



Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do
Rio Grande do Sul

MINUTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PORTO ALEGRE

2025

**Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul
AGESAN-RS**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2028

PRESIDENTE

Alceu Trevizani

DIRETOR GERAL

Tiago Luis Gomes

DIRETORA DE REGULAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Emanuele Baifus Manke

DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Franciele Grings dos Santos

DIRETOR DE NORMATIZAÇÃO

Vagner Gerhardt Mâncio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO	
5		
3	PROCESSO DE ELABORAÇÃO	7
4	MISSÃO, VISÃO, VALORES E RESULTADOS FINALÍSTICOS	11
5	MATRIZ SWOT	13
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18
7	AGESAN-RS: ATUAÇÃO CONSONANTE ÀS DEMANDAS	
	CONTEMPORÂNEAS E ÀS PRIORIDADES ESTABELECIDAS PELA	
	LEGISLAÇÃO EM SANEAMENTO	25
8	AVALIAÇÃO	34
9	GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA.....	45
9.1	RISCOS IDENTIFICADOS E ANÁLISE	46
9.1.1	RISCO FINANCEIRO.....	46
9.1.1.1	ANÁLISE SISTÊMICA DO RISCO FINANCEIRO	48
9.1.2	RISCO DE NÃO ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE REFERÊNCIA DA ANA	48
9.1.3	RISCO DE MIGRAÇÃO DOS CONVÊNIOS DE REGULAÇÃO DA AGÊNCIA	
	PARA A CONCORRÊNCIA NO SETOR	49
9.1.4	RISCO DE INSUFICIÊNCIA DO QUADRO DE FISCAIS FRENTE À	
	EXPANSÃO DO NÚMERO DE MUNICÍPIOS REGULADOS E AO	
	APERFEIÇOAMENTO DAS DEMANDAS PRÓPRIAS DA ATIVIDADE	
	FISCALIZATÓRIA	50
9.2	AVALIAÇÃO, TRATAMENTO E MONITORAMENTO DOS RISCOS	50
10	SUSTENTABILIDADE	51
11	PRÓXIMOS PASSOS	54
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A – DADOS INTEGRAIS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS	
	PESQUISADAS	59

1 INTRODUÇÃO

As competências de uma agência reguladora no setor de saneamento básico não são poucas, tampouco se constituem como simples: zelar pela disponibilidade de água potável para a população, pelo adequado esgotamento sanitário, pela limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, assim como pela drenagem e manejo das águas pluviais urbanas,¹ as quais, dentre outras incumbências, refletem a natureza fundamental e determinante para a preservação do bem-estar físico, mental e social². Tal essencialidade em sua atuação pode ser claramente demonstrada, inclusive, por meio do impacto à saúde e melhoria da qualidade de vida em sociedade, oriundos da efetiva prestação dos serviços que compõem o saneamento, acarretando, como alguns de seus benefícios, o controle da proliferação das mais variadas doenças e a viabilização de alimentos seguros para o consumo.³

Dentre as competências da agência reguladora infranacional, podem-se citar na Lei Federal nº 11.445/2007:⁴

Art. 12. (...)

§ 1º A **entidade de regulação** definirá, pelo menos:

I - as normas técnicas relativas à qualidade, quantidade e regularidade dos serviços prestados aos usuários e entre os diferentes prestadores envolvidos;

II - as normas econômicas e financeiras relativas às tarifas, aos subsídios e aos pagamentos por serviços prestados aos usuários e entre os diferentes prestadores envolvidos;

III - a garantia de pagamento de serviços prestados entre os diferentes prestadores dos serviços;

¹ BRASIL. Lei nº 11.445/2007. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11445compilado.htm> Acesso em: 9 março 2025.

² BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento do Ministério do Desenvolvimento Regional. **Panorama do Saneamento Básico no Brasil 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/produtos-do-snis/PANORAMA_DO_SANEAMENTO_BASICO_NO_BRASIL_SNIS_2021compactado.pdf> Acesso em: 9 março 2025.

³ BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. **Saneamento para promoção da saúde**. Disponível em: <<http://www.funasa.gov.br/saneamento-para-promocao-da-saude>> Acesso em: 10 março 2025.

⁴ BRASIL. Lei nº 11.445/2007. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11445compilado.htm> Acesso em: 19 março 2025.

IV - os mecanismos de pagamento de diferenças relativas a inadimplemento dos usuários, perdas comerciais e físicas e outros créditos devidos, quando for o caso;

V - o sistema contábil específico para os prestadores que atuem em mais de um Município.

Art. 20. (...)

Parágrafo único. Incumbe à **entidade reguladora** e fiscalizadora dos serviços a verificação do cumprimento dos planos de saneamento por parte dos prestadores de serviços, na forma das disposições legais, regulamentares e contratuais.

Art. 21. A **função de regulação**, desempenhada por **entidade** de natureza autárquica dotada de independência decisória e autonomia administrativa, orçamentária e financeira, atenderá aos princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões.

Art. 22. São **objetivos da regulação**:

I - estabelecer padrões e normas para a adequada prestação e a expansão da qualidade dos serviços e para a satisfação dos usuários, com observação das normas de referência editadas pela ANA;

II - garantir o cumprimento das condições e metas estabelecidas nos contratos de prestação de serviços e nos planos municipais ou de prestação regionalizada de saneamento básico;

III - prevenir e reprimir o abuso do poder econômico, ressalvada a competência dos órgãos integrantes do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; e

IV - definir tarifas que assegurem tanto o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos quanto a modicidade tarifária, por mecanismos que gerem eficiência e eficácia dos serviços e que permitam o compartilhamento dos ganhos de produtividade com os usuários.

Art. 23. A **entidade reguladora**, observadas as diretrizes determinadas pela ANA, editará normas relativas às dimensões técnica, econômica e social de prestação dos serviços públicos de saneamento básico, que abrangerão, pelo menos, os seguintes aspectos:

I - padrões e indicadores de qualidade da prestação dos serviços;

II - requisitos operacionais e de manutenção dos sistemas;

III - as metas progressivas de expansão e de qualidade dos serviços e os respectivos prazos;

IV - regime, estrutura e níveis tarifários, bem como os procedimentos e prazos de sua fixação, reajuste e revisão;

V - medição, faturamento e cobrança de serviços;

VI - monitoramento dos custos;

VII - avaliação da eficiência e eficácia dos serviços prestados;

VIII - plano de contas e mecanismos de informação, auditoria e certificação;

IX - subsídios tarifários e não tarifários;

X - padrões de atendimento ao público e mecanismos de participação e informação;

XI - medidas de segurança, de contingência e de emergência, inclusive quanto a racionamento; (Redação dada pela Lei nº 14.026, de 2020)

XII – (VETADO).

XIII - procedimentos de fiscalização e de aplicação de sanções previstas nos instrumentos contratuais e na legislação do titular; e

XIV - diretrizes para a redução progressiva e controle das perdas de água.

§3º As **entidades fiscalizadoras** deverão receber e se manifestar conclusivamente sobre as reclamações que, a juízo do interessado, não tenham sido suficientemente atendidas pelos prestadores dos serviços.

Diante da pertinência regulatória acima aclarada, aliada à busca pelo aperfeiçoamento da eficiência e da capacidade de recepção e de atendimento das necessidades substanciais da população, aspectos esses impressos na responsabilidade de se constituírem as instituições reguladoras como entidades de governança⁵ no contexto normativo e fiscalizatório, a Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul – Agesan-RS elabora este Planejamento Estratégico. O desenvolvimento do documento visa, ainda, alinhar os objetivos, metas e programas da autarquia às exigências da legislação em saneamento, consolidando sua identidade organizacional para alcance da visão de futuro almejada, alicerçada na persecução diuturna pelo avanço do potencial regulatório da Agência.

Os objetivos estratégicos da Agesan-RS, os caminhos para alcançá-los e demais contornos deste planejamento serão abordados nos próximos capítulos.

2 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO

O planejamento estratégico se caracteriza como uma ferramenta que direciona o caminho a ser percorrido pela organização,⁶ definindo-se os objetivos a serem atingidos e a maneira para alcançá-los,⁷ com o propósito de que, em se tratando de órgãos públicos, os resultados obtidos observem o interesse público.⁸ São definidos a missão, visão e valores institucionais,⁹ bem como é realizada a análise do ambiente interno e externo da entidade, com o intuito de se identificar, internamente, os aspectos positivos (forças) a serem preservados e os pontos negativos (fraquezas) que necessitam ser aperfeiçoados e, externamente, as ameaças são constatadas para que a organização possa criar mecanismos de

⁵ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 52.

⁶ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 116.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 204.

⁸ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 117.

⁹ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 123.

defesa e oportunidades são identificadas que poderão oportunizar novas e melhores maneiras de se cumprir as atribuições institucionais, revelando-se o diagnóstico da entidade.¹⁰

Neste ponto, complementam Augustinho V. Paludo e Antônio G. Oliveira:

O Planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional. O estratégico é de responsabilidade da alta administração, tem foco no longo prazo e na efetividade, abrange toda a organização, define rumos, objetivos, estratégias etc.¹¹

Cumprе mencionar que a elaboração do planejamento estratégico pelo regulador, contendo seus objetivos, assim como mecanismos para avaliação que indiquem o desempenho obtido, constitui-se como dever de cada entidade e possui previsão no art. 31 da Norma de Referência (NR) nº 4 da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA).

No que concerne à metodologia de construção deste planejamento, foi empregada a Matriz SWOT (termo oriundo do idioma inglês, formado pelas iniciais de *Strengths* = Forças, *Weaknesses* = Fragilidades, *Opportunities* = Oportunidades e *Threats* = Ameaças),¹² ferramenta que auxilia na compreensão do ambiente interno e externo da organização, na medida em que os elementos identificados internamente (forças e fraquezas) e externamente (oportunidades e ameaças), ao serem combinados, apresentam-se como possíveis objetivos e estratégias organizacionais.¹³ A implementação da dinâmica da Matriz será abordada no Capítulo 5 deste documento.

O planejamento da Agesan-RS possui horizonte de 4 anos (2025-2028) e é fruto da concepção e comprometimento ético, técnico e sustentável da atual gestão da autarquia, promotora da busca permanente por uma regulação de excelência.

¹⁰ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 127-129.

¹¹ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 76.

¹² CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 129.

¹³ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p. 128-130.

3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO

O processo de elaboração deste planejamento estratégico teve início com a realização de pesquisa (*benchmarking*) a fim de que pudesse ser conhecida a existência e o nível de maturidade em relação ao desenvolvimento de planejamentos estratégicos pelas agências reguladoras municipais, intermunicipais e estaduais no setor de saneamento básico. Para tanto, empregou-se o *benchmarking* como ferramenta de análise e comparação¹⁴ dos contextos estratégicos pesquisados. O resultado da averiguação demonstrou significativa carência, sendo cristalina, em parte expressiva dos documentos produzidos, a existência de uma estratégia ainda pouco aprofundada e estabelecida apenas pela definição da missão, visão, valores e objetivos institucionais, consoante se observa dos dados colhidos e apresentados de maneira integral no Apêndice A, ao final do texto.

Como avaliação desta pesquisa, podemos considerar o quadro a seguir, que demonstra sinteticamente as agências pesquisadas e o material encontrado, sendo assinalados com “x” os campos em que constam elementos identificados em relação a cada entidade.

Agência Reguladora	Missão	Visão	Valores	Objetivos Estratégicos	Planejamento Estratégico
Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal - ADASA	X	X	X	X	X
Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul - AGEMS	X	X	X		
Agência de Regulação dos Serviços	X	X	X	X	X

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 142.

Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso - AGER					
Agência de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Estado de Rondônia - AGERO	X	X		X	
Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Sergipe - AGRESE	X	X	X	X	
Agência Reguladora dos Serviços Públicos Delegados do Estado do Piauí - AGRESPI				X	
Agência de Regulação e Controle de Serviços Públicos do Estado do Pará - ARCON - PA	X	X	X		
Agência Reguladora de Serviços Públicos do Rio Grande do Norte - ARSEP	X	X	X		
Agência Tocantinense de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos - ATR	X	X	X	X	X
Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro - AGENERSA	X	X	X	X	X
Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do	X	X	X	X	X

Paraná - AGEPAR					
Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul - AGERGS	X	X	X	X	X
Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos - AGR	X	X	X	X	X
Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará - ARCE	X	X	X	X	X
Agência de Regulação do Estado da Paraíba - ARPB	X	X	X		
Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE-MG	X	X	X	X	X
Agência de Regulação de Pernambuco - ARPE	X	X	X	X	
Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Alagoas - ARSAL	X	X	X	X	X
Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Amapá - ARSAP	X	X	X	X	X
Agência Reguladora de Serviços	X	X	X	X	X

Públicos do Estado de São Paulo - ARSESP					
Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento - ARIS	X	X	X	X	
Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico do Espírito Santo - ARIES	X	X	X		
Agência Reguladora de Saneamento Básico do Estado da Bahia - AGERSA					
Agência Reguladora dos Serviços Públicos do Estado do Acre - AGEAC					

Quadro 1: Benchmarking de planejamento estratégico nas agências reguladoras infranacionais

Em sequência, foram revisados e atualizados a missão, visão e valores da Agesan-RS. Após, mediante discussões, realizou-se a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da autarquia, sendo empregada a Matriz SWOT com a equipe técnica da agência.

Posteriormente, considerando-se os recursos disponíveis, o plano estratégico, produto do planejamento estratégico, foi desmembrado em programas, detalhando-se as metas e medidas instrumentais para cada área. Nesse momento, contou-se com a participação dos respectivos representantes, com o intuito de serem atingidos objetivos do plano estratégico. Igualmente, os planos de cada área foram devidamente desmembrados na forma de planos de ações, com a descrição minuciosa das atividades que cada equipe deve desempenhar na etapa de implementação. Tal detalhamento de tarefas possui a capacidade de desenvolver nos colaboradores o foco em suas atribuições, a concepção de pertencimento e a percepção da relevância de seu trabalho na entidade.

Almejando-se a consecução dos objetivos traçados, as lideranças da Agência reúnem suas habilidades e determinação, concedendo o suporte necessário à implementação deste Planejamento Estratégico. Há, ainda, que se destacar que cada Programa na Agesan-RS conta com um responsável ou gestor, que é a pessoa designada para conduzir o plano e alcançar suas metas, utilizando-se da equipe designada, quando necessário.

4 MISSÃO, VISÃO, VALORES E RESULTADOS FINALÍSTICOS

A missão, a visão e os valores institucionais são o alicerce de uma organização.¹⁵ A Missão se conceitua como a função da entidade em sociedade e o motivo de ter sido criada;¹⁶ a visão, por sua vez, é a imagem que a organização projeta de si para o futuro¹⁷ e, no que diz respeito aos valores, esses são os padrões defendidos pela instituição e que orientam sua atuação.¹⁸

Na Agesan-RS, a missão, a visão e os valores organizacionais, estipulados no ano de 2019 (quando da criação da Agência), foram devidamente revisados para a elaboração deste planejamento. Logo, atendendo à necessidade de alinhamento dos padrões da organização à qualidade dos serviços e à satisfação dos usuários, bem como à sustentabilidade dos recursos naturais disponíveis, foi agregado o valor “Sustentabilidade”, o qual reflete sua identidade e propósito como entidade reguladora consciente de sua responsabilidade para a capacidade de suprimento de gerações futuras, sendo assim estabelecidos:

- **Missão:** Regular e fiscalizar o serviço de saneamento com independência decisória, buscando a universalização do atendimento.

¹⁵ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p 123.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 70.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 72.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 74.

