família.	Empregado e dependentes
Quinquênio (1983)	Gratificar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan, para os admitidos até jun/2005.	Empregado
Complementação salarial de auxílio-doença / previdenciário (2008)	Garantir ao empregado afastado em auxílio doença / previdenciário o recebimento de 100% de sua remuneração.	Empregado e dependentes
Gratificação de férias (2008)	Garantir ao empregado gratificação maior que o previsto na legislação para seu período de férias.	Empregado e dependentes
Licença-prêmio (2008)	Premiar o empregado por tempo de serviço prestado à Cesan.	Empregado
GER (2006)	Possibilitar a participação dos empregados no lucro da empresa.	Empregado e dependentes
Auxílio Moradia (2004)	Proporciona ao empregado uma ajuda de custo em decorrência de uma transferência do seu local de trabalho por necessidade da empresa.	Empregados
Promoção por Mérito (2006)	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por cumprimento de metas profissionais, previamente estabelecidas.	Empregado
Promoção por Antiguidade (2008)	Possibilitar ao empregado a obtenção de aumento salarial diferenciado por tempo de trabalho.	Empregado
Programa de Readaptação Funcional (2010)	Trata-se de programa interno que busca reabilitar empregados que apresentam limitações físicas e/ou psíquicas, incapacitantes para as atividades laborais de origem. Como melhoria, obtivemos no ano de 2013 a elaboração de nova Norma Interna.	Empregado

Tabela 6.7- Tabela de Benefícios

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

A empresa desenvolve ações para avaliar o nível de satisfação e promover melhorias, visando ao bem estar da sua força de trabalho, dentre as quais se destacam:

- **Pesquisa de Satisfação**

No período de 1999 a 2010, a pesquisa de satisfação era aplicada aos empregados das áreas que estavam concorrendo a prêmios de qualidade. Em 2011, modificou-se o instrumento de avaliação e foi aplicado o Diagnóstico de Clima Organizacional, através da parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria do Espírito Santo). O formulário foi disponibilizado *online* para todos os empregados e, os que apresentavam dificuldade de acesso ao computador, puderam responder aos consultores do SESI de forma presencial. O resultado da pesquisa foi apresentado a gestores e empregados em evento institucional. O resultado geral também foi disponibilizado no Portal para todos os empregados.

Em 2013, foi criado o Comitê Gestor do Clima Organizacional composto por dez participantes, sendo cinco representantes da Gerência de Recursos Humanos e outros cinco das demais Diretorias e Presidência, com o objetivo de auxiliar na identificação, análise e tomada de decisão a respeito da gestão do clima. A gestão e acompanhamento do clima organizacional permite à empresa identificar, continuamente, as necessidades e expectativas de seus empregados, subsidiando a construção de alternativas para aumentar seu comprometimento com os resultados da empresa. A **Tabela 6.8** demonstra o ciclo de gestão do clima organizacional.

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

Tabela 6.8 - Ciclo de Gestão do Clima Organizacional

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

d) como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?

A Cesan oferece diversos programas, campanhas e ações destinadas à promoção da qualidade de vida de seus empregados fora do ambiente de trabalho, citados abaixo. Estas ações são planejadas, desenvolvidas e executadas sob a coordenação da R-DMS, alinhado ao objetivo estratégico OE11 – Fortalecer a valorização dos colaboradores.

- **Atendimento aos casos de transtorno mental:** Procedimento médico e social de natureza contínua, realizado desde 2010. Objetiva a identificação, orientação, encaminhamento para tratamento e acompanhamento dos casos de empregados com transtorno mental.

- **Atendimento pelo Serviço Social:** Implantado em 1973, com garantia de confidencialidade e sigilo durante os atendimentos aos empregados e seus familiares. Além de atendimentos individuais e familiares, são realizadas visitas domiciliares e hospitalares, e promovidas ações para melhoria da qualidade de vida dos empregados.
- **Campanha de Imunização Contra a Gripe:** Promovida anualmente desde 1999, destinada a todos os empregados no período que antecede ao inverno, com participação de 70% em 2013. Realiza-se um relatório descritivo ao término da campanha.
- **Campanhas de Prevenção às Doenças Sexualmente Transmissíveis e Combate à Dengue:** Realizadas desde 2010, para todos os empregados, as campanhas são promovidas anualmente em parceria com as CIPAs, por meio de palestras, ações educativas e mutirões na empresa. Ao final das campanhas, as CIPAs elaboram um relatório descritivo das ações realizadas.
- **Convênios com Academias:** Desde 2010, a Cesan promove a realização de convênios de descontos com academias de ginástica, visando incentivar a prática de atividades físicas aos empregados e seus familiares. Atualmente, há 17 academias conveniadas na Grande Vitória e Interior. A lista das academias conveniadas, que antes era divulgada somente através de e-mail, no ano de 2013 passou a ser divulgada no Portal Corporativo, para facilitar o acesso dos empregados. Além disso, em 2014, ampliou-se o convênio para estúdios de pilates.
- **Diagnóstico de Saúde e Estilo de Vida:** Aplicado em 2009 e 2011, pelo SESI. É destinado a todos os empregados, visando diagnosticar os hábitos e nível de qualidade de vida. Os profissionais do SESI avaliam as condições de saúde dos empregados, incluindo a bucal, e realizam medições de peso, altura e pressão arterial. Ao final, o SESI elabora um relatório com o diagnóstico da saúde dos empregados, utilizado na elaboração de outras campanhas de saúde. Em 2014, foi aplicado novo diagnóstico.
- **Programa de Dependência Química:** Destinado aos empregados e seus familiares, o programa de periodicidade contínua foi instituído na empresa desde 1983. Objetiva a realização de abordagem individual e familiar do usuário de substância psicoativa; realização de encaminhamento ao tratamento em clínicas especializadas credenciadas à Assistência Médica da Cesan e acompanhamento médico e social do empregado e de seu familiar durante a fase de tratamento.
- **Programa de Reeducação Alimentar:** Realizado anualmente na empresa desde 2011, em parceria com o SESI, com o objetivo de incentivar a adoção de hábitos saudáveis de alimentação. Trata-se da realização de aulas práticas e teóricas, abertas para todos os empregados, acerca da preparação de refeições saudáveis e de baixo custo. No ano de 2013, obteve-se melhoria no processo com a disponibilização de vagas para familiares.
- **Realização de Exames Periódicos com Acompanhamento aos Empregados:** Anualmente, todos os empregados fazem exames clínicos e complementares custeados pela empresa que extrapolam o mínimo exigido legalmente. Desde 2009, é realizado o Programa de Qualidade de Vida, que consiste na indicação de programas específicos para o empregado, feita pelo Médico do Trabalho durante a avaliação dos resultados dos exames na consulta clínica ocupacional, com encaminhamento para especialistas e monitoramento das taxas.
- **Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho:** Tem por objetivo desenvolver atividades que promovam reflexões e boas práticas relacionadas ao fortalecimento da segurança e saúde, tanto no trabalho como no dia-a-dia, com participação de empregados e prestadores de serviço. Há mais de 20 anos, esses eventos são realizados anualmente na Grande Vitória e, a partir de 2010, passaram a ser realizados em 5 municípios do interior. Em 2013, passaram a ser realizados em 3 municípios da Grande Vitória, a fim de possibilitar a participação de mais pessoas.
- **Programa de Readaptação Funcional:** Programa reestruturado no ano de 2010 para atender a lei 8.213/91 e a Resolução Nº118/INSS/PRES de 04.11.2010. Procedimento interno, destinado aos empregados que apresentam limitações físicas e/ou psíquicas, incapacitantes para as atividades laborais de origem. O empregado em reabilitação é acompanhado, por meio de atendimento médico e social, para levantamento de aspectos biopsicossociais, de maneira a se identificar outra função compatível que atenda a sua atual limitação de saúde. O Programa visa a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento da inclusão social do trabalhador. Como melhoria, obtivemos no ano de 2013 a elaboração de nova Norma Interna, visando o aprimoramento no processo de atenção ao Programa, esta norma foi aprovada pela Diretoria, em 2014, e está em vigor.

Outro instrumento que beneficia a melhoria da qualidade de vida é o **Programa 10 Senso**, **Figura 6.c**, criado em 2008, e atualizado em 2010 e 2013. Abrange empregados e prestadores de serviço, visando a mudanças de comportamentos, hábitos e atitudes, para criar um ambiente limpo, organizado e saudável. Além disso, possibilita ampliar as atitudes saudáveis fora do ambiente de trabalho, beneficiando a família e a sociedade. Como melhoria para o ciclo de 2013/2014, as Unidades que se candidataram à recertificação, tiveram que aumentar o escopo de implantação e monitorar indicadores relativos ao programa, para medir a sua eficiência. A premiação é a entrega de troféus para os 1º, 2º e 3º lugares, além de prêmio em dinheiro para a realização de confraternização entre os empregados e prestadores de serviço das Unidades. As Unidades não premiadas recebem Diploma de Compromisso com o Programa. Na cerimônia de premiação, as Unidades apresentam vídeos sobre as melhorias comportamentais e em seus ambientes internos ou externos, conquistadas com o Programa.



