

RESOLUÇÃO DC Nº 5/2026

Aprova o Planejamento Estratégico da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul – AGESAN-RS para o período de 2026 a 2028.

A **DIRETORIA COLEGIADA** DA AGÊNCIA REGULADORA INTERMUNICIPAL DE SANEAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL – AGESAN-RS, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 25-D do Estatuto Social, que estabelece a competência deliberativa da Diretoria Colegiada no exercício da função regulatória;

CONSIDERANDO que a AGESAN-RS é entidade reguladora e fiscalizadora dos serviços públicos de saneamento básico, competindo-lhe exercer suas atividades com observância dos princípios da legalidade, eficiência, transparência, planejamento e governança;

CONSIDERANDO o disposto nos arts. 21, 22 e 23 da Lei Federal nº 11.445, de 2007, que estabelecem os princípios, objetivos e competências da regulação dos serviços públicos de saneamento básico;

CONSIDERANDO o disposto no art. 31 da Norma de Referência nº 4, aprovada pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA, que estabelece a necessidade de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação periódica do planejamento estratégico pelas entidades reguladoras infranacionais;

CONSIDERANDO que o Planejamento Estratégico constitui instrumento essencial de governança institucional, destinado a orientar a atuação administrativa da Agência, estabelecer objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas institucionais, programas de ação e mecanismos de monitoramento;

CONSIDERANDO os documentos do Processo Administrativo nº 2576/2026.

RESOLVE:

Art. 1º. Fica aprovado o Planejamento Estratégico da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul – AGESAN-RS, para o período de 2026 a 2028, na forma do Anexo Único desta Resolução.

Art. 2º. Ficam aprovadas as Diretrizes Estratégicas Institucionais da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul – AGESAN-RS, compostas pela Missão, Visão e Valores Institucionais, nos seguintes termos:

I – Missão: regular e fiscalizar os serviços de saneamento básico com eficácia, garantindo serviços adequados, melhoria contínua e equilíbrio entre usuários, prestadores de serviços e poder público, contribuindo para a saúde pública e o desenvolvimento sustentável.

II – Visão: ser referência em regulação de saneamento básico pela excelência, independência, credibilidade e efetividade, contribuindo para a prestação de serviços de qualidade e para a satisfação da sociedade no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

III – Valores: tecnicidade; ética e imparcialidade; transparência; celeridade; responsabilidade socioambiental; sustentabilidade; valorização das pessoas; melhoria contínua; inovação; e compromisso com o usuário.

§ 1º A Missão, a Visão e os Valores Institucionais constituem as diretrizes estratégicas permanentes da AGESAN-RS e servirão de fundamento para a formulação, implementação, monitoramento, avaliação e revisão do Planejamento Estratégico da Agência.

§ 2º Os objetivos estratégicos, programas, projetos, indicadores de desempenho, metas, planos de ação e demais instrumentos de gestão institucional deverão observar as Diretrizes Estratégicas Institucionais previstas neste artigo, promovendo o alinhamento entre as ações da Agência, sua atuação regulatória e fiscalizatória e os princípios da boa governança pública.

Art. 3º. O Planejamento Estratégico constitui instrumento oficial de governança institucional da AGESAN-RS e orientará:

- I – a atuação da Diretoria Colegiada;
- II – o planejamento das Diretorias;
- III – a elaboração dos planos de ação;
- IV – o acompanhamento das metas institucionais;
- V – o gerenciamento de riscos;
- VI – a avaliação do desempenho institucional.

Art. 4º. Compete às Diretorias e às unidades administrativas promover a implementação das ações previstas no Planejamento Estratégico, observadas as competências estabelecidas no Estatuto Social e nos atos normativos internos.

Art. 5º. O acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico será realizado de forma contínua pela Diretoria Colegiada, mediante avaliação periódica dos indicadores, metas, programas e projetos estratégicos.

Parágrafo único. Sempre que necessário poderão ser estabelecidos painéis de indicadores, relatórios gerenciais e planos de ação específicos destinados ao monitoramento da execução do Planejamento Estratégico.

Art. 6º. Poderão ocorrer as seguintes revisões do Planejamento Estratégico da AGESAN-RS de 2026 a 2028:

- I – anualmente, para atualização dos planos de ação e indicadores;
- II – extraordinariamente, quando ocorrer alteração significativa na legislação, nas Normas de Referência da ANA, na estrutura organizacional da Agência ou em outros fatores internos e externos que justifiquem sua atualização.

Art. 7º. O Planejamento Estratégico da AGESAN-RS para os anos de 2029 a 2031 deverá ser atualizado ano de 2028.