- **Visão:** Ser reconhecida como uma agência reguladora técnica, transparente, eficaz e objetiva, indutora do controle social e da eficiência dos serviços.
- **Valores:** Técnica, objetividade, equidistância, transparência, celeridade, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.

Oportuno, neste ponto, descrever-se os valores que inspiram a conduta e o desempenho da autarquia:

Técnica: Atuar orientada pelo conhecimento especializado, resultando em uma regulação experiente e altamente qualificada.

Objetividade: Garantir a imparcialidade na atividade regulatória, corroborando para a mitigação de possíveis interferências políticas em seu funcionamento.

Equidistância: Manter distância equivalente entre o titular dos serviços, prestadores e usuários, possibilitando o exercício prudente e equilibrado de suas competências, com imparcialidade.

Transparência: Assegurar a consistência e a clareza das informações devidamente disponibilizadas, promovendo credibilidade e segurança em sua atuação.

Celeridade: Conduzir as atividades e processos de maneira ágil, gerando estabilidade entre os atores da regulação.

Responsabilidade socioambiental: Considerar o impacto ambiental e social de suas decisões, à medida em que contribui para o melhoramento da qualidade de vida e conservação do meio ambiente.

Sustentabilidade: Assegurar que as demandas dos usuários quanto ao abastecimento de água potável, ao esgotamento sanitário, à limpeza urbana, ao manejo de resíduos sólidos urbanos, à drenagem e ao manejo de águas pluviais sejam atendidas com o uso responsável e eficiente dos recursos naturais disponíveis, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de suprimento de gerações futuras.

Quadro 2: Descrição dos valores

No que se refere aos efeitos das atribuições e do desempenho da Agência por meio de sua atividade regulatória, a autarquia possui como resultados finalísticos:

- Contribuir na eficácia e na qualidade dos serviços de saneamento;
- Garantir o equilíbrio econômico-financeiro dos prestadores e a modicidade tarifária;
- Ser referência na produção intelectual e na divulgação de informações.

5 MATRIZ SWOT

Em 11 de julho de 2025, realizou-se, nas dependências da Agesan-RS, dinâmica para aplicação da metodologia de elaboração deste planejamento estratégico, a Matriz SWOT.

A ferramenta foi apresentada aos Setores Administrativo, de Normatização e Regulação, sendo mencionado breve histórico da metodologia, bem como sua importância para este planejamento, possibilitando a análise e compreensão do ambiente interno e externo da Agência, identificando-se internamente suas forças e fraquezas e, externamente, oportunidades e ameaças à atividade regulatória. Importante ressaltar que o entendimento desses ambientes capacita o gestor para uma tomada de decisão mais informada, minimizando riscos e otimizando os recursos disponíveis.



Figura 1: Quadrantes Matriz SWOT

Inicialmente, os colaboradores foram divididos em 4 grupos de 5 pessoas, mesclando-se os setores para promover o compartilhamento de diferentes ideias, resultando em maior diversidade de perspectivas.



Figura 2: Foto grupo Fraquezas: Vagner, Lorenzo, Henrique, Nayara e José.



Figura 3: Foto grupo Ameaças: Franciele, Valéria, Caroline, Emanuel e Júlia.



Figura 4: Foto grupo Forças: Emanuele, Juliara, Leonardo, Tarcísio e Lucas.



Figura 5: Foto grupo Oportunidades: Daniel, Vinicius, Giulia, Jair e Luís Gustavo.

Em sequência, distribuiu-se uma folha com um dos quatro elementos da Matriz (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para cada conjunto de profissionais, a fim de que fossem apontados 10 (dez) itens que representassem o

componente da SWOT respectivo. Após, conferiu-se tempo para leitura e discussão no grande grupo acerca dos itens identificados, resultando, em certos momentos, em multiplicidade de opiniões, assim como na percepção dos aspectos de força da Agência que necessitam ser preservados, como o atendimento promovido pela autarquia às NR's editadas pela ANA; pontos de fraqueza para aperfeiçoamento, a exemplo da grande concentração de demandas em determinados períodos; além de determinadas ameaças que exigem mecanismos de defesa, como eventos climáticos extremos e, por fim, oportunidades de desenvolvimento de novas e melhores maneiras de se cumprir as atribuições institucionais, a exemplo dos convênios firmados com outras agências para compartilhamento de experiências no setor.

Ainda, foi solicitado ao grande grupo que sinalizasse qual dos 10 (dez) itens apresentados sobre cada elemento da SWOT seria o de maior relevância, conforme destacado abaixo (em **negrito**):

Ambiente Interno	
<u>FORÇAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
1.Capacitação técnica dos profissionais da Agência; 2.Relevância nacional do setor e reconhecimento por meio das premiações; 3.Relacionamento e aproximação com os municípios regulados; 4.Agilidade no atendimento das demandas; 5.Única agência no estado que regula os 4 eixos; 6.Realização de fiscalização "in loco", o que representa um diferencial em relação às outras agências; 7.Atualização constante e atendimento das normas da ANA; 8.A Agência possui "expertise" na área do saneamento e evidencia isso por meio dos convênios com outras agências; 9. Eficácia no cumprimento das atividades e 10. A Agência atende diferentes tipos de prestadores.	1.A equipe está relativamente pequena para as atividades; 2.Grande concentração de demanda em determinados períodos; 3. Falta de um plano de carreira estruturado na Agência; 4.Falta de backup ou solução para problemas do equipamentos de informática, assim como a necessidade de se ter mais carros; 5.Falta de um RH focado em questões pessoais e políticas de incentivo à inclusão e diversidade; 6.Falta de incentivo a ações sociais e uma Comissão ESG; 7.Falta de um compartilhamento de informações públicas entre os departamentos da Agência; 8.Faltam reuniões de alinhamento e um planejamento prévio das atividades; 9. Falta de planejamento anual que envolva toda a equipe para participação de seminários, congressos, entre outros e 10.Falta de planejamento estruturado para expansão, manutenção e seguridade econômica da Agência.

Ambiente Externo	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
1.A lei e seu cumprimento (11.445/2007); 2.Falta de concorrência em drenagem e resíduos; 3.Diversidade de portfólio (serviços apresentados) e conhecimento; 4.Busca por novos municípios que ainda não possuem regulação; 5.Descetralização trazendo proximidades regionais; 6.Eventos climáticos (norma ANA nº 12/2025 – Resolução 145); 7.Participação e conversas em eventos; 8.Captação de diversidade de conhecimentos através do concurso público; 9.Convênios com outras agências e 10.Participação em eventos legislativos (audiência pública) e universidades (palestras).	1.Ampliação das atribuições da AGERGS; 2.Ausência de cobrança de definição de regulador pelos municípios; 3.Instabilidade política; 4.Criação e novos requisitos de validação como agência (gestão, mandato ouvidor, entre outros). Interferência, instabilidade na governança e regulação; 5.Responsabilidades civis em relação às questões sociais, ambientais (LGPD, entre outros); 6.Órgãos de controle externo: falta de conhecimento das atribuições da Agência, supostas parcialidades; 7.Criação de novas agências reguladoras; 8.Redução autonomia dos municípios para escolha do regulador. Anuência do prestador na escolha do regulador; 9.Dependência financeira vinculada a eixos específicos, prestadores e 10.Eventos climáticos extremos.

Quadro 3: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças constatadas a partir da dinâmica da Matriz SWOT

Com a dinâmica e consequente análise dos ambientes interno e externo, constatou-se que a missão, visão e valores da organização, anteriormente explicitados, foram devidamente identificados, visto que a Agesan-RS atua em conformidade com a legislação em saneamento, a qual, aliada à tecnicidade de seus colaboradores e expertise desenvolvida, promove qualidade e diversidade aos produtos apresentados no mercado, proporcionando reconhecimento e diferencial competitivo para fazer frente às ameaças ambientais constatadas e implementar melhorias para transformar seus pontos fracos. Ainda, sua agilidade no atendimento às demandas e relacionamento próximo aos municípios regulados permitem à autarquia a busca de sua visão institucional para ser reconhecida como uma agência reguladora técnica, transparente, eficaz e objetiva, indutora do controle social e da eficiência dos serviços.

6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos de uma organização, definidos de modo sucinto e compreensível,¹⁹ são o ponto ou o contexto que se pretende alcançar.²⁰ A Agesan-RS exerce suas atribuições em sintonia com as normas e orientações legais do sistema de saneamento básico e, nesse sentido, possui como objetivos estratégicos as competências previstas na Lei nº 11.445/2007, a qual dispõe sobre as diretrizes nacionais para o saneamento, bem como as incumbências apontadas no Decreto nº 7.217/2010 e nas Normas de Referência (NR's) estabelecidas pela ANA para a regulação desses serviços pelos titulares e entidades reguladoras e fiscalizadoras.

Assim sendo, para melhor esclarecimento, os objetivos mencionados são dispostos abaixo por meio de ações que representam agrupamentos de atribuições e, após, descritos de maneira analítica, indicando-se o conteúdo de cada competência das agências reguladoras:

¹⁹ PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p 132.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023, p. 78.

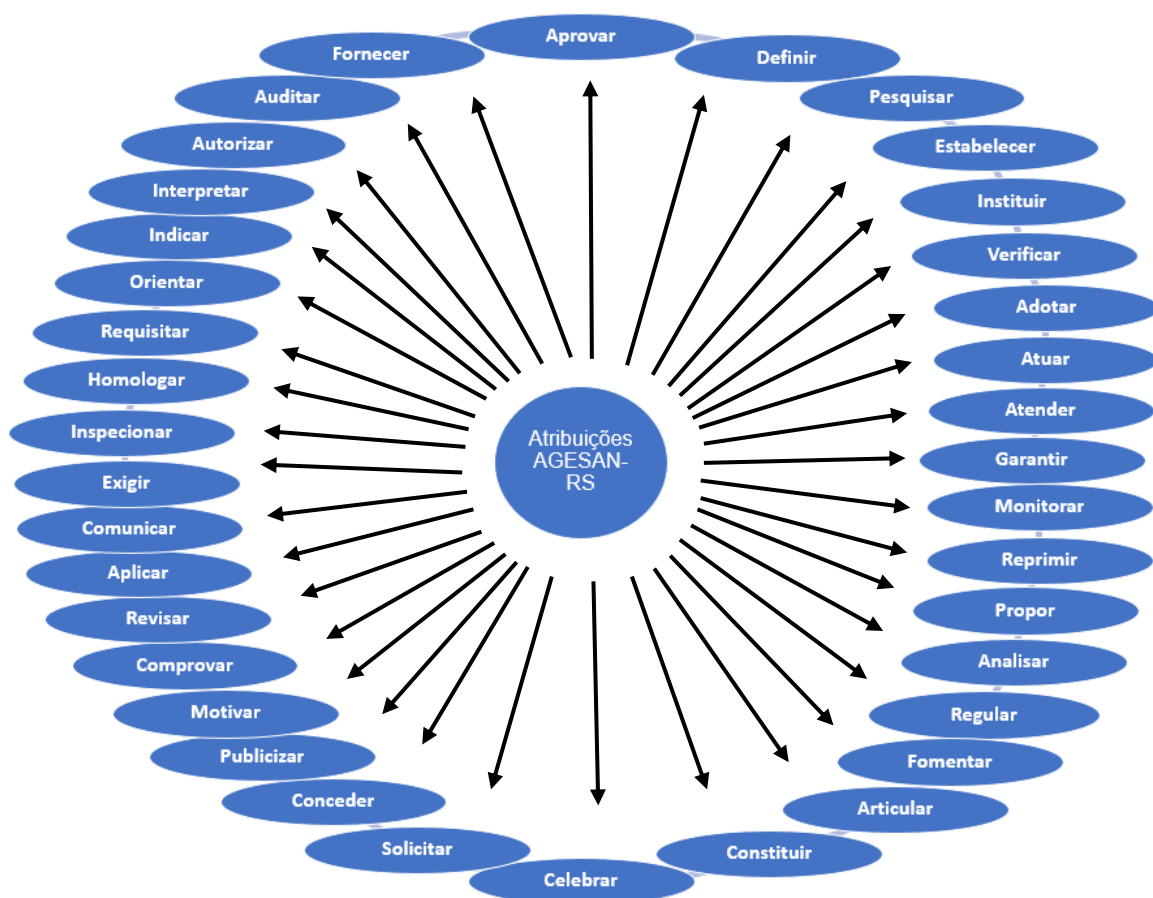


Figura 6: Ações que representam agrupamentos de atribuições da agência reguladora

Agrupamentos analíticos de atribuições:

Objetivos Estratégicos Agesan-RS
Aprovar: valor a ser pago a título de ressarcimento dos custos de cofaturamento relativo ao SMRSU; plano operacional de prestação dos serviços; manual de prestação do serviço e de atendimento ao usuário; relatório de atendimento ao plano operacional de prestação dos serviços; procedimentos de gestão de riscos enviados pelo prestador; serviços e seus respectivos prazos de execução; plano de operação e manutenção dos sistemas de DMAPU (serviços públicos de drenagem e manejo de águas pluviais urbanas); a dilação do prazo para a universalização;
Definir: tarifas; fórmula paramétrica a ser adotada em revisão anual das tarifas do SMRSU; Base de Remuneração Regulatória - BRR; indicadores e outras métricas de desempenho para avaliação da prestação dos serviços de saneamento básico, da satisfação do usuário e de outros atores do setor de saneamento básico; tarifa referencial nos casos de regulação discricionária; a antecedência mínima para a comunicação prévia das interrupções programadas aos usuários pelo prestador de serviço; prazo para o prestador de serviço comunicar a ocorrência de interrupções não programadas à ERI, ao titular e a órgão colegiado de controle social;

indicadores complementares; prazo e forma das interrupções programadas dos serviços que possam afetar o abastecimento de água pelo prestador; meios de comunicação para atendimento aos usuários;

Pesquisar/Realizar estudos para: adoção de fórmula paramétrica;

Estabelecer/Editar/Regulamentar/Elaborar/Prever (procedimento/ato normativo no que se refere à): reajuste tarifário; prazos para envio e análise de informações; indenização de investimentos não amortizados ou depreciados; agenda regulatória; dimensões técnica, econômica e social de prestação dos serviços públicos de saneamento básico, que abrangerão, pelo menos, os aspectos mencionados no art. 23 da Lei nº 11.445, de 2007, observadas as diretrizes da ANA; padrões de qualidade e continuidade dos serviços; atos normativos conjuntos que deverão prever regras sobre a fiscalização de sua execução; política ou plano de transparência, que estabeleça procedimentos e canais de comunicação oficiais das decisões regulatórias; os resultados da gestão e das atividades finalísticas em relatório anual de atividades; processos participativos antes da tomada de decisão sobre matérias de relevante interesse da sociedade, incluindo a realização de consultas públicas e audiências públicas, na definição das agendas regulatórias e na elaboração de normas e atos regulatórios; políticas de gestão de riscos com o objetivo de identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações que possam comprometer o alcance dos seus objetivos; programa de integridade com o objetivo de promover a conformidade de condutas, a probidade, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade; código de ética e conduta em que constem os valores e os princípios que pautam sua atuação; planejamento estratégico; manual de fiscalização; risco compartilhado; ritos e procedimentos a serem aplicados nas revisões tarifárias periódicas; o escopo e a admissibilidade de pedidos de revisão tarifária extraordinária; Base de Remuneração Regulatória; prazos de resposta e de espera para atendimento do usuário; relatório periódico sobre a qualidade da prestação dos serviços; soluções alternativas adequadas na ausência de disponibilidade de rede pública; responsabilidades e os deveres dos prestadores de serviços relativos à universalização do atendimento com abastecimento de água potável e esgotamento sanitário; índice de reajuste tarifário; condições gerais da prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; a forma da instalação de sistemas de medição individualizada em edificações cuja construção tenha sido iniciada anteriormente à vigência do Art. 29, § 3 da Lei nº 11.445, de 2007; a celebração de contrato específico com grandes usuários e outros casos em que se fizer necessário; cofaturamento; revisão de faturas a pedido do usuário; medidas de segurança, de contingência e de emergência; religação de urgência; responsabilidade dos usuários de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; sanções aos usuários; melhoria da gestão e técnicas; facultativamente, hipóteses em que o prestador poderá utilizar métodos alternativos e descentralizados para os serviços de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgoto em áreas rurais, remotas ou em núcleos urbanos informais consolidados; regras para que empreendedores imobiliários façam investimentos em redes de água e esgoto; padrões e normas para a adequada prestação e a expansão da qualidade dos serviços e para a satisfação dos usuários; modelo da fatura a ser entregue ao usuário final e definir os itens e custos que deverão estar explicitados; limites

máximos de perda na distribuição de água tratada; metas progressivas para a substituição do sistema unitário pelo sistema separador absoluto; prazo não superior a 1 (um) ano para que os usuários conectem suas edificações à rede de esgotos, onde disponível; prazo para que o usuário se conecte à rede pública de abastecimento de água; sanções administrativas na hipótese de a instalação hidráulica predial ligada à rede pública de abastecimento de água ser também alimentada por outras fontes;