Figura 6.c – Mascote Corporativa do Programa 10 Senso

Processos



Encontro de Fornecedores
Encontro de Inovação

7. PROCESSOS

7.1 PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

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



Figura 7.a – Processos da Cadeia de Valor

recebidas no Portal da Transparência do Governo do Estado, em 2009 e da Cesan, em 2013 e as demandas da ARSI, desde 2011, e os demais canais descritos em 3.1.b, visando aumentar a satisfação do cliente, atendendo ao Objetivo Estratégico: “Elevar a satisfação do cliente” e “Fortalecer a imagem da Cesan”.

Outras formas de determinação dos requisitos aplicáveis aos Processos, considerando-se as necessidades e expectativas de outras partes interessadas é através da análise do resultado da Pesquisa de Clima, descrita em 6.3.c e a GER, descrita em 1.3.b e 6.1.d, Pesquisa de Fornecedores, descrito em 7.2.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. A determinação dos requisitos dos acionistas está balizada no Termo de Compromisso com a Gestão, firmado entre a Cesan e Governo do Estado, em 2013, conforme descrito em 2.2.a.

	PROCESSOS	REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Produção de Água	Controle da qualidade da água produzida conforme Portaria 2914/11 Redução de despesas com produtos químicos	CESAN - Índice de despesas com produto químico ISp18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada
	Distribuição de Água	Controle da qualidade da água produzida conforme Portaria 2914/11 Regularidade e continuidade no abastecimento Redução de perdas Agilidade e qualidade na prestação dos serviços Gestão dos ativos de infraestrutura	CESAN - Índice de qualidade da água (IQA) ISp04 - Tempo médio de execução de ligação de água ISp10 - Tempo total para serviços de eliminação de vazamentos na rede de distribuição ISp14 - Índice de perdas totais de água por ligação ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição Final de Resíduos	Minimização de impactos ambientais Disposição adequada dos resíduos Resolução Conama 357/05, 430/10 Qualidade do efluente Agilidade e qualidade na prestação dos serviços	ISp19 - Efetividade redução carga poluente do esgoto coletado na rede ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado ISp06 - Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário ISp10 - Tempo total de atendimento manutenção de rede de esgoto ICm02 - Índice de satisfação dos clientes

PNQS 2014

PROCESSOS		REQUISITOS	INDICADORES
Principais	Comercialização	Garantia da receita Equilíbrio econômico-financeiro Redução número de inadimplentes Cobrança de tarifas justas Atendimento à Resolução ARSI 008/2010 Qualidade dos serviços	IFn02 - Indicador de águas não faturadas IFn15 - Índice de evasão de receita IPa02 - Índice de hidrometração ISc08 - Índice de comprometimento da renda familiar CESAN - Tempo de atendimento em escritórios (GV) CESAN - Tempo de atendimento no call center ICm02 - Índice de satisfação dos clientes
		Gestão Ambiental	CESAN - Atividades licenciadas ISp03 - Eficiência de remoção de DBO ISc09 - Índice de tratamento do esgoto gerado CESAN - Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação
Apoio Operacional	Desenvolvimento Operacional	Redução e controle das perdas de água Eficiência Energética Atualização e Manutenção do Cadastro Técnico Garantir automação dos sistemas Monitoramento e controle dos Sistemas de Abastecimento de Água.	ISp14 - Índice de perdas totais de água por ligação IPa03 - Índice de macromedição IPa04 - Índice consumo médio energia elétrica por m ³ água aduzida CESAN - Índice de rede de água validada (RMGV) CESAN - Índice de rede de esgoto validada (RMGV) CESAN - Índice de elevatórias telecomandadas CESAN - Índice de volume de reservação telemedido
	Controle da Qualidade	Atendimento à Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde Atendimento a Resolução Conama 357/05 Monitoramento dos sistemas de tratamento de esgoto e corpos receptores	CESAN - Índice de qualidade da água (IQA) ISp18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada ISp20 - Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada
	Expansão	Gestão do desempenho de fornecedores	IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços
Apoio de Gestão	Recursos Humanos, Logística, Tecnologia da Informação, Financeiro e Planejamento	Capacitação e valorização das pessoas Segurança e saúde Gestão do desempenho de fornecedores Gestão das demandas de Tecnologia da Informação Controle Orçamento (investimento/custeio)	IPe03 - Índice de capacitação da força de trabalho CESAN - Concessão de benefícios por empregado ativo IPe05 - Índice de frequência de acidentes IFr01 - Índice de Atraso na Entrega dos Fornecedores IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços IFn01 - Índice de desempenho financeiro IFn04 - Execução Orçamentária dos Investimentos IFn17 - Liquidez corrente CESAN - Fluxo operacional

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

b) Como são projetados os processos da cadeia de valor, visando ao atendimento ou à superação de requisitos estabelecidos?

Desde 2002, os processos principais e de apoio, descritos em **7.1.a**, são projetados a partir das descrições de atividades das Unidades pelo Manual de Organização e das Diretrizes Empresariais do PE e seus desdobramentos por Gerência, onde são elaborados os planos de trabalho pelas Unidades, com orientação da P-CPE, descrevendo iniciativas e atividades estratégicas e as ações gerenciais a serem executadas, conforme descrito em **2.2.a**.

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

Como exemplos de melhorias decorrentes de aprendizado, cita-se a mudança da sua estrutura organizacional para melhor atender novos requisitos ou superá-los. Em 2013 foram criadas a Divisão de apoio Administrativo Sul (I-DAS) e a Divisão de Apoio Administrativo Norte (I-DAN), ligadas a Diretoria de Operação do Interior (D-OI), são importantes na condução e integração dos dados das Unidades sob área de influência das Gerências Operacionais Sul e Norte, respectivamente; a criação da Gerência de Obras e Projetos Operacionais (O-GPO), responsável pelo controle destes empreendimentos da Grande Vitória; criada a Divisão de Gestão de Demandas de Clientes (R-DGD) que possibilitou a centralização das demandas dos diversos canais de atendimento o que representa um melhor tratamento para as mesmas e retroalimentação das informações para melhoria dos processos. Para atender novos requisitos ou superá-los, bem como desenvolver novos produtos, a empresa avalia a sua estrutura organizacional, cria Grupos de Trabalho e Comissões Internas para estudo de alternativas, encaminha empregados para visitas técnicas, conta com os Comitês Permanentes, conforme descrito em **6.1.a**, com o objetivo de avaliar, estudar e propor ações para o desenvolvimento de produtos e melhorias dos processos ou contrata consultorias especializadas com a finalidade de apresentar propostas para análise e decisão da Diretoria e Conselho de Administração.

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

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

Desde 2005, a principal ferramenta para assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais e de apoio é a Gestão por Indicadores, apresentados no Relatório Mensal de Planejamento e Gestão, descrito em **1.3.b** e **7.3.a**, elaborado pela P-CPE, que contém todos os indicadores de processos pactuados no PE, AMD e a GER. Em 2011, com a adoção do MEG corporativamente, foram agregados ao relatório os indicadores do GRMD. Além disso, a P-CPE realiza reuniões de acompanhamento e controle do resultado dos indicadores estratégicos, conforme descrito em **2.2.d**. As não conformidades identificadas nos indicadores estratégicos são objetos de análise do CPGE e relatadas em atas para as devidas providências com os respectivos responsáveis pela ação corretiva. Para os demais indicadores, a análise é realizada nos respectivos comitês das Diretorias e das Gerências, conforme descrito em **2.2.d**. Desde 2009, cada Unidade é responsável pela elaboração e controle de Plano de Ação, no caso de resultado desfavorável nos indicadores de sua área. Como refinamento dessa prática, em 2013, as Unidades passaram a publicar suas atas de reunião de tratamento de não conformidades e ações corretivas.

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

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

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

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

- Encontro de Inovação, promovido pela Cesan, anualmente, desde 2007 que é aberto a todas as Unidades, que são incentivadas por suas Diretorias a participarem com a apresentação dos trabalhos desenvolvidos nas áreas e que promovem melhorias nos processos operacionais, de gestão institucional ou de gestão administrativa. A partir de 2013 as categorias do Encontro de Inovação foram reformuladas, passando a ser: Inovação na Gestão – trabalhos que se enquadram nos critérios estabelecidos para a categoria IGS do PNQS; Técnico Operacional – trabalhos nas áreas operacionais de Produção e Distribuição de água e Tratamento e Coleta de esgoto; Gestão de processos - trabalhos relacionados à gestão de processos (administrativos ou operacionais); Trabalhos com participação de empresas contratadas - trabalhos nas áreas operacionais ou relacionados à gestão de processos e que tiveram participação de empresas contratadas para parte da sua execução; Práticas Inovadoras - trabalhos que apresentam melhorias de metodologias ou processos existentes e que obtiveram resultados eficazes.

Esse Encontro é organizado pela Divisão de Gestão Pesquisa (M-DGP), e está alinhado aos Objetivos Estratégicos: “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.

- Encontro Técnico das Diretorias, descrito em **1.2.e**.