Art. 8º. Compete ao Diretor-Geral da AGESAN-RS coordenar a implementação do Planejamento Estratégico, podendo designar responsáveis pelos programas, projetos e indicadores previstos no documento.

Art. 9º. O Planejamento Estratégico aprovado por esta Resolução deverá permanecer disponível no sítio eletrônico oficial da AGESAN-RS, em observância aos princípios da publicidade, transparência e governança.

Art. 10. A Diretoria Colegiada elaborará, até 31 de março de cada exercício, relatório de acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico, contendo a avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos, indicadores, metas, riscos identificados e ações corretivas eventualmente adotadas, o qual será disponibilizado no sítio eletrônico da AGESAN-RS, observadas as normas de transparência e governança.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, 23 de julho de 2026.

Emanuele Baifus Manke
Diretora de Regulação e Fiscalização

Franciele Grings do Santos
Diretora Administrativa e Financeira

Tiago Luis Gomes
Diretor Geral

Vagner Gerhardt Mâncio
Diretor de Normatização

Dr. Marlon do Nascimento Barbosa
Assessor Jurídico



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGÊNCIA REGULADORA INTERMUNICIPAL
DE SANEAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL – AGESAN-RS**
(2026 – 2028)

Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul

AGESAN-RS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Porto Alegre, julho de 2026.

2/38

AGESAN – RS

CNPJ: 32.466.876/0001-14

Rua Félix da Cunha, 1009, Sala 802, Moinhos de Vento – Porto Alegre/RS – CEP: 90570-001

REVISÃO 01 – JULHO 2026

Autor da versão

Tiago Luis Gomes

Contribuições especiais e colaboradores

Emanuele Baifus Manke

Franciele Grings dos Santos

Vagner Gerhardt Mâncio

Daniel Luz dos Santos

Valéria Borges Vaz

Lucas Leal Alves

Paola Guarese Henicka

Pedro Heitor Cerveira

Equipe Agesan-RS

Equipe Técnica de Colaboração

Rede Gestão Integrada

Revisão

Tiago Luis Gomes

Emanuele Baifus Manke

Franciele Grings dos Santos

Vagner Gerhardt Mâncio

Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento do Rio Grande do Sul

AGESAN-RS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGÊNCIA REGULADORA INTERMUNICIPAL DE SANEAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL AGESAN-RS

PRESIDENTE

Gustavo Diogo Finck

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	6
2 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	8
3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO	16
4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO	18
5 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	20
6 ANÁLISE DO AMBIENTE	23
7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
8 AGESAN-RS: ATUAÇÃO CONSONANTE ÀS DEMANDAS CONTEMPORÂNEAS E ÀS PRIORIDADES ESTABELECIDAS PELA LEGISLAÇÃO EM SANEAMENTO ..	32
9 GESTÃO DE RISCOS, OPORTUNIDADES E GOVERNANÇA	35
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

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;

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,

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/acesso-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.

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 atividades da autarquia às diretrizes organizacionais da Agência, bem como 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 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

A Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento (Agesan-RS) foi fundada em 19 de dezembro de 2018, é Consórcio Público com personalidade jurídica de direito público, de natureza autárquica, regida pelas normas da legislação pertinente, notadamente pela Lei Federal nº 11.107/05.

2.1 Negócio

O negócio da AGESAN é a regulação e fiscalização dos serviços públicos de saneamento básico, que compreendem:

- ✓ Abastecimento de água potável
- ✓ Esgotamento sanitário
- ✓ Drenagem e manejo das águas pluviais urbanas
- ✓ Manejo de resíduos sólidos