Instituir/Implementar: sanção pecuniária em caso de inadimplência do usuário; área de controle interno, cuja atuação deve ser orientada para monitoramento, avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança; ouvidoria; procedimentos e instrumentos capazes de aferir o cumprimento das obrigações pelo prestador de serviços regulado e pelo titular dos serviços de saneamento básico; instrumentos e práticas que promovam a tomada de decisão com base em evidências, como relatórios de análises de impacto regulatório e avaliações de resultados regulatórios ou instrumentos congêneres; gestão do estoque regulatório, para garantir que as normas permaneçam atualizadas, eficientes, consistentes e que contribuam para os objetivos pretendidos com a regulação; atividades educativas; procedimento administrativo, no caso do não atingimento das metas de universalização e não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento; regras e critérios de estruturação de sistema contábil e do respectivo plano de contas;

Verificar: a modicidade tarifária; a correta construção da solução alternativa nas edificações permanentes elegíveis; cumprimento das metas dos indicadores Nível I anualmente; anualmente o cumprimento das metas de universalização e não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento;

Adotar: a metodologia de Custo Histórico Corrigido – CHC; a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); sistema de monitoramento da cobertura e do atendimento de abastecimento de água potável e de esgotamento sanitário; obrigatoriamente os indicadores Nível I e Nível II; mecanismos tarifários de contingência em situação crítica de escassez ou contaminação de recursos hídricos que obrigue à adoção de racionamento;

Atuar sobre: toda a extensão territorial do titular; a integralidade das atividades de cada um dos serviços públicos de saneamento regulados; preferencialmente, em mais de um componente do saneamento básico no território do titular; junto ao titular no sentido de que sejam contempladas as metas na elaboração, revisão, atualização e consolidação dos planos municipais ou regionais de saneamento básico;

Atender/Observar: aos princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões, bem como aos demais princípios da administração pública; a Política de Dados Abertos, que define regras para promover a abertura de dados governamentais no âmbito dos órgãos e entidades federais; cadastro atualizado junto à ANA; os requisitos e procedimentos disciplinados pela ANA por meio de ato normativo;

Garantir/Zelar/Assegurar: o cumprimento das condições e metas estabelecidas nos contratos de prestação de serviços e o atendimento ao estabelecido nos planos municipais de saneamento básico e de resíduos sólidos; capacitação, atualização e

o desenvolvimento permanente do seu quadro de pessoal nas suas diferentes áreas de atuação; cumprimento do modelo de regulação contratual; equilíbrio econômico-financeiro inicial do modelo de regulação contratual; junto ao titular no sentido de que sejam contempladas as metas progressivas de universalização na elaboração, revisão, atualização e consolidação dos planos municipais ou regionais de saneamento básico; ao prestador de serviços e ao titular o contraditório, a fim de esclarecer as informações primárias e os indicadores calculados;

Monitorar: o setor regulado, incluindo o acompanhamento da implementação da política e dos planos de saneamento básico;

Reprimir/Prevenir: o abuso do poder econômico, ressalvada a competência dos órgãos integrantes do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC);

Propor: taxas; alterações no respectivo quadro de pessoal ou nos planos de carreira; parâmetros e prazos para os serviços de recomposição de pavimentos e de outras estruturas danificadas pelo prestador de serviços; ações e boas práticas a serem adotadas pelo prestador de serviços de modo a controlar ou reduzir as perdas nos sistemas de abastecimento de água;

Analisar/Deliberar/Manifestar-se/Avaliar sobre: revisões e os reajustes tarifários que assegurem a sustentabilidade econômico-financeiro das prestações e a modicidade tarifária; conclusivamente sobre as contribuições recebidas nos processos de consultas e audiências públicas realizadas; reequilíbrio econômico-financeiro; repasse de custos imprevistos para a tarifa; informações relativas aos custos associados à prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário; nível de eficiência dos custos operacionais do prestador por meio de método de benchmark; pareceres sobre a regulação técnica e econômica da prestação dos serviços; o cumprimento das metas de universalização em seus municípios; a incorporação das metas de universalização aos contratos de prestação de serviços abastecimento de água ou esgotamento sanitário; indicadores dos municípios regulados; sobre a alteração superveniente do índice de reajuste tarifário previsto em contrato; previamente a inclusão da prestação dos serviços de drenagem e manejo de águas pluviais urbanas – DMAPU mediante aditamento nos contratos de prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; negociação de tarifas de grandes usuários com o prestador dos serviços; conclusivamente sobre as reclamações que, a juízo do interessado, não tenham sido suficientemente atendidas pelos prestadores dos serviços;

Regular/Fiscalizar: a prestação dos serviços; resguardando os direitos dos usuários dos serviços; todo o município; aplicação normas relativas às dimensões técnica, econômica e social de serviços públicos de DMAPU; cumprimento de obrigações e metas previstas nos instrumentos normativos ou contratuais dos serviços de DMAPU; lançamento irregular de esgotos na infraestrutura de DMAPU e determinar sua regularização;

Fomentar/Estimular: a implementação de práticas de governança pelo prestador de serviços de saneamento básico; a ampliação dos espaços de participação da sociedade nas decisões regulatórias, representativos dos diferentes interesses dos setores regulados e da sociedade.

Articular-se: com outros reguladores e órgãos governamentais que interajam com a sua atividade regulatória;

Constituir: comitês para o intercâmbio de experiências e informações entre si ou com os órgãos integrantes do SBDC.

Celebrar: convênios e acordos para a padronização de exigências e procedimentos e para a busca de maior eficiência nos processos regulatórios; contratos administrativos relativos às suas atividades; atos e cooperações com outros órgãos e entidades relativos às suas atividades;

Solicitar: diretamente ao Poder Executivo ao qual é vinculada ou à instância deliberativa intermunicipal a autorização para a realização de concursos públicos e para o provimento dos cargos autorizados em lei, observada a disponibilidade orçamentária; a modificação do modelo do Contrato de adesão de Prestação de Serviço de Abastecimento de Água ou de Esgotamento Sanitário;

Conceder: diárias e passagens;

Dar publicidade: à relação das taxas e dos preços públicos praticados, com a indicação do valor arrecadado; calendários, pautas e atas das reuniões deliberativas do conselho ou diretoria colegiada, bem como aos votos proferidos; aos instrumentos regulatórios e de planejamento, incluindo a agenda regulatória; ao sistema eletrônico de acompanhamento dos processos; aos contratos de prestação de serviço de saneamento básico; à estrutura tarifária e às regras de reajuste e revisão tarifária dos prestadores de serviços públicos de saneamento regulados aplicada ao usuário final; aos contratos administrativos em que sejam parte; aos relatórios de análises de impacto regulatório ou instrumentos congêneres de fundamentação e apoio à tomada de decisão regulatória; ao rol atualizado de municípios regulados; ao manual de prestação do serviço e de atendimento ao usuário; aos manuais, normativos e relatórios de fiscalização; reuniões deliberativas do conselho diretor ou da diretoria colegiada; informações e dados de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas no âmbito de suas competências; informações atualizadas ao titular e usuários quanto à prestação dos serviços;

Motivar: decisões regulatórias; decisão de reequilíbrio econômico-financeiro;

Comprovar: adoção das normas de referência emitidas pela ANA;

Revisar: regulamento sobre repartição de riscos;

Aplicar: fator X no advento do reajuste tarifário ou da revisão tarifária periódica para fins de compartilhamento de ganhos de produtividade com os usuários no âmbito da regulação discricionária; cálculo dos indicadores dos municípios regulados;

Comunicar/Dar conhecimento: expressamente ao titular o saldo a ser indenizado ao término do contrato nos processos de revisão tarifária periódica, revisão ordinária e revisão extraordinária; abertura do processo de revisão tarifária periódica à sociedade em seu sítio eletrônico; ao titular quanto à aprovação do manual de prestação do serviço e de atendimento ao usuário; formalmente ao prestador de serviços e ao titular o percentual de reajuste a ser aplicado;

Exigir: do prestador a execução das ligações de água e esgoto;

Inspecionar: instalações prediais de água e esgoto;

Homologar: modelo de contrato de adesão;

Requisitar: ao prestador de serviços responsável pela produção de água, diante de manancial iminentemente exaurido ou deterioração de qualidade da água bruta que comprometa seu tratamento, a busca por novos mananciais de abastecimento de água;

Orientar: prestador de serviços na realização de campanhas educativas periódicas;

Indicar: ao titular dos serviços a intervenção e retomada da operação dos serviços

delegados;

Interpretar e fixar critérios: para a fiel execução dos contratos, dos serviços e para a correta administração de subsídios;

Autorizar: o prestador de serviços a repassar aos usuários custos e encargos tributários não previstos originalmente e por ele não administrados;

Auditar e certificar: anualmente os investimentos realizados, os valores amortizados, a depreciação e os respectivos saldos;

Fornecer: as informações a serem inseridas no Sinisa;

Quadro 4: Objetivos estratégicos

De outro modo, importa também apresentar sinteticamente os objetivos estratégicos definidos:

Promover a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade;

Comprovar a adoção das Normas de Referência emitidas pela ANA;

Estabelecer padrões e normas para a adequada prestação e expansão da qualidade dos serviços, bem como para a satisfação dos usuários;

Estabelecer uma gestão transparente;

Promover a participação e o controle social;

Definir indicadores e outras métricas de desempenho para avaliação da prestação dos serviços de saneamento básico, da satisfação do usuário e de outros atores do setor, garantindo-se objetivos sociais;

Desempenhar uma regulação eficiente;

Promover o atendimento tempestivo das não conformidades pelos prestadores de serviços;

Analisar reajustes tarifários que assegurem a sustentabilidade econômico-financeira das prestações e a modicidade tarifária.

Instituir ouvidoria e analisar conclusivamente sobre as reclamações que, a juízo do interessado, não tenham sido suficientemente atendidas pelos prestadores dos serviços.

Por ora, convém, igualmente, expor as funções da Agesan-RS que representam os objetivos estratégicos acima:

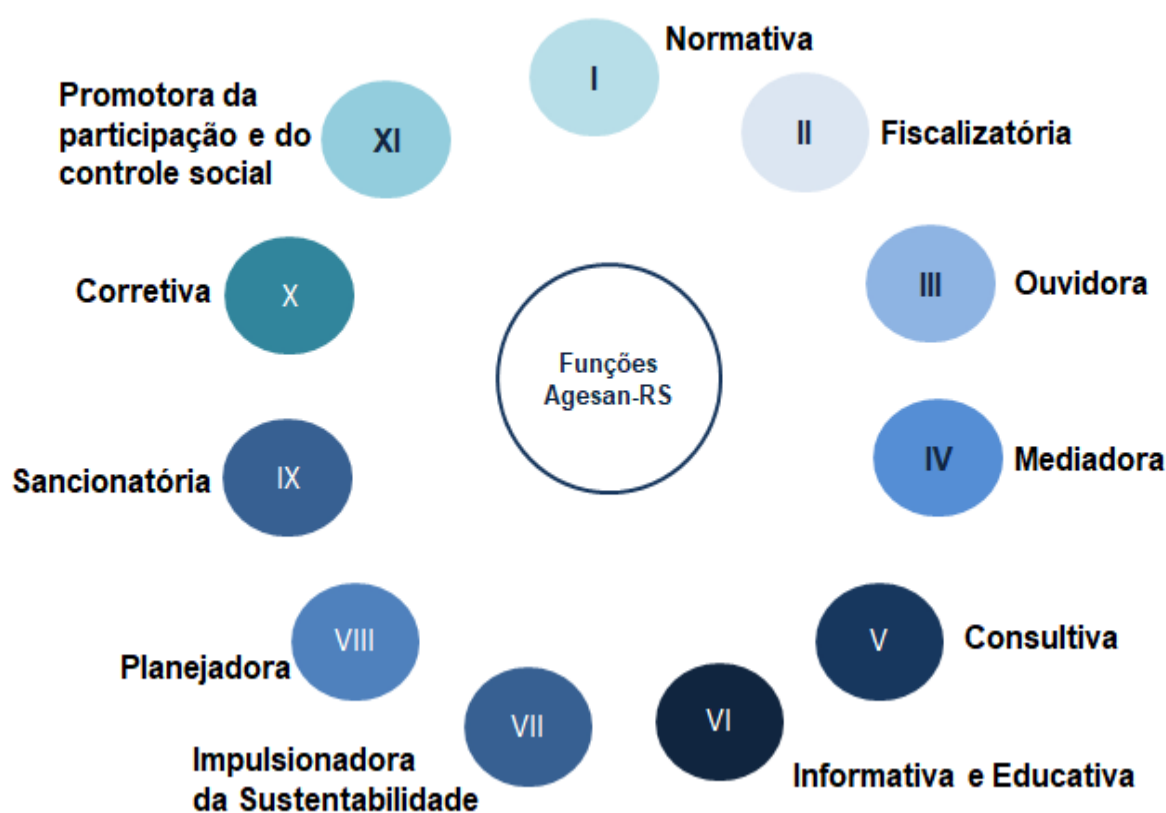


Figura 7: Funções Agesan-RS.

7 AGESAN-RS: ATUAÇÃO CONSONANTE ÀS DEMANDAS CONTEMPORÂNEAS E ÀS PRIORIDADES ESTABELECIDAS PELA LEGISLAÇÃO EM SANEAMENTO

A Agesan-RS, em suas atividades e ações regulatórias, observa de maneira efetiva a legislação vigente, atuando em conformidade com as Leis nº 11.445/2007, nº 14.026/2020 e com o Decreto nº 7.217/2010. Nesses diplomas legais são estabelecidas, respectivamente, as diretrizes nacionais para o saneamento básico e a atualização de seu marco legal, bem como a regulamentação das orientações

direcionadas ao setor, cujos conteúdos, em parte, constituem-se como alguns dos objetivos estratégicos da entidade, consoante discorrido acima.

A autarquia igualmente adota as orientações estabelecidas pela ANA em suas 12 (doze) normas de referência, cuja importância se deve, dentre outros aspectos, à consequente homogeneidade regulatória do setor e à segurança jurídica na prestação e na fiscalização e normatização dos serviços públicos de saneamento básico, à medida em que tais normas são adotadas pelos reguladores, consoante se observa no § 7º, art. 4º-A da Lei 9.984/2000. Impende ressaltar que a Agesan-RS possui todas as normas de referência definidas e homologadas por meio da edição de Resoluções.