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

- Comitês e dos Grupos de Trabalhos, conforme descrito em **6.1.a**. Em abril de 2008, foi implantado o Comitê de Perdas na Cesan, para a região metropolitana, a fim de se ter um acompanhamento mais efetivo de ações de controle e redução de perdas. O processo de redução de perdas envolve diversas Unidades que juntas colaboram para o alcance de um resultado eficiente, com destaque para a O-GPA, O-GDA, O-GPO, O-GES, R-GCO, R-GRC, R-GLG, I-GEP, R-GRH E R-GTI. Essa prática está alinhada aos objetivos estratégicos OE02, OE04 e OE07. Com base na priorização dos projetos elencados no Plano Diretor de Perdas e, de acordo com a experiência de outras Companhias, a Diretoria da Cesan decidiu implantar, em 2013, a Metodologia de Análise e Solução de Problemas de Perdas (MASPP). Com a implantação desta Metodologia, houve uma melhoria, significativa, no acompanhamento das ações de redução de Perdas. Como parte do projeto, foram criadas as Centrais de Controle da Distribuição (CCD) onde são feitos monitoramentos diários, para que os desvios detectados sejam tratados o mais rápido possível; e a Central de Controle Comercial (CCC), no qual, o foco são os Grandes Clientes, que são monitorados e qualquer anomalia detectada também é priorizada. Desde 2013, estão sendo realizadas reuniões periódicas, bimensais, de Análise Crítica com as Diretorias envolvidas no Processo, D-OM / D-RC, onde são apresentados os resultados do acompanhamento das Centrais de Controle e das demais áreas, diretamente envolvidas no processo de Redução de Perdas.

- Programa 10 Sentos, descrito em **6.3.d** que incentiva, através do desenvolvimento dos sentos, a análise do ambiente de trabalho e atitudes, promovendo melhorias comportamentais e nos ambientes internos e externos.

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

PROCESSOS		EXEMPLOS DE MELHORIAS	ANO
Processos Principais	Produção de Água	Substituição de válvulas e acessórios do sistema de produção de água da Grande Vitória	2012
		Atualização tecnológica nos sistemas de cloração em Estações de Tratamento de Água (Caçaroca, Vale Esperança 02 e Cobi)	2013
	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 na RMGV	2012
		Programação e Bases Operacionais Terceirizadas nos contratos de Manutenção do Sistema de Distribuição	2013
		Estruturação de novas equipes de melhoria para agilidade no atendimento as solicitações	
	Revisão do Plano de Substituição de Redes, Ramais utilizando Registro de Falhas		
	Coleta e Tratamento de Esgoto e Disposição final de resíduos	Complementação e operacionalização do SES do residencial Itaparica	2012
		Programa Se liga na Rede	2012
		Ações para melhoria do Emissário de Efluente da ETE Camburi	2013
	Comercialização	Higienização do cadastro de Clientes 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
PACTO – Programa Ambiental de Capacitação para Todos - Treinamento de 1000 empregados para Nivelamento na temática ambiental			2012
Implantada a comunicação às lideranças comunitárias de paralisação programada no sistema de abastecimento de água através de SMS e e-mails			2013
Implantação da UGL – Unidade Gerenciadora de Lodo de ETE			2014
Implantação do MASPP			2013
Desenvolvimento Operacional		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
Controle da Qualidade		Criação da Divisão de Controle e Qualidade de Esgoto	2013
		Criação do Comitê Permanente de Gestão Estratégica	2011
Apoio de Gestão	Planejamento	Nova metodologia de monitoramento dos resultados dos indicadores estratégicos	2012
		Criação de nova etapa na Revisão Estratégica – Workshops das Diretorias com dinâmica “Café Mundial” para construção da Matriz SWOT	2013
		Disponibilização de questionário online para todos os empregados participarem do processo de revisão estratégica	
		Implantação do ERP SAP	2010
	Tecnologia da Informação	Reformulação do Portal Corporativo	2011
		Implantado o Sistema Service Desk	2012
		Implantação do GIS	2013
		Implantação do módulo Gestão das Aplicações Financeiras, Financiamentos e Dívidas (TRM)	
		Implantação do Sistema SRM para processos licitatórios em substituição ao serviço e-licitações do Banco do Brasil	2013
	Logística	Início de Implantação da ISO 9001 Padronização de Elementos Técnicos e homologação de editais Aprimoramento da Gestão da Frota Nova modelagem na segurança patrimonial da Cesan	2012
		Implantação de Procedimento de Avaliação de Fornecedores de Materiais e Equipamentos	2013
		Início de Implantação da ISO 9001 Reformulação do processo de avaliação de eficácia das ações de C&D.	2012
	Recursos Humanos	Início da revisão da ferramenta de Avaliação de Desempenho e do PCR	2013
		Gestão do Clima Organizacional na Cesan – criação do Comitê Gestor do Clima Organizacional	

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 e melhoria das políticas e programas relativos a fornecedores?

As expectativas e necessidades dos fornecedores são identificadas através dos diversos canais de comunicação que a empresa disponibiliza, citados na **Tabela 7.3**. 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.

CANAIS	ANO/FREQ.	OBJETIVO
Portal de Compras no Website	2004 / Diária	Disponibilizar informações direcionadas ao fornecedor no Portal de Compras como licitações em andamento, licitações realizadas, como se tornar fornecedor da Cesan, etc. Normalmente esta é a primeira forma de contato com a empresa.
Contato direto (e-mail, telefone e reuniões)	2004 / Diária	Facilitar a comunicação entre fornecedores e Cesan, por meio de contato direto. Os fornecedores podem conversar diretamente com a Cesan.

CANAIS	ANO/FREQ.	OBJETIVO
Workshop de Fornecedores	2007 / Anual	Evento que ocorre em paralelo ao Encontro de Inovação da Cesan com apresentação de produtos, serviços e tecnologias em stands e palestras técnicas.
Encontro de Fornecedores	2010 / Anual	Organizado pela Gerência de Logística (R-GLG), representa uma oportunidade de diálogo entre pessoas estratégicas da empresa e principais fornecedores. Onde é realizado um balanço do relacionamento dos fornecedores ao longo do ano e as expectativas para o próximo ano.
Encontros do Prodfor	2010 / Semestral	Oportunidade de fomento a participação de processos licitatórios e identificação das dificuldades dos fornecedores de contratar com a Cesan.

Tabela 7.3 - Principais Canais de Relacionamento com os Fornecedores

A “Pesquisa de Satisfação, Necessidades e Expectativas dos Fornecedores” é a ferramenta utilizada para identificar as possibilidades de melhoria na relação fornecedor/ Cesan. Esta pesquisa é aplicada no Encontro Anual de Fornecedores, desde 2011, **Figura 7.b.** e teve seu formulário revisado em 2013. Os resultados são divulgados aos fornecedores e aos empregados da Cesan, e a R-GLG, através da Divisão de Suprimentos (R-DSU), realiza um plano de ação para as oportunidades de melhoria identificadas, em 2013.



Figura 7.b – Encontro Anual de Fornecedores

Desde 2007, o workshop de fornecedores ocorre em paralelo ao Encontro de Inovação da Cesan, descrito em **7.1.d.** Esta é mais uma oportunidade dada para que os fornecedores possam apresentar novidades quanto a seus produtos e serviços. Desde 2012, a empresa concedeu aos fornecedores interessados, espaço para apresentação de palestras. Além disso, periodicamente, as diversas unidades da Cesan realizam reuniões com seus 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. No caso de materiais, cuja compra é centralizada, a R-DSU realiza reuniões sob demanda das partes, com seus principais fornecedores e convoca os representantes de cada Unidade de interesse da Cesan para discussão sobre temas relacionados e oportunidades de melhorias, registrados em Atas de Reunião.

Os contratos de energia elétrica são administrados pela O-DST e I-DDG. Qualquer reclamação ou requisição de novos pontos de energia são encaminhadas por estas unidades à empresa de energia elétrica do Estado que oferece canal de relacionamento próprio, e-mails e gestor responsável. Este canal de relacionamento tem facilitado o planejamento das demandas por nossos fornecedores e melhorado o atendimento à Cesan.

A Diretoria da Cesan, por sua vez, mantém um diálogo aberto e constante com os fornecedores, seus sindicatos e federações representativas da cadeia de fornecedores da Cesan, ouvindo sob demanda, as suas necessidades e expectativas, procurando sempre interagir com os gestores de contrato na melhoria contínua dos processos envolvidos.