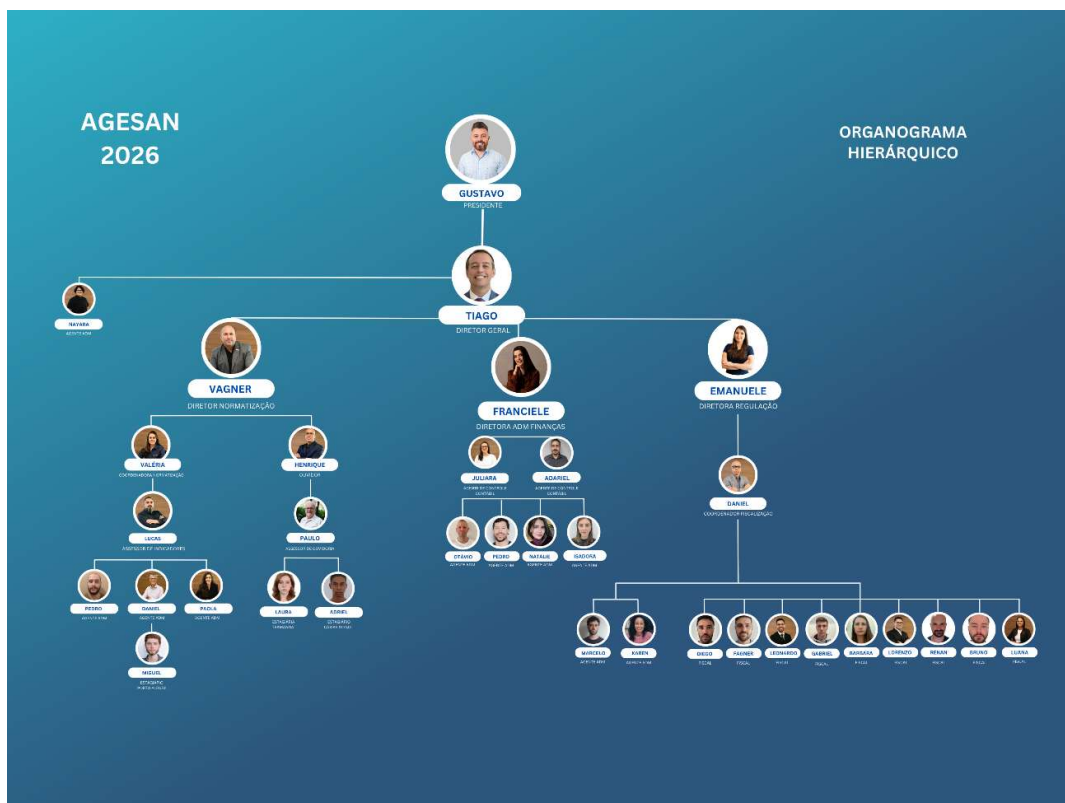
2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da AGESAN, conforme o seu Estatuto Social, é composta por:

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.

- ## XI - Ouvidoria.

Figura 1: Organograma AGESAN RS – 2026



2.3 Área de Abrangência

A AGESAN abrange atualmente 92 municípios conveniados do Estado do Rio Grande do Sul, envolvendo uma população de mais de 4,2 milhões de habitantes.

Figura 2: Listagem de municípios regulados e conveniados - AGESAN RS – 2026

TOTAL DE MUNICÍPIOS REGULADOS	
1	AMARAL FERRADOR
2	ANDRÉ DA ROCHA
3	ANTÔNIO PRADO
4	ARAMBARÉ
5	ARARICÁ
6	ARROIO DOS RATOS
7	BAGÉ
8	BARÃO DO TRIUNFO
9	BARRA DO RIBEIRO
10	BENTO GONÇALVES
11	CAMAQUÃ
12	CAMPO BOM
13	CAMPOS BORGES
14	CANELA
15	CAPÃO DA CANOA
16	CAPELA DE SANTANA
17	CARLOS BARBOSA
18	CAXIAS DO SUL
19	CERRO GRANDE DO SUL
20	CHARQUEADAS
21	CHIAPETTA
22	CHUVISCA
23	COLORADO
24	CORONEL BICACO
25	CORONEL PILAR
26	COTIPORÃ
27	CRISTAL

28	DOM FELICIANO
29	ESMERALDA
30	ESPUMOSO
31	ESTÂNCIA VELHA
32	FAGUNDES VARELA
33	FARROUPILHA
34	FLORES DA CUNHA
35	FONTOURA XAVIER
36	FORTALEZA DOS VALOS
37	GARIBALDI
38	GUAÍBA
39	GUAPORÉ
40	IBIRAPUITÃ
41	IBIRUBÁ
42	IGREJINHA
43	IVOTI
44	JAQUIRANA
45	MONTE BELO DO SUL
46	NÃO-ME-TOQUE
47	NOVA ARAÇÁ
48	NOVA BASSANO
49	NOVA ESPERANÇA DO SUL
50	NOVA HARTZ
51	NOVA PÁDUA
52	NOVA PRATA
53	NOVA ROMA DO SUL
54	NOVA SANTA RITA
55	NOVO BARREIRO
56	NOVO HAMBURGO
57	OSÓRIO
58	PARAÍ
59	PAROBÉ
60	PELOTAS
61	PINHEIRO MACHADO