Internamente, os programas constantes na Agenda Regulatória da Agência para o período de 2024 e 2025 refletem as atribuições das agências reguladoras previstas na legislação em saneamento e nas orientações estabelecidas nas NR's da ANA, transmitindo-se os assuntos principais a serem trabalhados pela entidade durante sua vigência e o foco na melhoria contínua dos serviços de saneamento, conforme determina o art. 33 da Norma de Referência nº4 da ANA.

Incumbe, neste ponto, dispor de maneira resumida acerca dos programas previstos na Agenda implementada, devidamente alinhados aos objetivos deste planejamento:

- **Programa de Contabilidade Regulatória:**

A contabilidade regulatória representa um conjunto de princípios e regras de apresentação de informações de entidades reguladas. Essas regras possibilitam alocar custos, receitas, ativos e passivos das entidades de forma a facilitar o monitoramento dos objetivos regulatórios a serem atingidos. O objetivo da contabilidade regulatória é fornecer informações que auxiliem os reguladores a abordarem a situação específica do mercado de serviços públicos. Essas informações devem possibilitar que os reguladores confirmem o cumprimento dos objetivos regulatórios e constituem suporte essencial para assegurar a fiscalização financeira da prestadora de serviços públicos, o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão dos serviços e a modicidade tarifária para o consumidor.

- **Programa de Redução de Perdas:**

O programa possui como etapas o diagnóstico de produções, consumos e perdas de água; o relatório de análise do impacto regulatório (RAIR); a definição de metas para a redução de perdas de água; o desenvolvimento de resoluções e instruções normativas específicas e o acompanhamento dos resultados alcançados. A definição das metas de redução de perdas de água, assim como outras metas que compunham o PRP, serão os resultados das análises do RAIR ou Instrução Normativa Específica. Tais metas deverão ser atendidas pelo prestador de serviço no RAIR, sendo específicas por prestadores de serviço regulados pela AGESAN-RS. Os indicadores de perdas de água serão monitorados em litros por ligação ao dia (unidade: l/lig.dia), individualmente por município. Os resultados do programa serão acompanhados mensalmente pela Agência, mediante informações que serão repassadas pelo prestador do serviço, observando-se que, na hipótese de não se atingir a redução de

perda de água determinada em instrução normativa, poderá haver fiscalização direta ou fiscalização indireta da AGESAN-RS.

- **Programa de Eficiência Energética:**

O programa possui como etapas o mapeamento do sistema; o acompanhamento da eficiência energética das unidades consumidoras; o desenvolvimento do programa de eficiência energética; a avaliação dos resultados e a classificação dos sistemas. O PEE possui foco no sistema de abastecimento de água – SAA e no sistema de esgotamento sanitário – SES. Seu objetivo principal é fomentar os prestadores de serviço regulados a otimizarem o consumo de energia elétrica pelo metro cúbico produzido (kWh/m³), conforme suas características. A redução dos custos com energia elétrica proporcionará aos usuários tarifas mais módicas e justas, garantindo ao detentor do serviço a eficiência exigida em lei e contratos, trazendo benefícios ao meio ambiente, tendo em vista a crescente escassez de recursos energéticos disponíveis.

- **Programa de Gestão de Indicadores:**

A avaliação operacional da prestação dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário tem por objetivo uniformizar e sistematizar a forma de análise e o reporte de resultados dos serviços prestados, de modo que os resultados negativos possam gerar planos de ações e sanções ao prestador de serviço por parte da AGESAN-RS. Os componentes da avaliação operacional da prestação dos serviços são: I – indicadores Nível I; II – indicadores Nível II; III – indicadores Nível III. Os indicadores de Nível III são desenvolvidos e controlados pela AGESAN-RS e serão instituídos por resolução específica. Indicadores Nível I: Índice de atendimento de abastecimento de água, Índice de cobertura de abastecimento de água, Índice de atendimento de esgotamento sanitário, Índice de cobertura de esgotamento sanitário, Índice de perdas de água na distribuição por ligação, Índice das análises de coliformes totais da água no padrão estabelecido, Índice das análises de demanda bioquímica de oxigênio – DBO do esgoto na saída do tratamento no padrão estabelecido, Índice de intermitência do serviço de abastecimento de água, Índice de intermitência do serviço de esgotamento sanitário. Indicadores Nível II: Índice de micromedição relativo ao volume disponibilizado de água, Índice de macromedição relativo ao volume disponibilizado de água, Índice de duração média dos reparos de extravasamentos de esgoto, Índice de reclamações dos serviços de abastecimento de água, Índice de reclamações dos serviços de abastecimento de esgotamento sanitário. As metas devem ser definidas no plano municipal ou regional de saneamento básico, ser anuais, específicas e progressivas, aplicáveis, nos termos da presente norma de referência, aos indicadores Nível I e, de maneira facultativa, aos indicadores Nível II, quando possuírem metas definidas, ser definidas para cada município e, quando aplicável, no âmbito da prestação regionalizada, devendo ser hierarquizadas conforme as prioridades estabelecidas nos planos e ser exequíveis, mensuráveis, comparáveis e, facilmente identificáveis, de modo a não gerar dúvidas acerca do seu cumprimento. O prestador de serviços é o responsável pela geração e fornecimento das informações primárias necessárias ao cálculo dos indicadores definidos pela AGESANRS, disponibilizando-as no formato e na periodicidade requeridos em seus atos normativos. O relatório de avaliação operacional da prestação dos serviços e os resultados dos indicadores devem ser encaminhados anualmente ao prestador de serviços, ao titular e à estrutura de prestação regionalizada, se for o caso, e ter ampla divulgação com publicação na internet. A AGESAN-RS deverá disponibilizar em seu sítio eletrônico as informações dos indicadores para consulta dos usuários e municípios.

- **Programa de Ouvidoria Integrada:**

A Ouvidoria é o local de acolhimento e processamento de manifestações suscitadas pelos usuários, podendo ser iniciado Procedimento de Ouvidoria ainda que o prestador de serviços não tenha sido acionado pelo usuário. Objetivos da Ouvidoria da AGESAN-RS: garantir aos usuários respostas conclusivas nas solicitações realizadas; garantir o direito de manifestação a todos os agentes envolvidos nos processos; mediar conflitos com clareza e justiça; contribuir com a gestão institucional dos serviços regulados, zelando pela qualidade da prestação dos serviços; elaborar

relatórios periódicos de atuação de Ouvidoria, os quais deverão ser disponibilizados pela AGESAN-RS para acesso aos agentes envolvidos nos processos. As comunicações feitas à Ouvidoria da AGESAN-RS serão classificadas como Atendimentos ou Processo de Ouvidoria. O prazo para resolução do processo de ouvidoria é de 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta) dias, caso seja necessário realização de fiscalização ou parecer do Grupo Técnico de Regulação – GTR. A ouvidoria é responsável pela gestão de seus atendimentos e processos, tendo os seguintes indicadores: Indicador de Resolutividade; Indicador de cumprimento de prazos de ouvidoria; Indicador de dias de atraso da resolutividade e Indicador de Leading time (tempo em processo). As variáveis de controle do Programa de Ouvidoria Integrada são: Demanda por município; Deferimento versus indeferimento de processos; Demandas por tipo de atendimento; Demandas por prestador e Demandas por tempo (ano, mês e dia), as quais serão registradas e avaliadas por meio de software específico, podendo ser correlacionadas entre elas.

- **Programa de Compliance e Integridade:**

O Código de Ética, de Conduta e de Integridade da Agesan-RS (RESOLUÇÃO AGO 001/2024) estabelece os princípios e as normas de ética, conduta e integridade que orientam a condução das atividades da Autarquia e deverá ser observado pela alta gestão, diretores, conselheiros, gestores, servidores, funcionários, estagiários, fornecedores, prestadores de serviços que são vinculados direta e/ou indiretamente à Agesan-RS. Também, é instituída a Comissão de Ética com caráter permanente e natureza interdisciplinar, possuindo autonomia e independência na condução de seus trabalhos, a ser instaurada como meio sumário de verificação de conduta, devendo se reunir mensalmente para a avaliação de eventuais denúncias e apuração de infrações.

- **Programa de Universalização do Serviço de Esgotamento Sanitário:**

Estabelece os procedimentos a serem adotados para o atingimento das metas de universalização do esgotamento sanitário. Os TITULARES, juntamente com a AGESAN-RS, devem avaliar o cumprimento das metas de universalização em seus municípios de forma a garantir que, mesmo no caso da prestação regionalizada, as metas sejam atingidas também para cada município individualmente. A expansão do acesso com a efetiva prestação dos serviços públicos de esgotamento sanitário deve buscar a integralidade do conjunto de atividades de infraestruturas e instalações operacionais. Os processos de tratamento de esgotos devem resultar em efluentes tratados em conformidade com as normas pertinentes e, também, com as respectivas legislações, outorgas e autorizações federais, estaduais e municipais de recursos hídricos e meio ambiente. O sistema unitário será considerado uma solução alternativa para cumprimento da meta de universalização do serviço de esgotamento sanitário. A universalização do acesso ao esgotamento sanitário é de responsabilidade do TITULAR e deve ser entendida como a ampliação progressiva do acesso de todos os domicílios ocupados em todo o conjunto de seus serviços e suas atividades, infraestruturas e instalações operacionais. Considera-se a cobertura e o atendimento de 90% (noventa por cento) dos domicílios com coleta e tratamento de esgotos, até 31 de dezembro de 2033, em cada município. A AGESAN-RS e o TITULAR são responsáveis pela verificação do cumprimento das metas dos contratos e planos de saneamento básico por parte dos prestadores de serviços, na forma das disposições legais, regulamentares e contratuais. As metas de universalização a serem alcançadas deverão ser definidas no Plano Municipal ou Regional de Saneamento Básico. Os indicadores de universalização da cobertura e do atendimento no município com esgotamento sanitário serão calculados e avaliados pela AGESAN-RS, em articulação com o PRESTADOR DE SERVIÇOS e o TITULAR. Para medir a cobertura e o atendimento devem ser adotados os seguintes indicadores: Índice de atendimento de esgotamento sanitário e Índice de cobertura de esgotamento sanitário. AGESAN-RS adotará sistema de monitoramento da cobertura e do atendimento de esgotamento sanitário.

- **Programa de Fiscalização Programada:**

A Fiscalização Direta Regular é realizada periodicamente nas instalações do prestador dos serviços de saneamento, atendendo a um calendário previamente

estabelecido. Trata-se de um procedimento proativo do ente regulador, tendo como abrangência as instalações dos sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário e/ou demais obrigações do prestador junto à AGESAN-RS. Para fiscalização direta regular é necessário, previamente, analisar os resultados das fiscalizações anteriores e os relatórios anuais do prestador com os indicadores de desempenho previstos nos contratos e/ou os demais elementos informativos apresentados pelo município e pelo prestador, enfatizando aqueles aspectos apontados como deficientes, e para os quais o prestador deveria ter adotado medidas para melhoria da qualidade dos serviços ou da sua eficiência. A AGESAN-RS enviará o Relatório Técnico de Fiscalização para o prestador e para o titular dos serviços. Para fiscalização direta sob demanda, quando necessário, conforme a matriz da demanda, a fiscalização deverá analisar resultados de fiscalizações anteriores, verificando o histórico de reincidência de fatos e manifestação das partes. Nos casos de fiscalização sob demanda que exigirem urgência no ato fiscalizatório, ou naquelas que digam respeito ao cumprimento de demais obrigações do prestador junto à AGESAN-RS ou em relação aos usuários, o envio de ofício preliminar é dispensável, bem como informativos ao prestador/solicitante referenciando-se ao ato.

- **Programa de Fiscalização sob Demanda:**

A fiscalização direta sob demanda é realizada através de demandas não programadas, originadas por meio de Ouvidoria, denúncias, Ministério Público, Diretoria Geral, informações de mídias, legislativos municipais, necessidade de averiguações detalhadas que forem geradas durante outras fiscalizações, dentre outras origens congêneres; tendo como abrangência os sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário e atendimento comercial, focado no fato de origem e/ou demais obrigações do prestador junto à AGESAN-RS. Nos casos de fiscalização sob demanda que exigirem urgência no ato fiscalizatório, ou naquelas que digam respeito ao cumprimento de demais obrigações do prestador junto à AGESAN-RS ou em relação aos usuários, o envio de ofício preliminar é dispensável, bem como informativos ao prestador/solicitante referenciando se ao ato. A AGESAN-RS enviará o Relatório Técnico de Fiscalização para o órgão solicitante, para o prestador e para o município.

- **Programa de Governança e Transparência:**

Dispõe sobre a Normativa de Controle Interno no âmbito da AGESAN-RS e estabelece os procedimentos para a realização de auditorias internas, com o objetivo de assegurar a eficiência, transparência e conformidade das operações, abrangendo os processos de ouvidoria, gestão de contratos e contabilidade. Procedimentos: as auditorias serão realizadas preferencialmente in loco, semestralmente, conforme cronograma a ser definido pela Diretoria Geral, a seleção das amostras para análise deverá observar os critérios de risco, volume e relevância dos processos auditados e a amostragem poderá ser realizada de forma aleatória ou estratificada, conforme o caso, de modo a garantir a representatividade dos processos analisados. As auditorias internas serão realizadas semestralmente e deverão seguir os procedimentos definidos nesta normativa, podendo abranger todas as unidades e setores do órgão. As ações corretivas recomendadas deverão ser monitoradas pela Diretoria Geral e Jurídico, que revisará periodicamente a eficácia das medidas adotadas. Também estabelece a agenda regulatória da AGESAN-RS para os municípios regulados em abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e drenagem e manejo de águas pluviais urbanas, válida para os anos de 2024 e 2025, a qual se divide em programas, ações e atividades normativas.

- **Programa de Fiscalização da Qualidade da Água:**

O programa vai atuar sobre os diferentes prestadores de serviço que atendem os municípios regulados pela AGESAN-RS. A gestão, monitoramento e fiscalização exercida por meio do PFQ serão realizados individualmente por município. Terá os seguintes indicadores para acompanhamento: NdO 5: Incidência das Análises de Coliformes Totais no Padrão Estabelecido; NdO 6: Incidência das Análises de Cloro Residual Livre no Padrão Estabelecido; NdO 7: Incidência das Análises de Cor Aparente no Padrão Estabelecido; NdO 8: Incidência das Análises de Turbidez no

Padrão Estabelecido; NdO 9: Incidência das Análises de pH no Padrão Estabelecido e NdO 10: Índice de Estações de Tratamento de Água (ETA) com licenciamento ambiental regular. O monitoramento dos indicadores terá frequência mensal. O prestador deve elaborar Relatório Anual de Qualidade da Água, devendo ser divulgado até o dia 31 de março do ano seguinte e estar disponível no sítio eletrônico do prestador em cópia física nas unidades de atendimento para consulta dos usuários. Os responsáveis pelos sistemas de abastecimento devem disponibilizar, em postos de atendimento, informações completas e atualizadas sobre as características da água distribuída, sistematizadas de forma compreensível aos consumidores.