E por fim as unidades da Cesan também realizam periodicamente reuniões com seus prestadores de serviço, onde são analisados os desempenhos das contratadas e discutidas oportunidades de melhoria. 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. Esta prática contribuiu muito para a definição de melhores condições dos serviços, alinhamento dos procedimentos, identificação de pontos críticos, e alcance de metas e resultados na execução dos serviços.

b) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

Por fazer parte da Administração Pública Indireta do Estado do Espírito Santo, a Cesan qualifica e seleciona os seus fornecedores de bens e serviços através dos procedimentos licitatórios previstos na Lei nº 8.666/1993, que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, bem como da Lei 10.520/2002 e Decreto Estadual nº 1.527-R/2005. Os procedimentos de contratação são descritos conforme **Tabela 7.4.**

TIPO	UNIDADE	P	Nº	DESCRIÇÃO
PQ	RGLG	LI	001	Aquisição de Produtos Críticos
PO	RGLG	LI	001	Inscrição e Renovação de Cad. de Fornecedores
PO	RGLG	LI	002	Cadastro Simples de Fornecedor
PO	RGLG	LI	003	Cadastro de Especialidade
PO	RGLG	LI	004	Inclusão de Penalidade
PO	RGLG	LI	005	Programação das Licitações
PO	RGLG	LI	006	Fase Interna Pregão Dispensa e Credenc.
PO	RGLG	LI	007	Fase Interna Obras, Serv. de Eng. e Espec .
PO	RGLG	LI	008	Fase Interna Inexigibilidade
PO	RGLG	LI	009	Fase Externa Pregão Eletrônico
PO	RGLG	LI	010	Fase Externa Dispensa Eletrônica
PO	RGLG	LI	011	Fase Externa Apoio Pregão
PO	RGLG	LI	012	Fase Externa Apoio Dispensa
PO	RGLG	LI	013	Fase Externa Inexigibilidade
PO	RGLG	LI	014	Tramitar processo
PO	RGLG	LI	015	Envio de Correspondência
IT	RGLG	LI	001	Procedimento para Licitações Fracassadas ou Desertas

Tabela 7.4 - Procedimentos de Contratação

A “Contratação Global” de materiais elétricos (2012) e a “ATA de Registro de Preços” de Tubos de Ferro Fundido (2013) são exemplos de inovações que a Cesan passou a utilizar para aumentar a agilidade e a flexibilidade da contratação.

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

O “Caderno de projetos padrões” foi desenvolvido e implantado em 2014 pela I-GEP, em parceria com as outras gerências, para que fosse possível reunir o máximo de projetos que possam vir a ser

padronizados na empresa, a fim de diminuir os custos de trabalho na realização dos mesmos e atuando assim com mais eficiência e otimização dos serviços contratados.

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.

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 e participa ativamente em seu Comitê Estratégico e no Grupo Técnico de Auditorias com representantes designados, e ainda concede auditores para realização de auditorias a empresas candidatas à certificação pelo programa. Este programa representa uma ação conjunta e organizada das principais empresas estabelecidas no Espírito Santo para elaborar e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação de fornecedores locais para melhor atender as grandes empresas compradoras atuantes no Estado. Esse Programa é destaque no cenário local e nacional.

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

No que tange a erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado, a Cesan atua legalmente, exigindo que todos os participantes de licitação sejam obrigados a apresentar no ato da Habilitação uma Auto declaração – Declaração de Atendimento ao Inciso XXXIII do Art. 7º da Constituição Federal, anexo ao edital – Modelo Declaração de Situação Regular Perante o Ministério do Trabalho. Nesta declaração, o licitante afirma o cumprimento do seu dever de não empregar menores de 16 anos para exercer qualquer função e menores de 18 anos para trabalhos noturnos, perigosos e insalubres. Ainda com relação ao trabalho infantil, para que ocorram os pagamentos, mensalmente, conforme os contratos firmados, as contratadas devem apresentar, mensalmente, junto com as medições, uma lista com o recolhimento de FGTS de cada empregado, possibilitando a Cesan verificar se está sendo utilizada mão de obra infantil por parte da contratada e também através dos fiscais de contratos.

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

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

As avaliações são realizadas por meio dos formulários de avaliação, ocorrem mensalmente e são utilizados para a 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. Estas avaliações servem como subsídio para aplicações de penalidades e sanções administrativas cabíveis aos fornecedores conforme previsto em Norma interna.

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.001.03.2013 de Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Materiais e Equipamentos. Quando os materiais são reprovados, o fornecedor é comunicado através de ofício e é solicitada defesa e/ou substituição do material, conforme exigido em contrato. Além disso, a não conformidade é avaliada no critério de “conformidade” de avaliação do fornecedor, e, caso ele não seja capaz de entregar o material nas condições necessárias, outras penalidades contratuais são aplicadas, a critério da Cesan, gerando dados que servirão de subsídio para análise e tomada de decisões gerenciais futuras. Esta norma integra todos os novos editais de aquisição de materiais. Para fiscalização, a norma prevê o preenchimento de um formulário padrão que orienta a checagem destas etapas e acompanha todo o trajeto da nota fiscal até sua liberação para o pagamento pela Divisão de Finanças (R-DFI). Esta norma foi revisada em 2013 para inclusão do Grupo de materiais “Hidrômetros” como Material estratégico da empresa, e ainda existe uma revisão em curso, visando à melhoria dos formulários de Check List.

PNQS 2014

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. 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 EPIs.

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 não conformidades no atendimento, fornecimento de grande vulto, ou singularidade da contratação, a Cesan convoca técnicos especializados para realização de visita técnica.

Além disso, como estratégia da empresa para aumentar a abrangência de suas inspeções, 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. Em 2013 foi realizada uma visita de benchmarking a empresa e identificamos a oportunidade de melhorar o contrato de parceria. Desde então obtivemos a visualização completa da especificação dos materiais homologados pela SABESP, sendo possível compatibilizá-los com a especificação utilizada pela Cesan, a falta desta informação dificultava a cobrança deste pré-requisito nos Editais de compra de materiais.

Os principais requisitos de fornecimento e respectivos indicadores estão descritos na **Tabela 7.5**.

TIPO DE FORNECEDOR	PRINCIPAIS REQUISITOS	RESPONSÁVEL	INDICADORES DE DESEMPENHO
Prestadores de Serviço	Índice de desempenho de Prestadores de Serviços	Unidades gestoras de contratos de prestação de serviço	IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviços
Produção de Água	Custo no tratamento da água	P-CPE	IFr06 - Custo do tratamento da água (mede indiretamente a qualidade da água captada)
Energia elétrica	Controle de consumo/demanda	O-GES	IPa04 - Consumo médio de energia elétrica por m ³ de água aduzida CESAN - Índice de multas por ultrapassagem de demanda elétrica
Materiais	Atraso nos pedidos de materiais	R-DSU	IFr01 – Índice de atraso na entrega dos fornecedores

Tabela 7.5 Principais Requisitos de Fornecimento e Respetivos Indicadores

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, descritos em **7.2.b**.

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

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

O Encontro Anual de Fornecedores, mencionado em **7.2.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 são realizadas reuniões para entrega da Ordem de Início de Serviço, de responsabilidade da Unidade gestora do contrato, conforme previsto pela norma atual INS.004.00.2014. Nestas reuniões, são apresentados e esclarecidos princípios organizacionais de segurança no trabalho, meio-ambiente, cadastro técnico, planejamento geral do empreendimento, materiais, diário de obras, medição e outras recomendações e são dirimidas eventuais dúvidas sobre normas, princípios e a política da Cesan. Depois da apresentação e checagem dos pontos discutidos em reunião, através do Check List, a Unidade gestora do contrato autoriza o início do serviço.

PNQS 2014

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

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

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

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

Para monitorar os aspectos que causam impactos na sustentabilidade, 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, o relatório foi reformulado para o acompanhamento do desempenho dos indicadores estratégicos, além da inclusão dos valores planejados e realizados da Programação de Investimentos (PI) por gerência. O relatório é disponibilizado no Portal Corporativo, para acesso dos empregados e entregues em versão impressa ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

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

GRUPO	INDICADOR
Estrutura de Capital	Grau de Endividamento
	Imobilização do Patrimônio Líquido
Liquidez	Liquidez Corrente
Rentabilidade	Margem EBITDA
	IFn05 - Margem Líquida
Atividade	IFn17 - Indicador de Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber

Tabela 7.6 - Principais Indicadores econômico-financeiros

A P-CPE 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 7.6**. Além desses, são monitorados todos os indicadores constantes dos contratos de financiamento junto ao BNDES, CAIXA e do AMD, que estabelecem metas de desempenho operacional e econômico-financeiro.

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

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

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

Diversas atividades são desenvolvidas para combate a evasão de receitas, entre elas o encaminhamento para execução de cobrança administrativa, recuperação de receita por meio de contratos de cobrança judicial. A Cesan tem aprimorado o processo de atualização de dados do cadastro de clientes e intensificado as ações de negatização de clientes inadimplentes, nos órgãos de Proteção ao Crédito (SPC/SERASA), e planos de parcelamento junto aos clientes. Em 2012, foi iniciada a higienização do cadastro de clientes da Cesan que consiste em enviar lotes de

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

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

Para atender as necessidades operacionais, a Cesan assegura os recursos financeiros, elaborando e controlando, via sistema SAP, anualmente, o orçamento de vendas e de outras receitas. A partir da definição da entrada de recursos orçamentários, é elaborado o Orçamento Empresarial com a participação de todas as Unidades. Os gestores são responsáveis por compor o orçamento da sua Gerência, tendo em vista obter os recursos necessários para executar as atividades descritas em seus planos de trabalho. Assim, os recursos disponíveis para custeio e investimentos são alocados de forma a garantir que as Unidades consigam cumprir os planos estabelecidos para o ano seguinte.

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

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

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

O programa “SE LIGA NA REDE”, descrito em **3.1.d** e **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\$ 1.438,47 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, conforme descrito em **2.2.b**.