62	PINTO BANDEIRA
63	PORTÃO
64	PROTÁSIO ALVES
65	RIOZINHO
66	ROLANTE
67	SALDANHA MARINHO
68	SANTA BÁRBARA DO SUL
69	SANTA TEREZA
70	SANTIAGO
71	SÃO FRANCISCO DE ASSIS
72	SÃO FRANCISCO DE PAULA
73	SÃO JORGE
74	SÃO JOSÉ DO HERVAL
75	SÃO LEOPOLDO
76	SÃO MARCOS
77	SÃO VICENTE DO SUL
78	SAPIRANGA
79	SAPUCAIA DO SUL
80	SENTINELA DO SUL
81	SERTÃO SANTANA
82	SOLEDADE
83	TAPERA
84	TAPES
85	TAQUARA
86	TRAMANDAÍ
87	TRÊS COROAS
88	VERA CRUZ
89	VERANÓPOLIS
90	VICTOR GRAEFF
91	VILA FLORES
92	XANGRI-LÁ

2.3.1 Principais partes interessadas

Principais Partes Interessadas		
Clientes		
Principais segmentos de mercado	Principais grupos de Clientes	Principais necessidades e expectativas predisposições do Grupo
Regulação e fiscalização do serviço de abastecimento de água	Municípios, usuários e prestadores de serviços públicos de abastecimento de água.	Qualidade da água distribuída, regularidade e pressão no fornecimento, além da eficiência operacional e tarifária. Garantia de padrões de qualidade, continuidade do serviço e equilíbrio entre sustentabilidade econômica e modicidade tarifária. Apoio técnico qualificado na regulação e fiscalização dos serviços. Segurança jurídica e metodológica com indicadores de desempenho claros para subsidiar decisões.
Regulação e fiscalização do serviço de esgotamento sanitário	Municípios, usuários e prestadores de serviços públicos de esgotamento sanitário.	Coleta e tratamento eficaz dos efluentes, cobertura adequada do serviço, qualidade operacional e equilíbrio tarifário. Ampliação do acesso, a conformidade com padrões ambientais e a garantia da eficiência na prestação, com tarifas justas e sustentáveis. Apoio técnico qualificado na regulação e fiscalização dos serviços. Segurança jurídica e metodológica com indicadores de desempenho claros para subsidiar decisões.
Regulação e fiscalização do serviço de manejo de resíduos sólidos urbanos	Municípios, usuários e prestadores de serviços públicos de manejo de resíduos sólidos	Regularidade e qualidade dos serviços prestados, com foco na coleta, transporte e disposição final ambientalmente adequada. Eficiência operacional, transparência na gestão e definição de tarifas justas. Apoio técnico qualificado na regulação e fiscalização dos serviços. Segurança jurídica e metodológica com indicadores de desempenho claros para subsidiar decisões.
Regulação e fiscalização do serviço de manejo de águas pluviais urbanas	Municípios, usuários e prestadores de serviços públicos de águas pluviais urbanas	Qualidade dos serviços prestados, existência de infraestrutura adequada e adoção de medidas que reduzam alagamentos e impactos urbanos. Planejamento contínuo, manutenção eficiente dos sistemas e equilíbrio entre custos e capacidade contributiva. Apoio técnico qualificado na regulação e fiscalização dos serviços. Segurança jurídica e metodológica com indicadores de desempenho claros para subsidiar decisões.
Fornecedores		
Principais tipos de Fornecedores	Principais produtos fornecidos	Principais necessidades e expectativas
Escritório de Assessoria Jurídica	Emissão de pareceres, análise de contratos e apoio à conformidade legal	Comunicação clara, prazos bem definidos e alinhamento com a legislação vigente.
Serviços de Informática	Sistemas, softwares, infraestrutura de TI, suporte técnico e serviços em nuvem, proteção de dados	Estabilidade na operação, comunicação eficiente com a equipe, cumprimento de prazos contratuais e suporte contínuo.