No que diz respeito à proteção ao meio ambiente, associado a ações para se extirpar a pobreza de maneira global, a Organização das Nações Unidas (ONU) elaborou um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com o intuito de que o desenvolvimento e a paz sejam possíveis mundialmente até o ano de 2030. Em virtude da essencialidade das atividades que compõem o saneamento para a sociedade e para o meio ambiente, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 6 - Água Potável e Saneamento - contempla o saneamento básico e suas particularidades, considerando a universalização um contexto a ser alcançado até o ano de 2030, assim como outras metas substanciais relacionadas aos quatro eixos do setor, como o tratamento de efluentes e a reciclagem.²¹

Alinhada às demandas mencionadas, a atuação da Agesan-RS se harmoniza aos ODS's, em especial ao ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar -, nº 6 - Água Potável e Saneamento – e nº 7 – Energia Limpa e Acessível.



Figura 8: Símbolos ODS's.

Como exemplo, a autarquia se compromete para fortalecer a eficiência do uso da água mediante a implementação de seu prestigiado e premiado Programa de Redução de Perdas - PRP, no qual os prestadores de serviço de abastecimento de

²¹ Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. **NAÇÕES UNIDAS BRASIL**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em: 26 agosto 2025.

água regulados pela Agesan-RS são estimulados a fim de aperfeiçoarem seus métodos para que seja possível a redução efetiva das perdas de água, garantindo aos usuários tarifas módicas e a qualidade exigida nos contratos firmados, bem como contribuindo concretamente em questões ambientais, ao passo que o objetivo nº 6, Água Potável e Saneamento é abarcado. De outro modo, há, igualmente, o empenho para incentivar os prestadores de serviços regulados a otimizarem o consumo de energia elétrica por meio do Programa de Eficiência Energética, outro destaque da Agência para fortalecer seu desenvolvimento institucional, proporcionando tarifas mais justas aos usuários e benefícios ao meio ambiente, à medida em que se abrange o objetivo de desenvolvimento sustentável nº 7 – Energia Limpa e Acessível.

Por conseguinte, a correspondência das diretrizes legais no setor de saneamento, das Normas de Referência da ANA e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU com os Programas da Agesan-RS, é demonstrada de maneira sucinta no quadro abaixo:

Atribuições das agências reguladoras no setor de saneamento estabelecidas em Leis, Decretos e Normas de Referência da ANA	Programas constantes na Agenda Regulatória 2024-2025 da Agesan-RS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU
Instituir regras e critérios de estruturação de sistema contábil e do respectivo plano de contas;	Programa de Contabilidade Regulatória	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Estabelecer limites máximos de perda na distribuição de água tratada; instituir procedimento administrativo, no caso do não atingimento das metas de redução de perdas; verificar anualmente o cumprimento das metas de redução de perdas; propor ações e boas práticas a serem adotadas pelo prestador de serviços de modo a controlar ou reduzir as perdas nos sistemas de abastecimento de água;	Programa de Redução de Perdas	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Regulamentar a melhoria da gestão e técnicas;	Programa de Eficiência Energética	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar, nº 6 - Água Potável e Saneamento e nº 7 - Energia Limpa e Acessível
Definir indicadores e outras	Programa de Gestão de	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar

métricas de desempenho para avaliação da prestação dos serviços de saneamento básico, da satisfação do usuário e de outros atores do setor de saneamento básico; verificar o cumprimento das metas dos indicadores Nível I anualmente; adotar obrigatoriamente os indicadores Nível I e Nível II; avaliar os indicadores dos municípios regulados;	Indicadores	e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Instituir ouvidoria;	Programa de Ouvidoria Integrada	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Regulação de Ativos	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Estabelecer programa de integridade com o objetivo de promover a conformidade de condutas, a probidade, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade; estabelecer código de ética;	Programa de Compliance e Integridade	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Controle Social	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Controle da Eficiência do Tratamento de Efluentes	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Aprovar a dilação do prazo para a universalização; estabelecer as responsabilidades e os deveres dos prestadores de serviços relativos à universalização do esgotamento sanitário; instituir procedimento administrativo, no caso do não atingimento das metas de universalização; garantir junto ao titular no sentido de que sejam contempladas as metas progressivas de universalização na elaboração, revisão, atualização e consolidação dos planos municipais ou regionais de saneamento básico; analisar o cumprimento das metas de universalização em seus municípios; analisar a	Programa de Universalização do Serviço de Esgotamento Sanitário	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento

incorporação das metas de universalização aos contratos de prestação de serviços abastecimento de água ou esgotamento sanitário		
Fiscalizar a prestação dos serviços;	Programa de Fiscalização Programada	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Fiscalização de Pressões de Água	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Fiscalizar a prestação dos serviços;	Programa de Fiscalização sob Demanda	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Implantação e Execução do Acertar	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Compensação de Interrupções e de Continuidade	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Integração dos Sistemas de Gestão	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Acompanhamento de Investimentos	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Desenvolvimento Institucional	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Universalização do Saneamento Rural	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Estabelecer agenda regulatória; estabelecer política ou plano de transparência, que estabeleça procedimentos e canais de comunicação oficiais das decisões regulatórias; instituir área de controle interno, cuja atuação deve ser orientada para monitoramento, avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança; atender ao princípio da transparência; dar publicidade aos instrumentos regulatórios e de planejamento, incluindo a agenda regulatória;	Programa de Governança e Transparência	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
Estabelecer padrões de qualidade dos serviços; estabelecer padrões e normas para a adequada prestação e a expansão da qualidade dos serviços e para a satisfação dos usuários;	Programa de Fiscalização da Qualidade da Água	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento

	Programa de Acompanhamento dos Sistemas Individuais de Esgotamento	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Modicidade Tarifária	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento
	Programa de Imprensa Continuada	ODS nº 3 - Saúde e Bem-estar e nº 6 - Água Potável e Saneamento

Quadro 5: Normas de Referência da ANA, legislação em saneamento e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU, em associação aos seus Programas

8 AVALIAÇÃO

O acompanhamento da gestão estratégica se caracteriza como processo essencial a fim de se obter o entendimento do desempenho obtido pela Agência no curso do horizonte estratégico (2025-2028), possibilitando tomadas de decisões mais prudentes e o consequente melhoramento contínuo da atividade regulatória. A avaliação igualmente se constitui importante para guiar as ações a serem praticadas futuramente, proporcionando maior confiança em eventuais orientações e correções sugeridas.²²

A Agesan-RS busca o aperfeiçoamento de sua conduta e, para tanto, avaliará as ações deste planejamento mediante a utilização de indicadores e respectivas metas.

Diante da amplitude de atribuições desempenhadas pelos reguladores infranacionais, resultando em um número expressivo de objetivos estratégicos a serem alcançados, consoante anteriormente exposto, os indicadores serão aplicados em relação a agrupamentos de objetivos, com o intuito de que as atividades da entidade sejam avaliadas nos critérios essenciais a sua missão, visão e valores institucionais. Ainda, além da atualização periódica mensal, será realizada avaliação crítica anual de cada indicador promovida pela Diretoria Geral da Agesan-RS, em conjunto com as demais diretorias da Agência, avaliando se o indicador está refletindo a situação fática.

²² PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024, p 141.

Objetivos estratégicos abarcados		Estabelecer código de ética e conduta em que constem os valores e os princípios que pautam sua atuação; Estabelecer programa de integridade com o objetivo de promover a conformidade de condutas, a probidade, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade;	
Indicador A		Percentual de estabelecimento dos valores, princípios e padrões de conduta dentro da Agência	
Descrição do indicador		O estabelecimento dos valores, princípios e padrões de conduta dentro de uma organização possui especial importância, tendo em vista definirem a sua cultura e orientarem a sua atuação. Na Agesan-RS, esse processo ocorre de maneira estruturada, mediante a apresentação, leitura orientada e envio de cópia do Código de Ética, de Conduta e de Integridade da Agência a todos os colaboradores que iniciam o exercício de atividades na autarquia. Ademais, o Código é disponibilizado na aba Transparência do site (https://agesan-rs.com.br/wp-content/uploads/Codigo-de-Etica-AGESAN-RS.pdf) para acesso ao público interno e externo, como prestadores de serviços, fornecedores, entre outros. O indicador mede o estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta dentro da Agência.	
Fórmula de cálculo		nº de colaboradores da Agência com os quais foi desenvolvido procedimento para estabelecimento dos valores, princípios e padrões de conduta da Agesan-RS/nº de colaboradores da Agência x 100	
Periodicidade da avaliação		Mensal	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Setor Administrativo	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao que será avaliado	
Iniciativas		- Manter a aplicação do procedimento a todos os novos colaboradores da Agência, sem exceção. - Revisar e atualizar o Código de Ética, de Conduta e de Integridade conforme previsão em seu próprio texto, de modo a possibilitar o estabelecimento efetivo dos valores, princípios e padrões de conduta, assim como o desenvolvimento da cultura organizacional. - Instituir outras práticas, como encontros circulares para a promoção do diálogo entre os colaboradores e a consciência acerca dos valores, princípios e padrões institucionais.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%

Objetivos estratégicos abarcados		Estabelecer programa de integridade com o objetivo de promover a conformidade de condutas, a probidade, a transparência, a priorização do interesse público e uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade; Estabelecer código de ética e conduta em que constem os valores e os princípios que pautam sua atuação;	
Indicador B		Percentual de denúncias recebidas pela Comissão de Ética e observância das normas de conduta previstas no Código de Ética, de Conduta e de Integridade da Agesan-RS	
Descrição do indicador		Com o intuito de garantir um ambiente de trabalho mais justo, transparente e ético, a Agesan-RS instituiu sua Comissão de Ética por meio da INSTRUÇÃO NORMATIVA DG Nº 003/2024, a qual orienta os destinatários sobre questões que envolvam a ética profissional, consoante normas de ética, conduta e integridade estabelecidas em seu Código de Ética de modo a impulsionar a prática de tais comportamentos. Ainda, a Comissão conhece denúncias advindas do canal de denúncias da Agência, entre outras competências. O indicador mede o número de denúncias recebidas pela Comissão de Ética e a observância das normas de conduta previstas pela organização.	
Fórmula de cálculo		nº de denúncias recebidas pela Comissão de Ética/nº de colaboradores da Agência x 100	
Periodicidade da avaliação		Mensal	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Comissão de Ética	
Polaridade		Quanto menor melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao que será avaliado	
Iniciativas		- Revisar e atualizar o Código de Ética, de Conduta e de Integridade conforme previsão em seu próprio texto, de modo a contribuir para a observância dos valores, princípios e padrões de conduta, assim como o desenvolvimento da cultura organizacional. - Instituir outras práticas, como encontros circulares para a promoção do diálogo entre os colaboradores e a consciência acerca dos valores, princípios e padrões institucionais. - Manter em pleno funcionamento a Comissão de Ética da Agência, a fim de se oportunizar o recebimento de eventuais denúncias.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%

Objetivos estratégicos abarcados		Estabelecer agenda regulatória; Comprovar a adoção das normas de referência emitidas pela ANA;	
Indicador C		Percentual de execução em curso dos programas constantes na agenda regulatória da Agência para cumprimento em 2025	
Descrição do indicador		Os programas constantes na agenda regulatória da Agência para o período de 2025 (INSTRUÇÃO NORMATIVA DG N° 002/2024) refletem as atribuições das agências reguladoras previstas na legislação em saneamento e nas Normas de Referência da ANA, transmitindo-se os assuntos principais a serem trabalhados pela entidade durante sua vigência e o foco na melhoria contínua dos serviços de saneamento, conforme determina o art. 33 da NR nº4. O indicador mede a capacidade da agência de cumprir os programas estabelecidos para o ano de 2025, bem como de observar as atribuições da legislação em saneamento e das Normas de Referência da ANA envolvidas.	
Fórmula de cálculo		nº de programas com execução para 2025 constantes na agenda regulatória da Agência que estão sendo cumpridos/nº de programas constantes na agenda regulatória da Agência que devem ser executados no ano de 2025 x100	
Periodicidade da avaliação		Mensal	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Gestores dos programas	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao que será avaliado	
Iniciativas		- Manter a capacidade de cumprimento dos programas constantes na agenda regulatória, ao passo que são igualmente observadas as atribuições institucionais envolvidas.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
90% dos programas a serem executados em 2025	91% dos programas a serem executados em 2026	92% dos programas a serem executados em 2027	93% dos programas a serem executados em 2028

Objetivos estratégicos abarcados		Estabelecer padrões de qualidade e continuidade dos serviços; Elaborar planejamento estratégico; Prever prazos de resposta e de espera para atendimento do usuário; Regular a melhoria da gestão e técnicas; Estabelecer padrões e normas para a adequada prestação e a expansão da qualidade dos serviços e para a satisfação dos usuários; Instituir procedimentos e instrumentos capazes de aferir o cumprimento das obrigações pelo prestador de serviços;	
Indicador D		Percentual de questionários da pesquisa de satisfação dos serviços da Agesan-RS respondidos pelos municípios regulados e de conhecimento pela autarquia da percepção municipal quanto ao produto entregue	
Descrição do indicador		Conhecer a percepção dos municípios regulados pela Agência quanto aos serviços de regulação prestados possibilita a identificação de pontos fortes e de aspectos que necessitam de melhoria. O indicador mede que à medida em que mais municípios participam da pesquisa, à Agência é oportunizado maior potencial de entendimento das necessidades dos usuários dos serviços e de alcance de seus objetivos estratégicos e visão institucional.	
Fórmula de cálculo		nº de questionários respondidos/nº de questionários enviadosx100	
Periodicidade da avaliação		Semestral	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Diretoria Geral	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao envio da pesquisa	
Iniciativas		- Realizar pesquisa de satisfação dos serviços prestados pela Agência nos quatro eixos do saneamento a cada 6 meses, incluindo-se sempre os novos municípios regulados. - Implementar maneiras diversas para estreitar a relação com os municípios, objetivando-se alcançar o maior número de pesquisas respondidas.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
30%	40%	50%	60%

Objetivos estratégicos abarcados	Estabelecer política ou plano de transparência, que estabeleça procedimentos e canais de comunicação oficiais das decisões regulatórias; Estabelecer processos participativos antes da tomada de decisão sobre matérias de relevante interesse da sociedade, incluindo a realização de consultas públicas e audiências públicas, na definição das agendas regulatórias e na elaboração de normas e atos regulatórios; Atender aos princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões, bem como aos demais princípios da administração pública; Estimular a ampliação dos espaços de participação da sociedade nas decisões regulatórias, representativos dos diferentes interesses dos setores regulados e da sociedade; Dar publicidade aos calendários, pautas, atas das reuniões deliberativas do conselho ou diretoria colegiada, bem como aos votos proferidos, aos normativos e relatórios de fiscalização, comunicar a abertura do processo de revisão tarifária periódica à sociedade em seu sítio eletrônico;		
Indicador E	Percentual de transparência da gestão da Agência e de participação social		
Descrição do indicador	A publicação dos atos da Agência é essencial a fim de se promover o acesso às informações geradas, bem como para que os usuários dos serviços, o Ministério Público, o Tribunal de Contas do Estado, os titulares, entre outros, possam exercer o controle social, demonstrando a transparência da atividade regulatória e o interesse da Agesan-RS em processos participativos. O indicador mede a transparência dos atos da Agência e a participação social.		
Fórmula de cálculo	Nº MENSAL DE: atos normativos emitidos + reuniões do Conselho Superior de Regulação realizadas + Atas de audiências públicas elaboradas + Editais de consultas públicas emitidos + Extratos de processos administrativos de contratações e aquisições emitidos PUBLICADOS/ Nº MENSAL DE: atos normativos emitidos + reuniões do Conselho Superior de Regulação realizadas + Atas de audiências públicas elaboradas + Editais de consultas públicas emitidos + Extratos de processos administrativos de contratações e aquisições emitidos REALIZADOS x 100		
Periodicidade da avaliação	Mensal		
Responsável pela gestão e cálculo do indicador	Diretoria de Normatização		
Fonte dos dados	Diretoria de Normatização e Diretoria de Administração e Finanças		
Polaridade	Quanto maior melhor		
Unidade de medida	Percentual		
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização	Até o dia 15 do mês subsequente ao que será avaliado		
Iniciativas	- Manter a publicação tempestiva dos atos da Agência, com o intuito de propiciar a transparência das informações geradas e o exercício efetivo do controle social.		
METAS			
2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%