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

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

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

Como melhoria, em 2012, a Cesan, através da P-ACR, desenvolveu um modelo de projeções financeiras de longo prazo, com o objetivo contínuo de avaliar os investimentos, projetar o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, a fim de alcançar resultados que conduzam aos objetivos e ao progresso da empresa. O

modelo é em planilha eletrônica Excel, contendo várias planilhas vinculadas, de modo que alterando uma meta, um indicador ou qualquer informação, poderá afetar outras metas, indicadores e todo resultado projetado. Por isso, a sua utilização como ferramenta de gestão é importante, proporcionando simulações de diversos cenários, antecipando a solução de problemas já evidenciados no diagnóstico estratégico, avaliando a capacidade de investimento, endividamento e pagamento da Empresa.

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

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

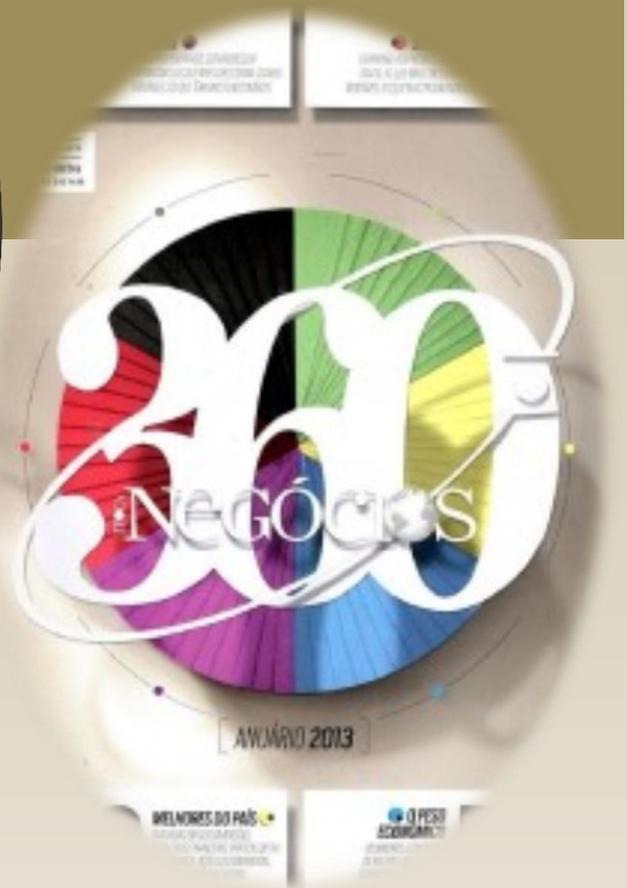
O orçamento de vendas, desenvolvido pela R-GCO, projeta para o próximo exercício a receita operacional dos serviços de água e esgoto, com base no histórico e nas projeções de reajustes tarifários.

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

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

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

Resultados



Cesan reconhecida - “As Melhores da Dinheiro – 1000 maiores empresas do Brasil.

Revista Época 360° - Cesan entre as melhores empresas do Brasil

8. RESULTADOS

Considerações a respeito da apresentação dos resultados:

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

2) (*) 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

E/O - Indicador Estratégico / Operacional

C - Competitividade

M - Melhoria

L - Liderança

RPI - Requisito de parte interessada

GER - Gestão Empresarial por Resultados

FT - Força de trabalho

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	Referencial			C	M	L	Parte Interessada	RPI	
					2011	2012	2013						Organização
8.1 Indicadores econômico-financeiros													
E	IFn01	Índice de desempenho financeiro	%	▲	120,5	116,8	123,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	139,0	●	●		
O	CESAN /GER	Fluxo operacional	%	▼	56,7	57,6	53,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER 56,5
IFn01 - Índice de desempenho financeiro e Fluxo operacional: Em dezembro de 2012, por exigência da auditoria independente, foram apropriadas despesas referentes ao ICMS sobre energia elétrica, que não vinham sendo contabilizadas desde setembro de 2011, em virtude da desoneração do imposto autorizada pelo Governo/ES para aplicação dos recursos em projetos de adesão ao sistema de esgotamento sanitário da Cesan.													
E	IFn02	Indicador de águas não faturadas por volume	%	▼	25,1	24,7	22,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	22,3	●	●		CAIXA/BNDES 25
O	IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m ³ (volume faturado A+E)	R\$/m ³	▼	1,7	1,9	1,9	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	1,7	●	●		
E	IFn04	Execução Orçamentária dos Investimentos (até mês vigente)	-	~1	0,8	0,7	0,9	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,8	●	●		
O	IFn05	Margem líquida com depreciação	%	▲	6,9	14,6	11,9	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	35,4	●	●		
O	IFn07	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	Dias	▼	59,7	59,4	62,1	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	50,8	●	●		CAIXA/BNDES 90
E	IFn15	Índice de evasão de receita	%	▼	5,3	5,3	7,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	6,2	●	●		Termo de Gestão/Gov. ES 5,5
E	IFn17	Liquidez corrente	-	▲	1,0	0,9	1,5	COPASA 2013 (Vice-líder)	1,2	●	●	✓	
O	IFr06	Custo do tratamento da água	R\$/m ³	▶	0,24	0,27	0,25	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,33	●	●		
IFr06 - Custo do tratamento da água: nível de estabilização aceitável $\leq 0,3$ R\$/m ³ , mantendo-se uma proporcionalidade anual dos custos, inferior à média do setor de saneamento no Brasil.													

Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011			Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor					
O	CESAN /GER	Eficiência comercial - I-GOS	%	▲	95,9	96,3	96,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	95,0
O	CESAN	Evolução da receita	%	▲	7,9	11,8	13,4	SANEPAR 2013 (Vice-líder)	11,6	●	●	✓		
O	CESAN	Receita por ligação ativa (A + E)	R\$/ligação	▲	794,4	805,3	827,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Receita por ligação ativa de água	R\$/ligação	▲	836,3	847,0	864,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Receita por ligação ativa de esgoto	R\$/ligação	▲	629,2	651,9	704,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
E	CESAN	Margem EBITDA	%	▶	28,1	27,3	30,2	COPASA 2013 (Vice-líder)	30,0	●	●	✓	CAIXA/BNDES	27
Margem EBITDA: nível de estabilização ≥ 27%, que é a meta acordada com a CAIXA e o BNDES.														
O	CESAN	Imobilização do patrimônio líquido	%	▼	142,2	141,2	115,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de participação de terceiros no ativo total	%	▼	38,7	38,1	28,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Grau de endividamento	%	▼	63,1	61,5	38,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	IN004	Tarifa média praticada	R\$/m³	▲	1,99	2,18	2,36	Média Nacional - Ranking de Saneamento AESBE 2012	2,33	●	●			
O	IN031	Margem das despesas com pessoal próprio	%	▶	24,8	25,0	25,7	Média Nacional - Ranking de Saneamento AESBE 2012	26,6	●	●			
Margem das despesas com pessoal próprio: nível de estabilização aceitável entre 24% e 26%, resultado que supera a média nacional do setor de saneamento.														
8.2 Indicadores sociais e ambientais														
O	ISc02	Indicador de sanções e indenizações	%	▼	0,10	0,12	0,19	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,26	●	●			
O	ISc08	Índice de comprometimento de renda familiar	%	▶	0,33	0,29	0,30	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,69	●	●	✓	Clientes/Sociedade (IBGE)	0,9
E	ISc09 = ICm07	Índice de tratamento do esgoto gerado	%	▲	38,8	42,3	45,3	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	30,8	●	●			
O	CESAN	Atividades licenciadas	%	▲	53,0	56,0	60,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Atividades em processo de licenciamento	%	▲	74,0	78,0	80,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			

Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011			Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor					
O	CESAN	Captações outorgadas	%	▲	91,7	91,8	90,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
E	CESAN	Índice de lançamentos outorgados nos sistemas em operação	%	▲	30,7	31,2	32,5	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de ligações residenciais beneficiadas com tarifa social	%	▲	0,18	0,76	0,78	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Consumo médio mensal de copos descartáveis per capita	nº copos/ empregado	▼	25,2	17,5	19,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			

ISc08 - Índice de comprometimento de renda familiar: nível de estabilização aceitável $\leq 0,5\%$, valor abaixo da média nacional das empresas do setor de saneamento. **Liderança:** Empate com Sabesp MN (PNQS 2013) - 0,3%. **Vice-líder:** SABESP Diretoria Metropolitana (PNQS 2013) - 0,76%.