Fornecedores de Equipamentos de Proteção Individual	Uniformes, botas, capacetes, coletes e outros EPIs utilizados nas fiscalizações em campo	Clareza nas especificações técnicas, previsibilidade nas demandas e cumprimento dos prazos contratuais, assegurando ambiente de fornecimento estável e confiável.
Fornecedores de Veículos	Veículos locados, manutenção, suporte logístico	Planejamento das demandas, conservação dos veículos, eficiência no uso e cumprimento contratual
Serviços de Comunicação	Linhas telefônicas, canais 0800, internet corporativa	Utilização eficiente dos serviços, adimplência contratual e clareza das exigências
Serviços especializados (Capacitações internas, treinamentos institucionais e qualificação técnica)	Capacitações internas, treinamentos institucionais e qualificação técnica	Clareza nos objetivos da capacitação, logística bem definida e valorização institucional dos treinamentos.
Empresa de Contabilidade	Apoio contábil, fiscal e prestação de contas	Previsibilidade nas entregas, acesso a informações atualizadas e cumprimento de obrigações legais
Serviços especializados (auditoria de regulados)	Verificação e validação externa dos dados enviados ao SINISA pelos prestadores (Programa Acertar)	Comunicação clara e objetiva; cumprimento dos acordos contratuais; relacionamento colaborativo. Ambiente institucional que assegure independência, rastreabilidade e confiabilidade dos resultados.
Serviços especializados (análises químicas)	Coleta e análise de amostras de água tratada; coleta e análise de amostras de esgoto.	Comunicação clara e objetiva; cumprimento dos acordos contratuais; relacionamento colaborativo.
Força de Trabalho		
Quantidade de pessoas (Sem incluir terceirizados e estagiários)		Principais necessidades e expectativas
36		
Grupos de pessoas	Qt. de cada grupo	
Diretoria Colegiada	4	
Diretoria Geral	1	
Diretoria Adm/Finanças	6	Dispor de mecanismos de acompanhamento de resultados, ter autonomia técnica e acesso rápido a informações gerenciais. Exercer a gestão, coordenadoria e administração com autonomia decisória, administrativa e financeira, com transparência e atendimento aos órgãos de controle e demais partes interessadas. Capacitação contínua e técnica especializada; Condições adequadas de trabalho e infraestrutura; Reconhecimento e valorização profissional; Apoio nas decisões e autonomia técnica; Clareza de propósito e impacto social do trabalho.

Diretoria de Fiscalização	12	
Diretoria de Normatização	7	
Conselheiros	6	
OUTRAS PARTES INTERESSADAS		
Partes interessadas	Instância interlocutora na PI	Principais necessidades e expectativas
Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico	Diretoria Colegiada e/ou Superintendência de Regulação de Saneamento Básico (SSB)	Cumprimento das normas de referência, uniformização e conformidade regulatória.
Executivo dos municípios atendidos	Prefeito, Secretário Municipal e Vereadores	Garantir que as relações contratuais sejam cumpridas e os serviços regulados atendam aos padrões estabelecidos.
Legislativo dos municípios atendidos	Procuradoria Geral	Assegurar que os normativos sejam cumpridos e que as ações regulatórias respeitem o pacto federativo.
SEMA-RS e Secretarias de Meio Ambiente Municipais	Departamento de Recursos Hídricos, Saneamento e FEPAM, Secretário Municipal	Parceria na universalização dos serviços de saneamento e no atendimento das diretrizes dos planos de bacias hidrográficas.
Secretarias Estadual e Municipais da Saúde	CEVS - Centro Estadual de Vigilância em Saúde e Vigilância Sanitária Municipal	Alinhamento regulatório, acesso a informações atualizadas sobre a qualidade da água, comunicação efetiva sobre não conformidades, atuação integrada para a proteção da saúde pública.
Ministério Público	Promotores Públicos	Receber fundamentações técnicas claras e atualizadas sobre os serviços regulados e a atuação da Agência. Cumprimento da legislação, combate a irregularidades, promoção do direito ao saneamento e meio ambiente, proteção do patrimônio e do usuário do serviço público, bem como a publicidade e acesso às informações, atuação preventiva e corretiva.
Tribunais de Contas (TCE/TCU)	Conselheiros e Diretoria	Obter informações precisas e tempestivas sobre atos regulatórios e fiscalização, com foco em legalidade e controle.

3 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 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, foram empregados a Matriz SWOT¹² e o BSC (termos oriundos do idioma inglês, formados,

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.

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.

respectivamente, pelas iniciais de *Strengths* = Forças, *Weaknesses* = Fragilidades, *Opportunities* = Oportunidades e *Threats* = Ameaças e de Balanced Scorecard).

Quanto à primeira, constitui-se como 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 6 deste documento.

No que concerne ao BSC, essa traduz a missão, a visão e os objetivos organizacionais em indicadores de desempenho distribuídos em diferentes perspectivas, permitindo acompanhar a execução da estratégia de forma integrada. No contexto da administração pública, sua aplicação contribui para o alinhamento entre as ações institucionais e os resultados esperados pela sociedade, promovendo o monitoramento da eficiência dos processos internos, da qualidade dos serviços prestados, do desenvolvimento organizacional e da adequada utilização dos recursos públicos, sem restringir a avaliação ao desempenho orçamentário ou financeiro.¹⁴

O planejamento da Agesan-RS possui horizonte de 3 anos (2026-2028) 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.

4 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 comparação¹⁵ 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.

Como avaliação desta pesquisa, podemos considerar o quadro a seguir, que demonstra sinteticamente as agências pesquisadas e o material encontrado, sendo

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.

¹⁴ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

¹⁵ 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.