Objetivos estratégicos abarcados		Definir indicadores e outras métricas de desempenho para avaliação da prestação dos serviços de saneamento básico, da satisfação do usuário e de outros atores do setor de saneamento básico; Estabelecer dimensões técnica, econômica e social de prestação dos serviços públicos de saneamento básico, que abrangerão, pelo menos, os aspectos mencionados no art. 23 da Lei nº 11.445, de 2007, observadas as diretrizes da ANA; Regular padrões de qualidade e continuidade dos serviços; Prever condições gerais da prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; Estabelecer padrões e normas para a adequada prestação e a expansão da qualidade dos serviços e para a satisfação dos usuários; Adotar sistema de monitoramento da cobertura e do atendimento de abastecimento de água potável e de esgotamento sanitário; Requisitar ao prestador de serviços responsável pela produção de água, diante de manancial iminentemente exaurido ou deterioração de qualidade da água bruta que comprometa seu tratamento, a busca por novos mananciais de abastecimento de água;	
Indicador F		Percentual de alcance dos padrões estabelecidos para a potabilidade da água mediante a fiscalização da Agência para garantia de objetivos sociais	
Descrição do indicador		A fiscalização dos serviços de abastecimento de água, mediante as diretrizes seguidas e práticas estabelecidas pela equipe de fiscalização da Agesan-RS, impacta na garantia da potabilidade do recurso e consequente alcance de objetivos sociais, como a segurança alimentar, o desenvolvimento econômico e a criação de empregos. O indicador mede o alcance dos padrões estabelecidos para a potabilidade da água a cada 10 mil economias fiscalizadas e a garantia dos objetivos sociais decorrentes	
Fórmula de cálculo		Economias de água que alcançaram os padrões de potabilidade estabelecidos a cada 10 mil economias de água fiscalizadas/Cada 10 mil economias de água fiscalizadas x 100	
Periodicidade da avaliação		Mensal	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Setor de Fiscalização	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao que será avaliado	
Iniciativas		- Manter a atualização e o aperfeiçoamento dos procedimentos de fiscalização dos serviços de abastecimento de água desempenhados pela Agência, de modo a corroborar ao aumento progressivo do alcance dos objetivos sociais relacionados à fiscalização do recurso.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
70%	75%	80%	85%

Objetivos estratégicos abarcados		Aprovar serviços e seus respectivos prazos de execução; Estabelecer prazos de resposta e de espera para atendimento do usuário; Regular resguardando os direitos dos usuários dos serviços;	
Indicador G		Percentual de atendimento tempestivo das não conformidades pelos prestadores de serviços e de eficiência na regulação	
Descrição do indicador		A atividade regulatória envolve, dentre suas diversas atribuições, a função de fiscalizar os serviços de saneamento prestados, a fim de identificar fatores que estão prejudicando ou que possam vir a prejudicar a qualidade do serviço e do atendimento ao usuário. Desse modo, as não conformidades (NC) eventualmente identificadas e solucionadas tempestivamente pelos prestadores, em decorrência do empenho e diligência do ente regulador, possibilitam que a prestação dos serviços de saneamento seja realizada de maneira satisfatória às necessidades dos usuários e com maior brevidade. O indicador mede o atendimento tempestivo das não conformidades pelos prestadores de serviços e a eficiência na atividade regulatória	
Fórmula de cálculo		nº de NC identificadas e atendidas pelo prestador tempestivamente/nº de NC identificadas x 100	
Periodicidade da avaliação		Semestral	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Setor de Fiscalização	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao semestre que será avaliado	
Iniciativas		- Manter o empenho, a atualização e a diligência na atividade de fiscalização, colaborando para que os prestadores de serviços exerçam suas atividades com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos pela Agesan-RS.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
70%	80%	84%	86%

Objetivos estratégicos abarcados	Estabelecer reajuste tarifário; Estabelecer índice de reajuste tarifário; Regularamentar melhoria da gestão e técnicas; Estabelecer limites máximos de perda na distribuição de água tratada; Verificar a modicidade tarifária; Verificar anualmente o cumprimento das metas de redução de perdas; Reprimir o abuso do poder econômico, ressalvada a competência dos órgãos integrantes do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC); Propor ações e boas práticas a serem adotadas pelo prestador de serviços de modo a controlar ou reduzir as perdas nos sistemas de abastecimento de água; Analisar reajustes tarifários que assegurem a sustentabilidade econômico-financeiro das prestações e a modicidade tarifária;		
Indicador H	Percentual de redução no reajuste operado nas tarifas dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário influenciado pelo Programa de Redução de Perdas - PRP		
Descrição do indicador	O Programa de Redução de Perdas se constitui como instrumento que orienta os prestadores de serviços de abastecimento de água regulados pela Agesan-RS a aperfeiçoarem seus métodos para que seja possível a redução efetiva das perdas de água, garantindo aos usuários tarifas módicas e a qualidade exigida nos contratos firmados, bem como contribuindo diretamente em questões ambientais. Como um dos benefícios atribuídos ao Programa, tem-se a redução do valor das tarifas, em razão da diminuição do índice de reajuste aplicado. Tal benesse direcionada aos usuários é possível por meio do conhecimento técnico e dedicação da Agência no desenvolvimento de processos que permitam o uso mais eficiente dos recursos disponíveis para alcance de uma prestação de serviços de saneamento básico de qualidade e com valores justos à comunidade. O indicador mede o percentual de redução no reajuste tarifário anual dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário influenciado pelo Programa de Redução de Perdas.		
Fórmula de cálculo	Percentual do reajuste tarifário anual sem o reflexo do Programa de Redução de Perdas para os serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário – Percentual do reajuste tarifário anual influenciado pelo Programa de Redução de Perdas		
Periodicidade da avaliação	Anual		
Responsável pela gestão e cálculo do indicador	Diretoria de Normatização		
Fonte dos dados	Setor de Normatização		
Polaridade	Quanto maior melhor		
Unidade de medida	Percentual		
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização	Até o dia 15 do mês subsequente ao ano que será avaliado		
Iniciativas	- Manter a atualização técnica e o desempenho eficiente dos procedimentos constantes no programa, de modo a proporcionar evolução gradativa dos indicadores de perdas, respeitando os cronogramas estabelecidos e proporcionando real redução no valor tarifário praticado aos usuários.		
METAS			
2025	2026	2027	2028
20%	25%	30%	35%

Objetivos estratégicos abarcados		Instituir ouvidoria; Atender aos princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões, bem como aos demais princípios da administração pública; Analisar informações relativas aos custos associados à prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário; Analisar conclusivamente sobre as reclamações que, a juízo do interessado, não tenham sido suficientemente atendidas pelos prestadores dos serviços; Dar publicidade de informações atualizadas ao titular e usuários quanto à prestação dos serviços;	
Indicador I		Percentual de interação presencial da Ouvidoria da Agesan-RS com os municípios regulados e de acesso social à Agência	
Descrição do indicador		A Agesan-RS, por meio de seu Setor de Ouvidoria, possui como um de seus serviços o projeto de Ouvidoria Itinerante, mediante o qual é realizado serviço presencial de acolhimento e atendimento, que percorre municípios gaúchos para esclarecer dúvidas e encaminhar e apurar soluções para reclamações relacionadas aos serviços prestados. Desse modo, o projeto permite o acesso da população à Agência, bem como um canal de comunicação entre a prestadora, o usuário e a prefeitura, oportunizando a mediação resolutive para reclamações no que tange aos serviços prestados. Ainda, os atendimentos presenciais oportunizam o exercício do controle social para acompanhamento e fiscalização das ações da autarquia, assim como a transparência de seus atos. O indicador mede a interação presencial da Ouvidoria da Agesan-RS com os municípios regulados e o acesso social à Agência.	
Fórmula de cálculo		nº de municípios regulados pela Agesan-RS nos quais foi realizada ao menos uma Ouvidoria Itinerante/nº de municípios regulados pela Agesan-RS x 100	
Periodicidade da avaliação		Semestral	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Setor de Ouvidoria	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		Até o dia 15 do mês subsequente ao semestre que será avaliado	
Iniciativas		- Aperfeiçoar e expandir o serviço de Ouvidoria Itinerante, acessando progressivamente todos os municípios regulados.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
40%	55%	70%	85%

Objetivos estratégicos abarcados		Implementar instrumentos e práticas que promovam a tomada de decisão com base em evidências, como relatórios de análises de impacto regulatório e avaliações de resultados regulatórios ou instrumentos congêneres; Implementar avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança; Estabelecer planejamento; Estabelecer políticas de gestão de riscos com o objetivo de identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações que possam comprometer o alcance dos seus objetivos;	
Indicador J		Percentual de atualização mensal dos indicadores da Agesan-RS	
Descrição do indicador		A utilização de indicadores e sua atualização mensal se constitui como essencial para avaliar o desempenho, identificar áreas de melhoria e tomar decisões mais assertivas no que diz respeito às atividades regulatórias da Agência. Ademais, além da atualização mensal, a autarquia implementa a avaliação anual de seus indicadores, permitindo monitorar questões críticas e corroborar para o alcance dos objetivos deste planejamento. O indicador mede a atualização mensal dos indicadores da Agesan-RS e permite a visualização do percentual não atualizado.	
Fórmula de cálculo		nº de indicadores da Agência atualizados no mês/nº total de indicadores da Agência x 100	
Periodicidade da avaliação		Mensal e avaliação crítica anual	
Responsável pela gestão e cálculo do indicador		Diretoria de Normatização	
Fonte dos dados		Setor Normatização	
Polaridade		Quanto maior melhor	
Unidade de medida		Percentual	
Prazo limite para apresentação dos dados à Diretoria de Normatização		A Diretoria de normatização já deverá ter os dados enviados mensalmente de cada setor responsável.	
Iniciativas		- Envio dos dados necessários ao cálculo dos indicadores, mensalmente ou no prazo estipulado, pelos setores responsáveis à Diretoria de Normatização; - Manter atualizado mensalmente o conjunto de indicadores da Agência para avaliação do desempenho e identificação de áreas de melhoria no que tange às atividades regulatórias da Agência.	
METAS			
2025	2026	2027	2028
90%	92%	94%	96%

Quadro 6: Indicadores Agesan-RS

9 GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA

Inicialmente, cumpre mencionar a respeito do conceito de risco, sendo esse caracterizado como a consequência de incertezas sobre os objetivos que se pretende alcançar, podendo influenciar em sua obtenção.²³ Isso posto, almejando-se promover grau de segurança suficiente para atingir os objetivos deste planejamento estratégico, a Agesan-RS implementa a prática de gestão de riscos, a qual consiste em identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos,²⁴ empenhando-se para a constatação de problemas futuros com antecedência suficiente a fim de evitá-los ou mitigá-los de maneira efetiva.

Insta ressaltar que a gestão dos riscos a seguir identificados será executada e registrada, quanto à completa análise, avaliação, tratamento e monitoramento, durante a implementação deste planejamento estratégico, motivo pelo qual alguns campos da estrutura da gestão se apresentam em aberto neste documento.

No que diz respeito à importância de se promover a gestão de riscos no setor público, essa encontra sustentação em significativos benefícios, como a antecipação de questões críticas e seu devido tratamento, o aperfeiçoamento de processos da organização, assim como a consolidação do cuidado com os bens públicos e consequente fortalecimento da credibilidade perante a sociedade.²⁵

Objetivando-se gerir os eventos que podem impactar a consecução dos objetivos organizacionais, a autarquia utiliza a Matriz de Riscos, instrumento por meio do qual é possível medir e avaliar os riscos, bem como ordená-los a partir da combinação de sua probabilidade e impacto. No que concerne à probabilidade, essa

²³ BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_estao_riscos.pdf> Acesso em: 08 junho 2025.

²⁴ BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_estao_riscos.pdf> Acesso em: 08 junho 2025.

²⁵ BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos no Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal>> Acesso em: 08 junho 2025.

representa as chances de um evento ocorrer e, quanto ao impacto, esse consiste no efeito gerado.²⁶

Oportuno ressaltar que a implementação da gestão de riscos corrobora, igualmente, para a estruturação da governança²⁷ na Agência, na medida em que as decisões podem ser melhor embasadas a partir da consciência de possíveis eventos com potencial limitante às suas atividades, aperfeiçoando-se a qualidade do processo decisório²⁸ para confirmação da missão e alcance dos objetivos institucionais.

Para tanto, primeiramente se faz necessária a identificação e análise dos riscos, conforme disposto a seguir.

9.1 RISCOS IDENTIFICADOS E ANÁLISE

9.1.1 RISCO FINANCEIRO

Para se efetuar uma análise mais consistente acerca do risco financeiro que permeia as atividades presentes e futuras da Agência no curso deste planejamento, entende-se necessário proceder a uma leitura sistêmica de certos indicadores capazes de transmitir as ameaças a sua saúde financeira e ao seu crescimento a longo prazo. Tal verificação possibilita decisões mais seguras e a antecipação de cenários adversos, à medida em que as estratégias da autarquia podem ser ajustadas para se evitar ou amenizar possíveis perdas inerentes ao risco financeiro.

²⁶ BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Matriz de Riscos**. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/centrais-de-conteudo/170609-matriz-de-riscos-v1-1-pdf>> Acesso em: 15 junho 2025.

²⁷ BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Desktop/Planejamentos%20Estrat%C3%A9gicos/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20AGESAN-RS/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf> Acesso em: 13 junho 2025.

²⁸ BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos no Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal>> Acesso em: 08 junho 2025.

a) Indicador 1: Capacidade de investimento da Agesan-RS

O resultado da aplicação deste indicador demonstra a capacidade de investimento da Agência, uma vez que a receita deve alcançar, no mínimo, o valor da despesa, somado de 25% dessa despesa, permitindo margem para investimentos.

Indicador: $\text{Receita} = \text{Despesa} + 25\% \text{ despesa}$

b) Indicador 2: Inadimplência dos prestadores de serviços dos municípios regulados pela Agesan-RS

O resultado da aplicação deste indicador reflete a inadimplência dos prestadores de serviços, à medida em que o nº de prestadores em atraso é dividido pelo nº total de prestadores em determinado período, evidenciando, assim, o percentual de inadimplência e que contribui para a ausência de receita.

Indicador: $\frac{\text{nº prestadores em atraso}}{\text{nº total de prestadores da Agência}} = \text{prestadores em atraso} \times 100$

c) Indicador 3: Capacidade da Agesan-RS de pagar as suas dívidas de curto prazo (de até 12 meses) com os valores que dispõe em banco/Liquidez Imediata (LI)

O resultado da aplicação do indicador LI demonstra a capacidade que a Agência possui de honrar as suas dívidas²⁹ de curto prazo utilizando somente o seu disponível (banco), uma vez que o valor total que possui em banco é dividido pelas dívidas de curto prazo (passivo circulante). O resultado, se igual ou maior que 1, maior a disponibilidade da autarquia para pagar as suas contas em dia.³⁰

Indicador: $\frac{\text{disponível}}{\text{passivo circulante}} = \text{capacidade da Agência de pagar suas dívidas de curto prazo}$

²⁹ SZUSTER, Natan. [et. al.]. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 352.