8.3 Indicadores relativos a clientes e ao mercado

O	ICm01	Índice de reclamações e comunicação de problemas	Recl/ ligação	▼	0,34	0,34	0,35	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,81	●	●		
E	ICm02	Índice de satisfação dos clientes	%	▲	77,9	77,9	72,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	81,4	●	●	Termo de Gestão/Gov. ES	69
O	ICm03	Índice de Favorabilidade da Imagem da Organização - Geração de Valor	Ranking	▲	0	4º	2º	Revista Valor Econômico - Valor 1000	1º	●	●		
O	ICm04	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	%	▲	98,8	96,3	91,5	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	83,0	●	●		
O	ICm05	Índice de atendimento urbano de água	%	▲	100	95,5	96,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	94,3	●	●		
O	ICm06	Índice de atendimento urbano de esgoto	%	▲	37,1	34,9	38,1	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	53,8	●	●		

ICm05 - Índice de atendimento urbano de água e ICm06 - Índice de atendimento urbano de esgoto: As taxas utilizadas para o cálculo da população de 2011 (média de morador por domicílio e taxa de ocupação domiciliar) se basearam no Censo 2000, que levava a uma estimativa de população atendida maior do que a apurada no Censo de 2010, que foi utilizada para o cálculo de 2012 e 2013. Portanto, o ano de 2011 não deve ser considerado para avaliação da melhoria (tendência) desses indicadores, apenas a evolução entre 2012 e 2013, que utilizam a mesma base de cálculo populacional.

O	ICm10	Tempo médio de resposta à reclamação dos usuários	h/reclam	▼	16,5	21,2	30,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	34,7	●	●		
O	ICm10 Estratificado	Tempo médio de resposta à reclamação dos usuários - água	h/reclam	▼	12,7	11,9	17,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
O	ICm10 Estratificado	Tempo médio de resposta à reclamação dos usuários - esgoto	h/reclam	▼	20,4	30,6	43,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		
O	ICm14	Índice de audiências de defesa no órgão do consumidor	%	▶	0,5	0,4	0,4	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	7,3	●	●		

ICm14 - Índice de audiências de defesa no órgão do consumidor: nível de estabilização aceitável $< 1\%$, valor que supera a média nacional do setor de saneamento.

Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido				Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor					
E	CESAN	Tempo de atendimento a clientes em escritórios (GV)	minutos	▼	17,9	17,1	16,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
E	CESAN	Índice de cobertura urbano de água	%	▲	100	100	100	Referencial de Excelência	100	●	●	✓	Termo de Gestão/Gov. ES	100
E	CESAN	Índice de cobertura urbano de esgoto	%	▲	46,9	50,0	50,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		Termo de Gestão/Gov. ES	60
E	CESAN	Manutenção das concessões	%	▲	100	100	100	Referencial de Excelência	100	●	●	✓	Acionista	100
O	CESAN/GER	Acréscimo nas ligações ativas de esgoto	%	▲	3,4	9,4	12,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	6
O	CESAN/GER	Índice de Satisfação do Cliente - ISC (GER)	%	▲	70,4	70,4	72,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	70
CESAN - Índice de satisfação do cliente - ISC (GER): Indicador calculado com critérios específicos, por isso seu resultado diverge do ICm02 e não é comparável com outras organizações. Nos três anos apresentados, esse indicador superou a meta definida na GER de 70%.														
O	CESAN	Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos - Geral	Ranking	▲	2º	1º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●	✓		
O	CESAN	Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos - Respons. Social	Ranking	▲	2º	1º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●	✓		
O	CESAN	Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos - Respons. Ambiental	Ranking	▲	1º	1º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●	✓		
O	CESAN	Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos - Desenvolvimento do ES	Ranking	▲	2º	1º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●	✓		
O	CESAN	Marcas de Valor (A Gazeta) - Concessão de serviços públicos - Credibilidade	Ranking	▲	3º	2º	1º	Referencial de Excelência	1º	●	●	✓		
8.4 Indicadores relativos às pessoas														
O	IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgoto	lig./empreg.	▲	509,3	515,3	524,6	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	899,3	●	●			
O	IPe02	Índice de criatividade do pessoal	Nº	▲	0,02	0,03	0,06	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,10	●	●			
E	IPe03	Índice de capacitação da força de trabalho	hrs trein/empreg	▲	59,7	63,2	49,3	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	46,6	●	●			
O	IPe05	Índice de frequência de acidentes	Acid x milh_h	▼	12,98	10,91	10,87	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	13,56	●	●			
O	IPe06	Coeficiente de gravidade de acidentes	Dia/ milh_h	▼	192,13	395,04	488,33	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	231,92	●	●			

Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011			Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor					
O	IPe11	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	lig./empreg.	▲	221,8	221,7	245,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	657,6	●	●		CAIXA/BNDES	250
O	CESAN	Segurança no trabalho (acidentes por empregado)	%	▼	0,8	1,0	0,4	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - GER	0,6
O	CESAN	Concessão de benefícios por empregado ativo (corrigido pelo IPCA)	R\$ mil/empreg.	▲	18,5	20,1	20,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●		FT - Acordo coletivo	20,6
E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2009	2011	2013	Organização	Valor	CT	M	L	Parte Interessada	RPI
E	IPe04	Índice de satisfação dos empregados	%	▲	40,0	70,0	70,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	67,4	●	●			
O	IPe09	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	%	▲	-	74,0	74,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	58,8	●	●			
<p>IPe04 - Índice de satisfação dos empregados: Pesquisa aplicada bianualmente. De 2011 para 2013, conseguiu-se manter o resultado de 70% de satisfação, acima da média das empresas do setor de saneamento. IPe09 - Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes: Resultado obtido na pesquisa bial de satifação dos empregados, a partir de 2011.</p>														
E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011	2012	2013	Organização	Valor	C	M	L	Parte Interessada	RPI
<p>ISp01 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (rede): Nível de estabilização aceitável $\geq 100\%$, que garante o cumprimento das exigências da Portaria Federal 2914/2011. Resultados - 2011: 112,5%, 2012: 114,4% e 2013: 105,1%.</p>														
O	ISp02	Incidência análises aferição qualidade água distribuída fora do padrão (rede)	%	▼	2,9	1,5	1,7	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	3,8	●	●			
E	ISp03	Eficiência de remoção de dbo	%	▲	78,0	81,0	87,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	85,4	●	●			
E	ISp04	Tempo médio de atendimento para ligação de água	Horas/SS Executada	▼	217,5	283,6	347,6	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	169,8	●	●			
E	ISp06	Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto	Horas/SS Executada	▼	374,2	678,5	919,7	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	209,2	●	●			
<p>ISp04 - Tempo médio de atendimento para ligação de água e ISp06 - Tempo médio de atendimento para ligação de esgoto: Contratos de crescimento vegetativo defasados em relação à demanda, devido à disponibilização de novos serviços de água e esgoto.</p>														
O	ISp08	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	%	▶	0,2	0,3	0,2	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	2,1	●	●			
<p>ISp08 - Incidência de reclamações sobre qualidade da água: Nível de estabilização aceitável $\leq 0,5\%$, índice que supera a média nacional das empresas do steor de saneamento.</p>														
O	ISp09	Incidência de reclamações sobre falta de água	%	▼	6,7	9,0	7,1	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	24,8	●	●			
O	ISp10	Tempo médio de execução dos serviços	Horas/S.S. Executada	▼	13,1	8,8	18,3	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	84,0	●	●			

Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011			2012			2013			Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor											
O	ISp11	Continuidade no abastecimento de água	%	▲	92,4	86,8	80,5	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	84,8	●	●									
O	ISp13	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários	extravasamento / km	▼	10,7	10,0	12,7	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	2,4	●	●									
ISp13 - Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários: Em 2013, foram implantados novos sistemas de esgotamento sanitário, aumentando a demanda pelo serviço e, conseqüentemente, um maior número de extravasamentos.																				
E	ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	L /Lig /dia	▼	452,5	450,2	409,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	278,3	●	●				CAIXA/BNDES					427
ISp14 - Indicador de perdas totais de água por ligação: Os índices de perdas sofreram um aumento devido à ampliação dos sistemas de água. Em 2012, iniciou-se a implantação da metodologia MASPP - Método de Análise e Solução de Problemas relacionados a perdas de água, a fim de criar planos de ação para controlar esses índices.																				
O	ISp15	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	%	▼	0,1	0,2	0,3	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,8	●	●									
O	ISp16	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	%	▼	0,7	0,4	0,6	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,9	●	●									
O	ISp18	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	%	u	>100	>100	>100	Referencial de Excelência	100,0	●	●	✓		Portaria 2914/11						100
ISp18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada: Nível de estabilização aceitável > 100%, que garante o cumprimento das exigências da Portaria Federal 2914/2011. Resultados - 2011: 127,4%, 2012: 119,0% e 2013: 139,9%.																				
O	ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	%	▲	94,8	95,4	96,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	76,9	●	●	✓								
ISp19 - Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede: Líder do setor de atuação. Vice-líder: SANESUL (Naviraí) - 90,65%.																				
O	ISp20	Incidência das análises fora padrão para aferição da qualidade da água tratada (eta)	%	▼	0,7	0,8	1,8	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	2,9	●	●									
O	IPa02	Índice de hidrometração	%	▲	94,1	94,1	94,7	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	98,1	●	●				CAIXA/BNDES					95
O	IPa03	Índice de macromedicação	%	▲	73,2	84,4	96,4	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	91,6	●	●				CAIXA/BNDES					77
O	IPa04	Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida	kWh/m³	▶	0,5	0,5	0,5	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	0,6	●	●									
IPa04 - Consumo médio de energia elétrica por m³ de água aduzida: nível de estabilização aceitável ≤ 0,5kWh/m³, acompanhando a media do setor de saneamento no Brasil.																				
O	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%	▲	92,0	100,0	92,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	75,5	●	●									
O	IPa08 Estratificado	Índice de avaliação externa do sistema de gestão - PNQS - Cesan	pontos	▲	220,5	283,5	356,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●									
E	IFr01	Índice de atraso na entrega dos fornecedores	%	▼	4,6	6,5	8,5	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	7,5	●	●									