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 Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso - AGER	x	x	x	x	x
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 Paraná - AGEPAR	x	x	x	x	x
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 Públicos do Estado de São Paulo - ARSESP	x	x	x	x	x
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 e suas lideranças.

A partir da revisão da Matriz, foram definidos os objetivos estratégicos alinhados às quatro perspectivas do BSC, conforme abordados nos próximos capítulos.

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.

5 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A missão, a visão e os valores institucionais são o alicerce de uma organização.¹⁶ A Missão se conceitua como a função da entidade em sociedade e o motivo de ter sido criada;¹⁷ a visão, por sua vez, é a imagem que a organização projeta

¹⁶ 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.

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. 70.

de si para o futuro¹⁸ e, no que diz respeito aos valores, esses são os padrões defendidos pela instituição e que orientam sua atuação.¹⁹

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, foram agregados os valores “Sustentabilidade”, “Valorização das Pessoas”, “Melhoria Contínua”, “Inovação” e “Compromisso com o Usuário”; os quais refletem sua identidade e propósito como entidade reguladora consciente de sua responsabilidade para a capacidade de suprimento de gerações futuras, com o compromisso com a sociedade e busca da excelência e eficácia dos seus processos, sendo assim estabelecidos:

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: “Regular e fiscalizar os serviços de saneamento básico com eficácia, garantindo serviços adequados, melhoria contínua e equilíbrio entre usuários, prestadores de serviços e poder público, contribuindo para a saúde pública e desenvolvimento sustentável.”

Visão: “Ser referência em regulação de saneamento básico pela excelência, independência, credibilidade e efetividade, contribuindo para a prestação de serviços de qualidade e para a satisfação da sociedade no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.”

Valores: Técnica, ética e imparcialidade, transparência, celeridade, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, valorização das pessoas, melhoria contínua, inovação, compromisso com o usuário.

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

Técnica: Atuamos orientados pelo conhecimento especializado, resultando em uma regulação experiente e altamente qualificada, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

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. 72.

¹⁹ 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.

Ética e Imparcialidade: Tomamos decisões justas, técnicas e independentes com objetividade e equidistância com imparcialidade.

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

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

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

Sustentabilidade: Buscamos 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.

Valorização das pessoas: Valorizamos as pessoas, promovemos a diversidade e garantimos um ambiente inclusivo com igualdade de oportunidades, respeito às diferenças e estímulo à participação.

Melhoria Contínua: Agimos em busca do aperfeiçoamento constante dos processos e resultados.

Inovação: Atuamos na busca constante por novas ideias, soluções criativas e melhoria contínua.

Compromisso com o Usuário: Agimos com foco na qualidade e na satisfação dos serviços prestados.

5.2 POLÍTICA DA QUALIDADE

A AGESAN, compromete-se com a busca na excelência em regular e fiscalizar os serviços de saneamento básico nos locais onde atua, adotando como principais diretrizes da gestão da qualidade:

- ✓ Assegurar a conformidade aos requisitos aplicáveis aos seus serviços e produtos;
- ✓ Manter-se atualizada com as práticas regulatórias nacionais;
- ✓ Melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados, decisões e desempenho institucional, com base em evidências, gestão de riscos e inovação;
- ✓ Atuar com foco nas partes interessadas, fortalecendo a confiança, a previsibilidade regulatória e a segurança jurídica;

- ✓ Buscar a satisfação dos usuários, prestadores de serviços e poder público, por meio de processos eficazes, decisões baseadas em evidências e do compromisso com a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;
- ✓ Desenvolver sua equipe sobre o seu papel na qualidade e a importância de uma cultura focada em resultados da regulação, riscos e oportunidades.”

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.

6 ANÁLISE DO AMBIENTE

No segundo semestre de 2025, realizou-se, nas dependências da Agesan-RS, dinâmica para aplicação da metodologia de elaboração deste planejamento estratégico, a Matriz SWOT. Em maio de 2026, foi realizada com a alta direção e representantes das diversas áreas da Agência, nova avaliação de contexto, questões externas e internas buscando a atualização do planejamento e orientação direcionada às diretrizes do negócio.

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.