³⁰ SZUSTER, Natan. [et. al.]. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 354.

9.1.1.1 ANÁLISE SISTÊMICA DO RISCO FINANCEIRO

Após discorrido acerca dos indicadores que informam aspectos de saúde financeira pertinentes à sustentabilidade e ao crescimento do ente regulador, importa continuar a análise do risco financeiro envolvido em suas atividades regulatórias para o alcance dos objetivos deste planejamento, a partir da aplicação dos indicadores anteriormente mencionados.

Observa-se que, durante a implementação deste plano, serão utilizadas informações contábeis dos anos de 2024 e 2025 para comparações de tendências e compreensão acerca da situação financeira que permeia esta estratégia, momento em que será preenchida a análise abaixo. Ademais, a atualização dos indicadores que demonstram o risco financeiro deve ser realizada anualmente para uma adequada gestão.

9.1.2 RISCO DE NÃO ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE REFERÊNCIA DA ANA

A Agesan-RS adota as orientações estabelecidas pela ANA em suas 12 NRs, cuja importância se deve, dentre outros aspectos, à consequente homogeneidade regulatória do setor e à segurança jurídica na prestação e na fiscalização e normatização dos serviços públicos de saneamento básico, à medida em que tais normas são adotadas pelos reguladores, consoante se observa no § 7º, art. 4º-A da Lei 9.984/2000. Impende ressaltar que a Agesan-RS possui todas as NRs definidas e homologadas por meio da edição de Resoluções.

Tal dinâmica de observância das diretrizes previstas pela Agência Federal poderia ser, de certo modo, interrompida devido à ausência de pessoal nos quadros técnicos da Agência, bem como à escassez dos recursos necessários à aderência, sendo, nesse ponto, influenciada pela saúde financeira apresentada.

9.1.3 RISCO DE MIGRAÇÃO DOS CONVÊNIOS/CONTRATOS DE REGULAÇÃO DA AGÊNCIA PARA A CONCORRÊNCIA NO SETOR

Os Termos de Convênio de Regulação estabelecidos entre a Agesan-RS e os municípios regulados dispõem sobre as obrigações para o exercício de atividades de regulação e fiscalização dos serviços de saneamento prestados, sendo fundamentais para garantir a qualidade, eficiência e continuidade desses, além de proteger os interesses dos usuários e da sociedade.

A autarquia exerce sua função regulatória em conformidade com as melhores práticas no setor e busca manter uma atuação de ponta, alinhada à inovação e exploração de novas formas de desempenho, o que se demonstra, inclusive, por meio dos programas implementados: Eficiência Energética, Redução de Perdas, Fiscalização Programada, Universalização do Serviço de Esgotamento Sanitário, entre outros.

No que diz respeito à fiscalização realizada e prevista nos programas de fiscalização estabelecidos, essa é exercida também em sua modalidade direta, vez que a Agência se preocupa em prestar o serviço regulatório de maneira diligente, aliando técnica, dedicação e modernidade. Ademais, há forte empenho para que sejam definidas tarifas acessíveis aos usuários e que permitam a sustentabilidade financeira dos prestadores para garantia da modicidade tarifária.

Quanto ao preço cobrado pela prestação dos serviços de regulação, esses são claramente mais baixos do que os praticados pela concorrência no setor, o qual, aliado à qualidade da fiscalização, à observância das normas de referência e legislação do setor, às consultorias, orientações e mediações realizadas entre os atores no contexto do saneamento, contribuem para que a Agesan entregue aos municípios e usuários um produto com elevado custo-benefício.

9.1.4 RISCO DE INSUFICIÊNCIA DO QUADRO DE FISCAIS FRENTE À EXPANSÃO DO NÚMERO DE MUNICÍPIOS REGULADOS E AO APERFEIÇOAMENTO DAS DEMANDAS PRÓPRIAS DA ATIVIDADE FISCALIZATÓRIA

A atividade de fiscalização possui expressiva importância ao desempenho das atribuições da Agesan-RS a fim de que os serviços de saneamento sejam prestados com qualidade e de maneira sustentável.

O acréscimo de fiscais para atender ao aumento do número de municípios regulados depende da disponibilidade de recursos para a realização de concursos e novas contratações, sendo este risco influenciado pela situação financeira da Agência e por sua capacidade de investimento, além da disponibilidade de pessoal suficiente para conduzir os processos seletivos.

Ao aperfeiçoamento das demandas inerentes ao ato fiscalizatório, também são necessários recursos para adoção de novas e melhores técnicas, como cursos, pesquisas, equipamentos com maior eficiência, entre outros, sendo tais investimentos, da mesma maneira, impactados pela saúde financeira da organização.

9.2 AVALIAÇÃO, TRATAMENTO E MONITORAMENTO DOS RISCOS

A fim de se realizar a devida avaliação e classificação dos riscos que possam afetar o alcance dos objetivos estratégicos, a Agesan-RS utiliza a Matriz de Riscos que segue. O nível do risco é definido pelo número previsto nas células da matriz (de 1 a 25) e está associado à combinação da probabilidade e impacto identificados.

Impacto	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito baixo	1	2	4	7	11

Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certo
Probabilidade				

Quadro 8: Matriz de Riscos (Adaptada de Tribunal de Contas da União, 2020)

Riscos constatados:

- a) Risco Financeiro
- b) Risco de não aderência às normas de referência da ANA
- c) Risco de migração dos convênios de regulação da Agência para a concorrência no setor
- d) Risco de insuficiência do quadro de fiscais frente à expansão do número de municípios regulados e ao aperfeiçoamento das demandas próprias da atividade fiscalizatória

10 SUSTENTABILIDADE

O saneamento básico possui importante conexão com a sustentabilidade, na medida em que essa se apresenta como caminho sólido ao atendimento das necessidades sociais atuais, sem, no entanto, impedir a qualidade de vida futura.³¹ Os efeitos de ambos no meio ambiente, economia e sociedade contribuem para a manutenção de recursos naturais essenciais à geração de riquezas em diversos setores, como na agricultura e turismo, bem como ao desenvolvimento da qualidade de vida.³²

Nesse contexto de consciência no que tange à necessidade de preservação ambiental, a política dos 5R's da Sustentabilidade almeja promover uma mudança de comportamento orientada à conservação da natureza e manutenção da satisfação das necessidades sociais, consistindo em cinco ações:³³

³¹ BRASIL. Tribunal Regional Federal da 6ª Região. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://portal.trf6.jus.br/sustentabilidade/>> Acesso em: 19 julho 2025.

³². Redação Exame. **Sustentabilidade: entenda o que é, importância e exemplos**. Disponível em: <<https://exame.com/esg/sustentabilidade-entenda-o-que-e-importancia-e-exemplos/>> Acesso em: 8 julho 2025.

³³ SILVA, Saionara da. [et. al.]. **Os 5Rs da sustentabilidade**. Programa de Pós-graduação em Economia & Desenvolvimento. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2017. Disponível em:<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/533/2019/05/OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5

- **Repensar:** refletir sobre os processos socioambientais de produção, desde a matéria-prima, passando pelas condições de trabalho, distribuição, até o descarte. Repensar a real necessidade de consumo dos nossos hábitos.
- **Recusar:** evitando consumo exagerado e desnecessário, adquirindo apenas produtos essenciais.
- **Reduzir:** principalmente na diminuição da criação de lixo. Desperdiçando menos produtos e matéria-prima, consumir somente o necessário, redução no uso e fabricação de embalagens.
- **Reutilizar** dando uma maior utilidade para produtos que seriam descartados, jogados fora.
- **Reciclar** transformar algo usado em algo totalmente novo, com a mesma característica do velho ou mesmo sendo feito outro produto, sendo assim usado apenas o material para confeccionar o produto reciclado.

A concepção e as práticas da Agesan-RS, por meio da execução de programas, instituição de Comissões e contribuições intelectuais se harmonizam aos princípios dos 5R's, permitindo a associação com algumas das importantes dinâmicas da agência:

5R's da Agesan-RS

Repensar: A Agência, além de incorporar a sustentabilidade em seus valores institucionais, explora o tema por meio de contribuições intelectuais, instigando prestadores, titulares, reguladores e população em geral a repensarem suas condutas em relação ao meio ambiente. Como exemplo, a contribuição recente ao Caderno Técnico Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde - PRÁTICAS, NORMAS E SUSTENTABILIDADE, no qual se informa acerca da pertinência da gestão dos resíduos de serviços de saúde para garantia da vida humana e para a preservação dos ecossistemas.

Recusar: O pensamento crítico, quanto ao consumo e suas consequências, desde a geração de resíduos até, principalmente, as diretrizes acerca da prestação dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, é promovido pela autarquia. Como exemplo, a RESOLUÇÃO CSR Nº 020/2024, a qual dispõe sobre os padrões de prestação dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos urbanos nos municípios regulados pela Agesan-rs.

Reduzir: Em suas dinâmicas internas, a Agência mantém interesse e corrobora para a redução do consumo entre seus colaboradores, estimulando as equipes à utilização de materiais duráveis, como canecas reutilizáveis, entre outros, diminuindo o consumo de garrafas plásticas. Externamente, possui implementado o Programa de Redução de Perdas, no qual os prestadores de serviço de abastecimento de água regulados pela Agesan-RS são estimulados a fim de aperfeiçoarem seus métodos para que seja possível a redução efetiva das perdas de água, garantindo aos usuários tarifas módicas e a qualidade exigida nos contratos firmados, bem como contribuindo diretamente em questões ambientais.

Reutilizar: A RESOLUÇÃO CSR Nº 020/2024, a qual dispõe sobre os padrões de prestação dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos urbanos nos municípios regulados pela autarquia, constitui-se como uma das práticas estabelecidas no que concerne à reutilização de produtos, na medida em que é definido aos prestadores de serviços a implantação de sistemas de coleta seletiva, promovendo a reutilização, o reaproveitamento e a reciclagem dos resíduos coletados.

Reciclar: A reciclagem e sua importância à conservação ambiental e manutenção da vida humana, são amplamente difundidas pela Agência, a exemplo, todos os ambientes de trabalho interno possuem recipientes específicos para cada tipo de resíduo gerado. Ademais, o resultado da regulação realizada quanto ao componente de resíduos sólidos urbanos, contribui para a reciclagem mediante a transformação dos resíduos em insumos ou novos produtos, observadas as condições e os padrões estabelecidos.

Figura 9: 5R's Agesan-RS.

No que diz respeito aos efeitos sociais da sustentabilidade, a Agência possui instituída a Comissão de ESG, com o objetivo de discutir no âmbito interno questões referentes à responsabilidade ambiental, social e de governança. Busca-se, igualmente, a criação de políticas e o desenvolvimento de projetos orientados à melhoria da comunicação interna, à promoção da diversidade e ao respeito às diferenças sociais, religiosas e de gênero, exemplificadamente.

11 PRÓXIMOS PASSOS

O processo de melhoria contínua deste Planejamento Estratégico compreende, também, a análise acerca de assuntos e procedimentos que farão parte da implementação da estratégia explanada até este ponto. Desse modo, importa expor tais tópicos.

Anualmente, no mês de julho de cada ano, devem ser apresentados os resultados dos indicadores, momento em que será realizada reunião com a Diretoria Colegiada e a Presidência, na qual serão tomadas as atitudes a serem realizadas para encaminhamento à Assembleia Geral.

Ações de curto prazo: 1. melhoria da comunicação entre os setores internos da agência, 2. participação em eventos, divulgando o conhecimento técnico na agência, 3. cursos e aprimoramento, visando à minimização de riscos de desatualização, 4. setor de recursos humanos focado em políticas e diversidades, 5. reuniões de análise crítica com os setores envolvidos e organização do cronograma de ações do ano e atualização da agenda regulatória.	Ações de médio prazo: 1. avaliação constante da equipe e das ações da agência, 2. dimensionamento de equipe visando ao aumento gradual qualificado, 3. plano de carreira para os servidores da agência, 4. melhoria na independência política de regulação para resiliência climática.	Ações de longo prazo: 1. aumento no portfólio de convênios/contratos com outros municípios e outras agências reguladoras, 2. melhoria na independência financeira, aumento dos produtos oferecidos pela agência.
--	--	--

Quadro 11: Ações de implementação do planejamento

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da percepção da relevância e busca pela melhoria contínua dos processos gerenciais da Agesan-RS, bem com no intento pelo aperfeiçoamento dos serviços de regulação prestados, constatou-se a necessidade de elaboração deste planejamento estratégico.

Nesse processo, foram revisados sua missão, visão, valores e resultados finalísticos, sobrevivendo o incremento de mais um valor aos padrões praticados pela Agência e que orientam sua atuação, de modo a consolidar seu interesse pelo desenvolvimento sustentável no desempenho das dinâmicas do setor de saneamento.

Igualmente, traçaram-se objetivos estratégicos inspirados pelas diretrizes que orientam as melhores práticas regulatórias, objetivando-se uma prestação de qualidade aos municípios e usuários.

Com o intuito de mensurar o progresso deste plano e identificar pontos de melhoria, foram elaborados indicadores, capazes de guiar a autarquia para tomadas de decisões mais informadas e ao alcance de sua visão e objetivos.

Cabe destacar que esse planejamento estratégico deve ser avaliado anualmente e revisado até o final de 2028, permitindo a aderência dos funcionários e da agência a suas metas e indicadores.

Ademais, insta mencionar que a busca pela qualidade e excelência no trabalho da Agesan-RS segue consolidada. Nutre-se na agência o princípio da tecnicidade por meio de seu quadro de pessoal, a concepção de um olhar crítico aos desafios que se apresentam, bem como o desejo de disseminar a inovação, não apenas no contexto regulado, mas também sendo uma agência propulsora à promoção da saúde, ao respeito à diversidade, à preservação ambiental e ao desenvolvimento de maneira conjunta e efetiva, com os demais atores do saneamento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.445/2007. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11445compilado.htm> Acesso em: 19 março 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento do Ministério do Desenvolvimento Regional. **Panorama do Saneamento Básico no Brasil 2021**. Disponível em:
<https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-snis/PANORAMA_DO_SANEAMENTO_BASICO_NO_BRASIL_SNIS_2021compactado.pdf> Acesso em: 9 março 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. **Saneamento para promoção da saúde**. Disponível em: <<http://www.funasa.gov.br/saneamento-para-promocao-da-saude>> Acesso em: 10 março 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf> Acesso em: 08 junho 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos no Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/gestao-de-riscos-no-poder-executivo-federal>> Acesso em: 08 junho 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Matriz de Riscos**. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/centrais-de-conteudo/170609-matriz-de-riscos-v1-1-pdf>> Acesso em: 15 junho 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Disponível em:
<file:///C:/Users/user/Desktop/Planejamentos%20Estrat%C3%A9gicos/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20AGESAN-RS/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf> Acesso em: 13 junho 2025.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 6ª Região. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://portal.trf6.jus.br/sustentabilidade/>> Acesso em: 19 julho 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023.

PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas**. 2.ed. São Paulo: Foco, 2024.

Redação Exame. **Sustentabilidade: entenda o que é, importância e exemplos**. Disponível em: <<https://exame.com/esg/sustentabilidade-entenda-o-que-e-importancia-e-exemplos/>> Acesso em: 8 julho 2025.

SILVA, Saionara da. [et. al.]. **Os 5Rs da sustentabilidade**. Programa de Pós-graduação em Economia & Desenvolvimento. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2017. Disponível em:<[https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/533/2019/05/OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/533/2019/05/OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS_5_RS_DA_SUSTENTABILIDADE_OS.pdf)> Acesso em: 19 julho 2025.

Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. **NAÇÕES UNIDAS BRASIL**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em: 26 agosto 2025.