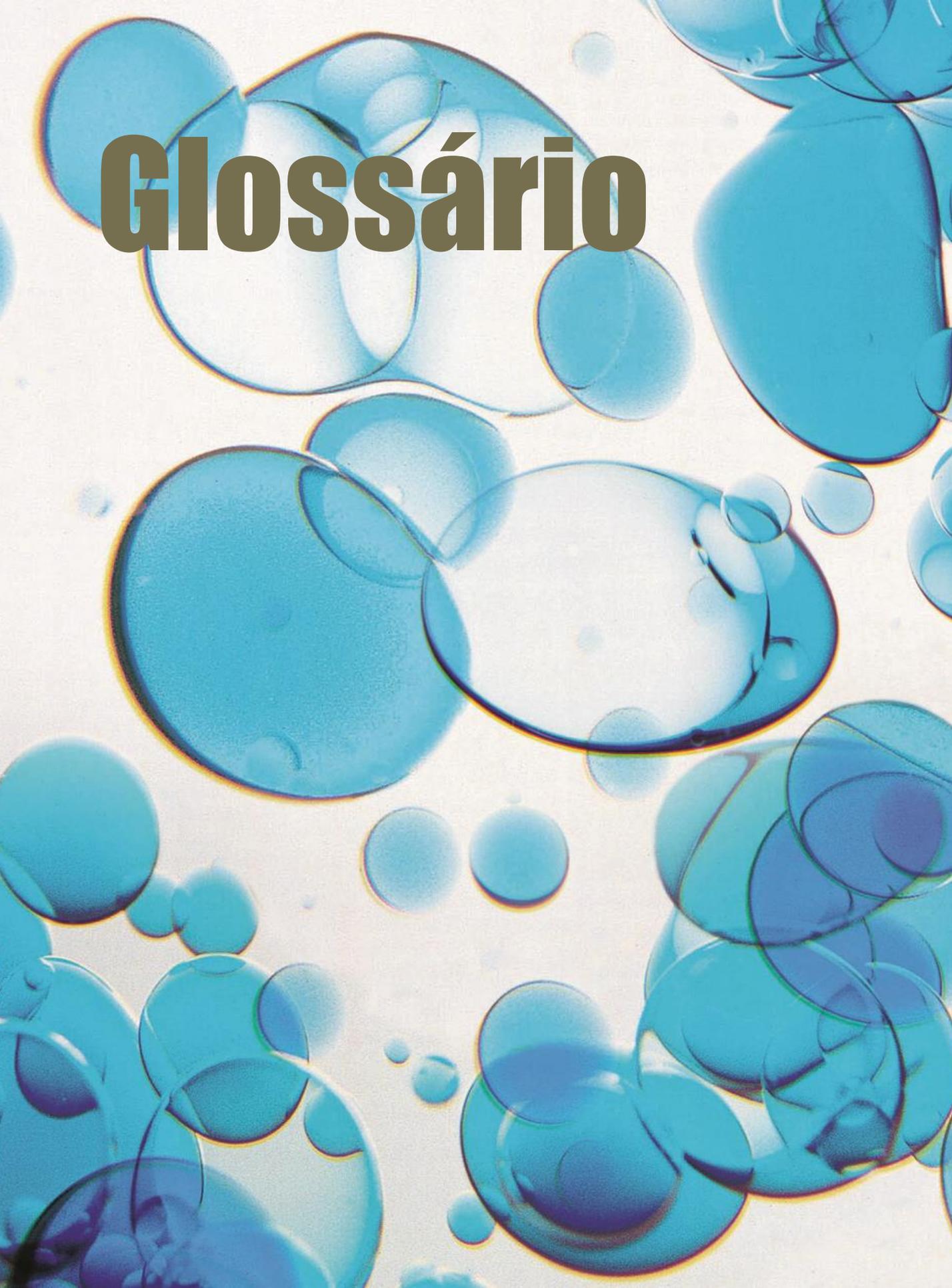
Cesan – Relatório de Gestão - Nível II

PNQS 2014

E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2011			Referencial		C	M	L	Parte Interessada	RPI
					2011	2012	2013	Organização	Valor					
E	IFr07	Índice de desempenho de prestadores de serviço	%	►	95,4	95,0	93,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	91,5	●	●			
IFr07 - Índice de desempenho de prestadores de serviço: nível de estabilização aceitável > 90%, índice que supera a média nacional do setor de saneamento e a meta estabelecida pela Diretoria para este indicador estratégico.														
E	CESAN	Índice de elevatórias telecomandadas (Grande Vitória)	%	▲	62,8	62,8	66,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
E	CESAN	Índice de volume de reservação telemedido	%	▲	74,4	72,6	78,8	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
CESAN - Índice de volume de reservação telemedido: Em 2012, foram inaugurados vários reservatórios, cuja automação foi implantada ocorreu em 2013.														
E	CESAN/GER	Índice de qualidade da água (IQA)	%	►	97,0	97,6	97,6	Acompanhamento Interno	(*)	-	●	FT - GER Portaria 2914/2011	97	
CESAN - Índice de qualidade da água (IQA): nível de estabilização aceitável ≥ 97%, que cumpre as exigências da Portaria Federal 2914/11.														
O	CESAN	Índice de despesas com produtos químicos	%	▼	2,5	2,3	1,9	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de multas por ultrapassagem de demanda elétrica	%	▼	4,1	3,6	0,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de rede de água validada (RMGV)	%	▲	71,2	76,0	79,2	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de rede de esgoto validada (RMGV)	%	▲	67,0	75,9	77,7	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Índice de atendimentos às ordens de serviços de manutenção	%	▲	65,9	69,8	70,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN	Vazamento de água por 100km de rede	Vaz./100Km	▼	13,3	9,3	9,1	Acompanhamento Interno	(*)	-	●			
O	CESAN/PE	Empregados que conhecem o planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	-	94,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
O	CESAN/PE	Empregados que consideram adequado o planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	-	84,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
O	CESAN/PE	Empregados que se sentem inseridos no planejamento estratégico da CESAN	%	▲	-	-	78,0	Acompanhamento Interno	(*)	-	(**)			
CESAN/PE (**) - Não é possível avaliar a tendência, porque se tratam de resultados de uma pesquisa pontual, realizada durante a Revisão Estratégica de 2013.														
E/O	Código	Indicador	Unidade Medida	Sentido	2009	2011	2013	Organização	Valor	CT	M	L	Parte Interessada	RPI
O	IPa09	Satisfação dos usuários de informações	%	▲	-	73,0	72,0	Médias das Premiadas do PNQS - Ciclo 2013	52,6875	●	●			
IPa09 - Satisfação dos usuários de informações: Resultado obtido na pesquisa bienal de satisfação dos empregados, a partir de 2011.														

Observação: Os indicadores constantes do GRMD que não foram apresentados no Critério 8, ou não são calculados/acompanhados pela Cesan, ou são relativos a processos que ainda estão em fase de ajustes para permitir a apuração das informações necessárias ao cálculo dos resultados, ou não têm três ciclos completos.

Glossário



A

ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACACCI	Associação Capixaba Contra o Câncer Infantil
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ACT	Atestado de Conformidade Técnica
AD	<i>Microsoft Active Directory</i>
AESabesp	Associação dos Engenheiros da Sabesp
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AFACA	Associação dos Amigos e Famílias com Câncer
Alta Direção	Diretoria da Cesan
AMARIV	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis da Ilha de Vitória
AMD	Acordo de Melhoria de Desempenho
AMOS	Assistência Médica Odontológica Supletiva
ANA	Agência Nacional de Águas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APP	Área de Proteção Permanente
ASCAMARE	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vitória ES
ASPE	Agência de Serviços Públicos de Energia ES
ARSI	Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo

B

Backup	Cópia de Segurança
BI-Cesan	Sistema de Gestão Corporativa
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Booster	Equipamento eletromecânico utilizado para bombear água para regiões de baixa pressão, conectado diretamente na rede de distribuição
BPC	Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social
BSC	<i>Balance Scorecard</i>

C

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/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 de Planejamento de Gestão Estratégica
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Espírito Santo
CT	Contrato

PNQS 2014

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
<i>Download</i>	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-ECELSA	Companhia de Energia Elétrica do ES
EMBASA	empresa baiana de Águas e Saneamento
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP/SAP	Sistema Integrado de Gestão Corporativa de Dados
ES	Estado do Espírito Santo
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto

F

FABAVI	Faculdade Batista de Vitória
FAC	Formulário de Avaliação da Contratada
FAACZ	Faculdades Integradas de Aracruz
FAECES	Fundação Assistencial dos Empregados da Cesan
FAESA	Faculdades Integradas Espírito-santenses
<i>Feedback</i>	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
<i>Folder</i>	Folheto dobrado
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUNCAPE	FUCAPE <i>Business School</i>