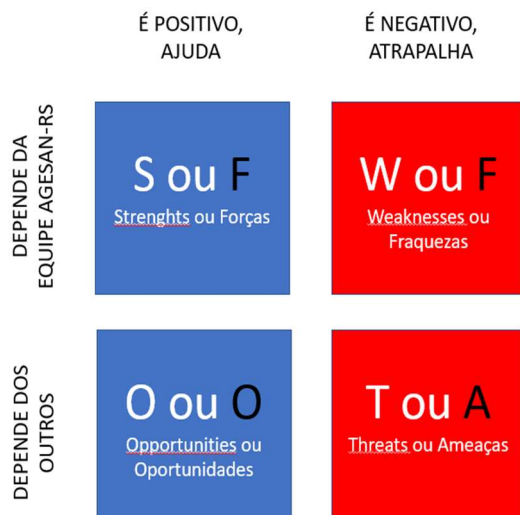


Figura 1: Quadrantes Matriz SWOT



Figura 2: Fotos da dinâmica de avaliação de Ambiente Interno e Externo

Em 2026, em reunião com a Alta Direção e representantes das diversas áreas da Agência, foi atualizada a avaliação e cenário de questões externas considerando o contexto político; econômico; financeiro; competitivo; legislativo; natural (condições climáticas atuais e futuras); requisitos do cliente; poder público e prestador de serviços; demanda pública e tecnológica e de questões internas considerando forças e fraquezas da instituição como o atendimento aos requisitos legais em especial às Normas estabelecidas pela ANA; Políticas, objetivos e estratégias com ênfase na

23/38

implementação de práticas de gestão da qualidade orientadas pelos critérios estabelecidos pelo AMEGSA - PNQS e Norma ABNT NBR ISO 9001; capacidade e competência técnica dos profissionais da instituição; sistemas de informação e gestão.

AMBIENTE EXTERNO E MERCADO DE ATUAÇÃO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
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.Descentralização 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 10.Participação em eventos legislativos (audiência pública) e universidades (palestras). 11. Estrutura de governança para ao 4 eixos (água, esgoto, resíduos, drenagem) 12. Capacidade de regulação dos serviços nos 4 eixos (água, esgoto, resíduos, drenagem)	1.Ampliação das atribuições da AGERGS (concorrência); 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. A Lei 11445/2007 estabelece que os contratos de convênios precisam da anuência do prestador, reduzindo a autonomia dos municípios para a escolha do regulador.; 9.Dependência financeira vinculada a eixos específicos e prestadores 10.Eventos climáticos extremos. 11. Alto índice de contestações pelo prestador de serviços quanto às inconsistências evidenciadas em fiscalizações 12. Contratos de convênio não assinados pelos municípios e sendo atendidos pela AGESAN. 13. Estabelecimento da regionalização compulsória pelo Estado do Rio Grande do Sul

Quadro 3: Oportunidades e ameaças constatadas a partir da dinâmica da Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
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 dos 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.

Quadro 4: Forças e Fraquezas constatadas a partir da dinâmica da Matriz SWOT

6.1 Síntese da análise

6.1.1 Ambiente Externo

A análise do ambiente externo da AGESAN evidencia um cenário de ampliação de oportunidades estratégicas associado à consolidação do marco regulatório do saneamento e à crescente necessidade de fortalecimento institucional dos municípios na regulação dos serviços públicos. A Lei nº 11.445/2007, somada às normativas da ANA e às demandas decorrentes dos eventos climáticos extremos, reforça a importância da atuação técnica especializada da Agência, especialmente diante da

capacidade já instalada de regulação nos quatro eixos do saneamento básico: abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem urbana.

Observa-se também que a diversidade do portfólio de serviços, a descentralização regional, a participação em eventos técnicos, legislativos e acadêmicos, bem como a possibilidade de convênios com outras agências e a incorporação de novos conhecimentos por meio de concursos públicos, posicionam a AGESAN de forma favorável para expansão de atuação e fortalecimento institucional. Além disso, há potencial significativo de crescimento junto a municípios que ainda não possuem estrutura regulatória definida.

Por outro lado, o ambiente externo apresenta ameaças relevantes que exigem atenção estratégica contínua. Destacam-se a instabilidade política, as mudanças frequentes nos requisitos de validação e governança das agências reguladoras, a ampliação de competências de outros órgãos reguladores e a criação de novas agências concorrentes. Soma-se a isso a dependência financeira vinculada a determinados prestadores e eixos de atuação, além da crescente judicialização e contestação de fiscalizações realizadas pelos prestadores de serviços.

Também merecem destaque os riscos relacionados à insegurança jurídica dos convênios, especialmente diante da exigência legal de anuência dos prestadores e da existência de municípios atendidos sem contratos formalmente assinados. Paralelamente, as responsabilidades civis, ambientais e relacionadas à conformidade legal, como LGPD e exigências dos órgãos de controle externo, ampliam a necessidade de fortalecimento dos mecanismos internos de governança, gestão de riscos e segurança institucional.