SZUSTER, Natan. [et. al.]. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – DADOS INTEGRAIS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS PESQUISADAS

Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal - ADASA EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2018-2025) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM MAPA ESTRATÉGICO: SIM METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BSC MISSÃO: Regular e promover a gestão sustentável dos recursos hídricos, a qualidade e universalização dos serviços públicos de saneamento básico, em benefício da sociedade do Distrito Federal. VISÃO: Consolidar-se como uma instituição essencial para a garantia da segurança hídrica no DF e da qualidade dos serviços públicos regulados. VALORES: Integridade, Transparência, Equidade, Tolerância, Imparcialidade, Diálogo, Cultura de resultados, Cooperação. DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025 SÍTIO ELETRÔNICO: https://www.adasa.df.gov.br/
Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul - AGEMS EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO MAPA ESTRATÉGICO: NÃO METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: - MISSÃO: Servir à sociedade por meio da excelência na regulação dos serviços públicos delegados e contribuir com o desenvolvimento sustentável do Estado de Mato Grosso do Sul. VISÃO: Ser reconhecida pela sociedade como agência de excelência na regulação e fiscalização dos serviços públicos delegados, contribuindo para a formulação de políticas públicas sustentáveis. VALORES: Ética, Valorização do capital humano, Efetividade, Respeito ao cidadão, Imparcialidade, Transparência, Sustentabilidade, Impessoalidade, Inovação, Compromisso com o interesse público. DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025 SÍTIO ELETRÔNICO: https://www.agems.ms.gov.br/institucional/missao-visao-e-valores/
Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso - AGER/MT EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2023-2026) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM MAPA ESTRATÉGICO: SIM METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BSC E SWOT MISSÃO: Promover a excelência na prestação dos serviços públicos delegados, assegurando o equilíbrio entre os agentes em benefício da sociedade. VISÃO: Ser referência como agência reguladora, garantindo excelência dos serviços públicos delegados. VALORES: Ética, Transparência, Imparcialidade, Excelência, Independência. DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/20205 SÍTIO ELETRÔNICO: https://www.ager.mt.gov.br/plano-estrategico

Agência de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Estado de Rondônia - AGERO
EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM MAPA ESTRATÉGICO: NÃO METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: - MISSÃO: Garantir por meio da mediação, o equilíbrio e melhoria dos serviços públicos delegados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Rondônia. VISÃO: Ser uma agência multissetorial, reconhecida pelo equilíbrio da prestação dos serviços públicos delegados, por meio de uma gestão moderna, eficiente e eficaz. VALORES: -
DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025 SÍTIO ELETRÔNICO: https://rondonia.ro.gov.br/agero/sobre/missao-e-visao/
Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Sergipe - AGRESE
EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM MAPA ESTRATÉGICO: NÃO METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: - MISSÃO: Servir a sociedade sergipana com transparência, mediando os interesses do Poder Concedente, dos usuários e prestadores de serviços públicos, com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços e a modicidade dos preços. VISÃO: Ser reconhecida como instrumento efetivo na regulação e fiscalização dos serviços públicos delegados, visando à máxima transparência de suas ações como também a satisfação dos seus clientes e usuários. VALORES: Satisfação do usuário dos serviços públicos, Transparência nas ações, Respeito ao meio ambiente.
DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025 SÍTIO ELETRÔNICO: https://agrese.se.gov.br/institucional/
Agência Reguladora dos Serviços Públicos Delegados do Estado do Piauí - AGRESPI
EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM MAPA ESTRATÉGICO: NÃO METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: - MISSÃO: - VISÃO: - VALORES: -
DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025 SÍTIO ELETRÔNICO: http://www.agrespi.pi.gov.br/sobre.php
Agência de Regulação e Controle de Serviços Públicos do Estado do Pará - ARCON - PA
EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos ABRANGÊNCIA: Estadual PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO MAPA ESTRATÉGICO: NÃO METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Regular e Fiscalizar os serviços de Saneamento Básico de competência municipal delegados pelos órgãos competentes, equilibrando os interesses dos usuários, dos poderes concedentes e dos prestadores de serviço.

VISÃO: A ARCON-PA ser reconhecida pela sociedade como instrumento efetivo na melhoria da qualidade dos serviços de Saneamento Básico delegados, visando a máxima satisfação de seus clientes e usuários.

VALORES: Competência, Compromisso, Credibilidade, Dedicação, Eficiência, Espírito de equipe, Ética, Humanização, Imparcialidade, Participação, Qualidade, Respeito, Responsabilidade, Transparência, Valorização.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://www.arcon.pa.gov.br/missao-valores-e-visao>

Agência Reguladora de Serviços Públicos do Rio Grande do Norte - **ARSEP**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Assegurar a qualidade, a modicidade das tarifas e a universalização dos serviços públicos no âmbito de sua atuação, em benefício da sociedade potiguar.

VISÃO: Ser essencial para assegurar a qualidade e a sustentabilidade dos serviços públicos de sua competência.

VALORES: Autonomia, Compromisso com o interesse público, Diálogo, Efetividade, Equilíbrio, Ética, Imparcialidade, Isonomia, Previsibilidade, Simplicidade, Transparência.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<http://www.arsep.rn.gov.br/>

Agência Tocantinense de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos - **ATR**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2016-2019)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BSC E SWOT

MISSÃO: Promover de forma autônoma e sustentável por meio da regulação, controle e fiscalização a melhoria da qualidade dos serviços públicos de transporte rodoviário, aquaviário, saneamento básico e energia elétrica, em benefício da sociedade tocantinense.

VISÃO: Ser reconhecida pela qualidade e eficiência na regulação e fiscalização dos serviços públicos.

VALORES: Respeito, Comprometimento, Eficiência, Imparcialidade e Transparência.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 07/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<file:///C:/Users/user/Desktop/Planejamentos%20Estrat%C3%A9gicos/ATR%20-%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202016-2019.pdf>

Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro - **AGENERSA**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2022-2026)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SWOT

MISSÃO: Regular, controlar, monitorar e fiscalizar as atividades das concessionárias para que os serviços públicos outorgados tragam benefícios diretos à população do Estado do Rio de Janeiro,

satisfazendo às condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

VISÃO: Estabelecer até 2026, um ambiente regulatório favorável para que os serviços de saneamento básico e energia se desenvolvam com equilíbrio entre os agentes em benefício da população fluminense.

VALORES: Ética, Transparência, Imparcialidade, Responsabilidade Social, Eficiência.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://www.rj.gov.br/agenersa/planejamento-estrategico>

Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Paraná - **AGEPAR**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2021-2024)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SWOT e Benchmarking

MISSÃO: Garantir a qualidade e a transparência da prestação de serviços delegados, atuando com independência para proteger e conciliar direitos e interesses de usuários, entidades reguladas, poder concedente e sociedade.

VISÃO: Contribuir de forma efetiva, atuando proativamente, no desenvolvimento e implementação dos serviços públicos delegados nos diversos modais.

VALORES: Espírito de equipe, respeito, agilidade, excelência técnica e jurídica, transparência e efetividade organizacional.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

https://www.agepar.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-09/AGEPAR%20PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO%202021-2024.pdf

Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul - **AGERGS**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2024-2027)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Regular a prestação dos serviços públicos delegados, mediando entre os interesses dos usuários, dos delegatários e do poder concedente, em benefício da sociedade e do desenvolvimento do Estado.

VISÃO: Ser reconhecida como instituição de Estado, essencial para a qualificação e sustentabilidade dos serviços públicos regulados.

VALORES: Autonomia, Colaboração, Ética e Integridade, Imparcialidade, Inovação, Transparência, Responsabilidade social, Excelência técnica.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO: <https://agergs.rs.gov.br/planejamento-estrategico-673389e70d1fa>

Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos - **AGR**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2023-2024)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SMART

MISSÃO: Promover a excelência dos serviços públicos e atividades objeto de delegação, em ambiente regulatório equilibrado e efetivo entre usuário, poder concedente e prestador de serviços.

VISÃO: Ser uma Agência reconhecida perante a sociedade pela excelência e relevância dos trabalhos

desenvolvidos.

VALORES: Ética, Excelência Técnica, Transparência, Equilíbrio Regulatório, Relacionamento, Inovação.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://goias.gov.br/agr/wp-content/uploads/sites/43/2024/09/Planejamento-Estrategico-2023-2024.pdf>

Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará - **ARCE**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2024-2028)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Agenda Regulatória e Plano de Atividades e Metas (PAM).

MISSÃO: Promover a melhoria contínua dos serviços públicos regulados e o equilíbrio dos interesses dos usuários, do poder concedente e dos prestadores de serviços. Promover a melhoria contínua dos serviços públicos regulados e o equilíbrio dos interesses dos usuários, do poder concedente e dos prestadores de serviços.

VISÃO: Ser uma Agência inovadora, inclusiva, ágil e efetiva na regulação de serviços públicos e essencial nas discussões estratégicas destes serviços no Estado do Ceará.

VALORES: Imparcialidade, Espírito de Equipe, Transparência, Excelência, Compromisso, Proatividade, Diálogo.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://www.arce.ce.gov.br/institucional-novo/>

Agência de Regulação do Estado da Paraíba - **ARPB**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Servir à sociedade por meio da excelência na regulação dos serviços públicos, buscando promover uma visão sistêmica na gestão dos serviços públicos delegados que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública, com adoção de mecanismos que garantam a regularidade, continuidade, funcionalidade e universalização da prestação dos serviços públicos e contribuir com o desenvolvimento sustentável do Estado da Paraíba.

VISÃO: Ser reconhecida pela sociedade como uma Agência modelo de Excelência em suas atividades Regulatórias, contribuindo para a formulação de políticas públicas sustentáveis.

VALORES: Ética, Autonomia Institucional, Valorização do Capital Humano, Respeito ao Cidadão, Excelência Técnica nas Ações Regulatórias, Imparcialidade, Transparência, Responsabilidade Social e Ambiental e Compromisso com o Interesse Público.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://arpb.pb.gov.br/noticias-1/missao-visao-e-valores>

Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - **ARSAE-MG**

EIXOS REGULADOS: Saneamento

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2020-2024)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BSC

MISSÃO: Regular de forma transparente, independente e ética, buscando a universalização, a qualidade e o equilíbrio na prestação dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário em Minas Gerais.

VISÃO: Ser reconhecida pela população mineira pela promoção de melhorias nos serviços regulados e referência nacional pela sua atuação técnica, íntegra, inovadora e independente.

VALORES: Excelência Técnica, Transparência, Ética, Equilíbrio, Inovação.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

chrome-extension://efaidnbmninnbpcapjpcglclefindmkaj/https://www.arsae.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/01/Plano-Estrategico-2024-1.pdf

Agência de Regulação de Pernambuco - **ARPE**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Regular, normatizando e fiscalizando, os serviços públicos delegados de modo efetivo e transparente com o objetivo de promover o equilíbrio nas relações entre os usuários, prestadores de serviços e poder concedente, contribuindo para um ambiente seguro ao desenvolvimento do Estado e buscando garantir amplo acesso a serviços de qualidade com preços justos.

VISÃO: Ser conhecida como uma Agência que contribui para o desenvolvimento do Estado e para a qualidade de vida dos pernambucanos, e reconhecida nacionalmente pela sua atuação técnica e inovadora.

VALORES: Imparcialidade, Transparência, Sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, Excelência técnica e efetividade, Inovação, Ética e integridade.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<http://www.arpe.pe.gov.br/institucional>

Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Alagoas - **ARSAL**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2022-2026)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SWOT

MISSÃO: Regular e fiscalizar os serviços públicos delegados, com independência e excelência, promovendo a sustentabilidade e equilibrando os interesses dos usuários e agentes regulados.

VISÃO: Ser essencial para assegurar eficiência e excelência na prestação dos serviços regulados.

VALORES: Autonomia, Sustentabilidade, Cooperação, Ética, Ética, Excelência, Independência, Legalidade, Publicidade, Transparência, Cordialidade, Inovação.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://arsal.al.gov.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2022-2026>

Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Amapá - **ARSAP**

EIXOS REGULADOS: Saneamento

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2024-2027)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BSC, SWOT e Benchmarking

MISSÃO: Garantir a universalização dos serviços públicos delegados, com equidade e equilíbrio dos interesses dos usuários, do poder concedente e dos prestadores dos serviços.

VISÃO: Ser referência na regulação dos serviços públicos delegados, com qualidade e sustentabilidade ambiental, trabalhando pelo bem-estar da população amapaense.

VALORES: Responsabilidade, Lealdade, Imparcialidade, Integridade, Compromisso, Ética, Transparência, Sustentabilidade, Excelência, Cooperação.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://arsap.portal.ap.gov.br/conteudo/institucional/plano-estrategico>

Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo - **ARSESP**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIM (2024-2027)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: SIM

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SWOT

MISSÃO: Contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos, por meio da sua regulação, respeitando os contratos e garantindo o equilíbrio na relação entre usuários, prestadores de serviço e Poder Público e favorecendo a sustentabilidade destes serviços.

VISÃO: Ser reconhecida pela atuação de excelência na regulação dos serviços públicos, referência pela competência dos seus recursos humanos, governança de suas ações e transparência da sua atuação com credibilidade no cumprimento de sua missão.

VALORES: Transparência, Integridade, Comprometimento, Equilíbrio, Excelência técnica, Bem-estar social, Eficiência.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 06/01/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://www.arsesp.sp.gov.br/Documentosgerais/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Arseps%202024-2027.pdf>

Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento - **ARIS**

EIXOS REGULADOS: Saneamento

ABRANGÊNCIA: Intermunicipal

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: SIM

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Regular e fiscalizar os serviços de saneamento básico dos municípios de Santa Catarina.

VISÃO: Ser referência de regulação dos serviços de saneamento.

VALORES: Independência Decisória, Equilíbrio entre as partes, Respeito aos Municípios, Credibilidade.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 24/03/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://www.aris.sc.gov.br/pagina/view/1>

<https://www.aris.sc.gov.br/uploads/pagina/2534/jS9jvkEU8kNm5juM6HdmbfY4oM9bKB7e.pdf>

Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico do Espírito Santo - **ARIES**

EIXOS REGULADOS: Saneamento

ABRANGÊNCIA: Intermunicipal

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: Regular e fiscalizar, de forma transparente, independente e técnica, os serviços de saneamento básico com sustentabilidade econômica, social e ambiental em benefício da sociedade capixaba e brasileira.

VISÃO: Organizar e disciplinar a prestação dos serviços de abastecimento básico de água,

esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem urbana e manejo de águas pluviais no Estado do Espírito Santo, garantindo-lhes a expansão e a busca pela excelência.

VALORES: Decisão por Assembleia Geral, Respeito entre as partes, Credibilidade, Socialização.

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 24/03/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://aries.agr.br/a-aries/>

Agência Reguladora de Saneamento Básico do Estado da Bahia - **AGERSA**

EIXOS REGULADOS: Saneamento

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: -

VISÃO: -

VALORES: -

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 24/03/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

https://www.agersa.ba.gov.br/?page_id=63

Agência Reguladora dos Serviços Públicos do Estado do Acre - **AGEAC**

EIXOS REGULADOS: Saneamento e outros eixos

ABRANGÊNCIA: Estadual

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: NÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: NÃO

MAPA ESTRATÉGICO: NÃO

METODOLOGIA UTILIZADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: -

MISSÃO: -

VISÃO: -

VALORES: -

DATA DE ACESSO NO SÍTIO ELETRÔNICO: 25/03/2025

SÍTIO ELETRÔNICO:

<https://ageac.ac.gov.br/contate-nos/>