G

GAP	Lacuna entre as competências do quadro de pessoal e o que a empresa precisa desenvolver
GED	Sistema para Gestão Eletrônica de Documentos
GEE	Gases do Efeito Estufa
GER	Gestão Empresarial por Resultados
GIS	Sistema de Informações Geográficas
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
GUT	A ferramenta <u>G</u> UT (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

PNQS 2014

I

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
OE	Objetivo Estratégico
O-GDA	Gerência de Distribuição de Água

PNQS 2014

O

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
PRÓ-RURAL	Programa de Saneamento Rural
PRR	Programa de Recuperação de Receitas

R

RA	Relatório de Avaliação
R-DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
R-DDS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
R-DFI	Divisão de Finanças
R-DGC	Divisão de Gestão Corporativa
R-DGD	Divisão de Gestão de Demandas de Clientes
R-DGE	Divisão de Gestão e Estratégia Comercial
R-DLI	Divisão de Licitação
R-DMS	Divisão de Medicina e de Segurança do Trabalho
R-DSG	Divisão de Serviços Gerais
R-DSI	Divisão de Suporte e Infraestrutura
R-DSU	Divisão de Suprimentos
R-DTR	Divisão de Transportes
Recuperlixo	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Município da Serra
Revive	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Vila Velha ES
RG	Relatório de Gestão
R-GCO	Gerência Comercial
R-GFC	Gerência Financeira Contábil
R-GLG	Gerência de Logística
R-GRC	Gerência de Relações com o Cliente
R-GRH	Gerência de Recursos Humanos

PNQS 2014

R	
R-GTI	Gerência de Tecnologia da Informação
RGV	Região da Grande Vitória
RMGV	Região Metropolitana da Grande Vitória
S	
SAA	Sistemas de Abastecimento de Água
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABESP GC-MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Divisão de Grandes Consumidores Oeste
SABESP - MS	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Sul
SABESP - MO	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Unidade de Negócio Oeste
SEDURB	Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão de Recursos Humanos
SERASA	Centralização dos Serviços Bancários
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
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

FOLHA DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO**Organização:** Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan)**Data:** Julho/2013

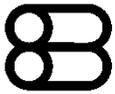
Critério	Percentual Fator						Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
	Item	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	90	90	90	100	90	20	18
	1.2	100	80	100	100	80	15	12
	1.3	100	100	100	100	100	15	15
	Subtotal						50	45
2	2.1	90	90	100	100	90	20	18
	2.2	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal						40	38
3	3.1	100	100	100	100	100	15	15
	3.2	100	80	80	100	80	20	16
	Subtotal						35	31
4	4.1	80	80	80	100	80	15	12
	4.2	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal						25	22
5	5.1	100	100	100	100	100	15	15
	5.2	80	80	80	100	80	10	8
	Subtotal						25	22
6	6.1	80	80	100	100	100	15	12
	6.2	100	100	100	100	100	15	15
	6.3	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal						40	37
7	7.1	100	100	100	100	100	25	25
	7.2	90	90	100	100	100	15	13,5
	7.3	100	100	100	100	100	15	15
	Subtotal						55	53,5
1-7	Total						270	248,5
		Relevância	Melhoria	Competitiv.	Compromis	Resultante		
8	8.1	100	100	100	100	100	55,0	55,0
	8.2	80	100	80	100	80	30,0	24,0
	8.3	80	100	100	100	90	55,0	49,5
	8.4	80	80	60	80	70	35,0	24,5
	8.5	80	100	100	100	90	55,0	49,5
	Subtotal						230	202,5
TOTAL							500	451



Plano de Melhoria do Sistema Gerencial

PLANO DE MELHORIA DO SISTEMA GERENCIAL**Organização:** Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan)**Principal Executivo:** Sandra Sily**Data:** Março/2014

Organização: Cesan							Principal Executivo: Sandra Sily				Data de Emissão: Março/2014				Acompanham. do Plano			
CRIT. ITEM	O QUE FAZER (Ação Contramedida)	QUEM (Responsável)	QUANDO	ONDE (será feito)	COMO (será feito)	POR QUE (objetivo)	PRIORIDADE											
							1	2	3	4								
1.1.d	Elaborar o Manual de Gestão	Coordenadores do Critério 1 (Fabiana), do Critério 2 (Sérgio Rabello) e Unidades da Cesan	2014	Corporativo	Definir as práticas de gestão a serem incluídas no Manual de Gestão e envolver as Unidades responsáveis pelas práticas na descrição de como realizá-las.	Padronizar os processos gerenciais que serão adotados como padrão de trabalho para uso corporativo	x											
2.1.b	Aperfeiçoar a processo de Formulação das Estratégias	P-CPE	2014/2015	Corporativo	Aprimorar o canal de coleta de informações utilizados para analisar o ambiente interno, no que tange á coleta de informações á respeito dos ativos de infraestrutura operacional.	Melhorar a avaliação do cenário interno junto à formulação das estratégias, subsidiando a tomada de decisão e alocação dos recursos									x			
3.2.d	Promover ações em prol da melhoria da satisfação dos clientes	R-GRC/R-DGC	Maió/2014	Corporativo	Aplicar pesquisa de pós-atendimento para o canal eletrônico fale conosco	Aprimorar o processo de verificação da satisfação dos clientes e melhorar a prestação de serviços				x								
4.1.a	Criar uma metodologia para identificação e tratamento dos aspectos ambientais e sociais negativos	M-GMA	Julho/2014	Corporativo	Realizar diagnóstico dos passivos ambientais e sociais para ETes e ETAs em operação	Subsidiar as Unidades da Cesan na implementação de controles e/ou monitoramento adequado dos riscos ambientais e sociais relevantes		x										
5.2.a 5.2.b	Criar uma metodologia para identificação, proteção e desenvolvimento dos ativos intangíveis.	R-GTI/R-GRH/P-CPE e C-CTC	2014	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			
5.2.c	Ampliar o escopo da Pesquisa de Satisfação dos principais usuários de TI	R-GTI	Set/2014	Corporativo	Incluir na pesquisa de satisfação todos os serviços prestados pela R-GTI	Melhorar o processo de verificação da satisfação dos clientes e melhorar a prestação de serviços		x										
6.1.c	Rever a metodologia de Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes	R-GRH	Ago/2014	Corporativo	Reformulando a ferramenta de avaliação de desempenho, garantindo ao empregado a alta avaliação com peso de 20 %.	Melhorar continuamente os processos e valorizar a força de trabalho				x								
7.2.b	Promover campanha de estímulo à erradicação do trabalho infantil	P-CCE	2014	Corporativo	Patrocinando a ABRINQ	Apoiar ações de conscientização para erradicar o trabalho infantil									x			

COMPROVANTE DE DEPÓSITO

ABES ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL
Capítulo Nacional da AIDIS



Rua São Paulo, 824 – 14º andar - Centro
30170-131 – Belo Horizonte – MG
Tel/Fax: (31) 3224-8248
E-mail: sirlene@abes-mg.org.br
cnqa@abes-mg.org.br

CNPJ.: 33945015/0001-81

RECIBO	OR Nº	015/2014
Companhia Espírito Santense De Saneamento - CESAN CNPJ: 28.151.363/0001-47	Data de Expedição	23/06/2014
	Data de Vencimento	28/07/2014
	Valor	16.000,00

RECEBEMOS A IMPORTÂNCIA CITADA, CORRESPONDENTE A:

Pagamento referente à inscrição da Companhia Espírito Santense De Saneamento - CESAN – Nível II no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS – Edição 2014.

OBSERVAÇÕES DA ABES

O depósito deverá ser efetuado cc: 720-819-7 – AG. 3421-5 do Banco do Bradesco, em nome da ABES

BANESTES S.A. BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO
-----BANESFACIL NET BANKING-----
Pagamentos e Transferencias Eletronicas

TED Hoje

DADOS DO REMETENTE

Nome.....: CIA ESPIRITO S DE SA
Agencia.....: 104-Central
Conta.....: 1.883.008
Tipo de Conta.: Conta Corrente
CPF/CNPJ.....: 28.151.363/0001-47

DADOS DO DESTINATARIO

Nome.....: ABES ASSOCIACAO BRASILEIRA DE
Banco.....: 237-Banco Bradesco S.A.
Agencia.....: 3421-R Espirito Santo- U. Bh
Conta.....: 7208197
Tipo de Conta.: Conta Corrente
CPF/CNPJ.....: 33.945.015/0001-81

DADOS DA TRANSACAO

Dt.Agendamento: 11/07/2014
Valor.....: R\$29.000,00
Finalidade....: 00010
Protocolo.....: 61695322
Situacao.....: Enviada

=====
=====
Registro: 11/07/2014
14:45:13 /local/home/tef/d/20140711/fcs20469
Emissao.: 11/07/2014 15:02:01

Este comprovante se refere ao pagamento de inscrição da Cesan e da Gerência de Distribuição de Água.

Declaração de Idoneidade

A **Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan)**, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização, em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

Vitória (ES), 18 de Julho de 2014



Paulo Ruy Valim Carnelli
DIRETOR PRESIDENTE