Dessa forma, conclui-se que a AGESAN atua em um ambiente de elevada complexidade regulatória, porém com amplas oportunidades de consolidação e expansão institucional. O cenário demanda fortalecimento contínuo da governança, sustentabilidade financeira, segurança jurídica, qualificação técnica e articulação institucional, de modo a garantir legitimidade, autonomia e capacidade de resposta frente às transformações do setor de saneamento básico e aos desafios impostos pelo contexto climático, político e regulatório atual.

Adicionalmente, merece atenção o processo de regionalização dos serviços de saneamento básico no Estado do Rio Grande do Sul, que representa um fator de elevada sensibilidade para a sustentabilidade institucional das agências reguladoras intermunicipais. A consolidação de estruturas regionalizadas pode gerar impactos diretos sobre a autonomia municipal na definição do ente regulador, além de provocar alterações nos modelos de governança, contratos de programa, convênios de regulação e distribuição das competências regulatórias. Tal cenário amplia os riscos de insegurança jurídica, descontinuidade contratual e concentração regulatória, podendo afetar a previsibilidade institucional e financeira da Agência. Ao mesmo tempo, a regionalização exige elevado nível de articulação técnica, política e institucional, especialmente para garantir a manutenção da regulação local especializada, da proximidade com os municípios e da capacidade operacional de fiscalização e acompanhamento dos serviços públicos de saneamento básico.

26/38

6.1.2 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da AGESAN demonstra que a Agência possui importantes fortalezas institucionais e técnicas que sustentam sua atuação e consolidam sua relevância no cenário regulatório do saneamento básico. Entre os principais diferenciais destacam-se a elevada capacitação técnica da equipe, a expertise reconhecida nacionalmente no setor, o relacionamento próximo com os municípios regulados e a agilidade no atendimento das demandas institucionais e operacionais.

A atuação nos quatro eixos do saneamento básico — abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem urbana — posiciona a Agência como referência no estado, especialmente pela capacidade de desenvolver fiscalizações “in loco”, característica que fortalece a credibilidade técnica e amplia a efetividade regulatória. Soma-se a isso o constante alinhamento às normas da ANA, a capacidade de atender diferentes perfis de prestadores de serviços e o reconhecimento institucional obtido por meio de premiações e convênios com outras agências reguladoras.

Entretanto, a análise também evidencia fragilidades estruturais e organizacionais que podem comprometer a sustentabilidade e a expansão da Agência no médio e longo prazo. O reduzido quantitativo de pessoal frente ao volume crescente de atividades, associado à concentração de demandas em determinados períodos, gera riscos operacionais e sobrecarga das equipes. Além disso, a ausência de um plano de carreira estruturado e de políticas consolidadas de gestão de pessoas e desenvolvimento de potenciais lideranças, inclusão, diversidade e incentivo institucional pode impactar diretamente a motivação, retenção de talentos e desenvolvimento organizacional.

Outros pontos críticos identificados referem-se à necessidade de fortalecimento da infraestrutura operacional e tecnológica, incluindo soluções de segurança digital, renovação de equipamentos e ampliação da logística de deslocamento para fiscalizações. Também se observam oportunidades de melhoria relacionadas à comunicação interna, integração entre departamentos, compartilhamento de informações, realização de reuniões de alinhamento e estruturação de um planejamento institucional mais integrado e participativo.

Por fim, observa-se que os desafios relacionados à expansão institucional, sustentabilidade financeira e fortalecimento da segurança econômica tornam ainda mais relevante a necessidade de planejamento estratégico de longo prazo. Em um cenário marcado por constantes transformações regulatórias, eventos climáticos extremos e mudanças estruturais no setor de saneamento básico, torna-se fundamental que a Agência avance na consolidação de mecanismos de governança, gestão de riscos, inovação institucional e capacidade adaptativa. Assim, conclui-se que a AGESAN possui sólida capacidade técnica e importante reconhecimento institucional, porém necessita fortalecer continuamente sua estrutura organizacional e

seus instrumentos de planejamento para assegurar estabilidade, resiliência institucional e sustentabilidade operacional frente às demandas futuras do setor.

7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos de uma organização, definidos de modo sucinto e compreensível,²⁰ são o ponto ou o contexto que se pretende alcançar.²¹ A Agesan-RS exerce suas atribuições em sintonia com as normas e orientações legais do sistema de saneamento básico e, nesse sentido, possui como principais requisitos legais as competências previstas na Lei nº 11.445/2007 e suas atualizações, 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.

Para o estabelecimento dos objetivos estratégicos alinhados às diretrizes da AGESAN foi utilizada a ferramenta de BSC.



Figura 4: Ferramenta BSC e suas Perspectivas para determinação dos Objetivos Estratégicos

²⁰ 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.

²¹ 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.

7.1 Principais Elementos do BSC:

- Mapa Estratégico: É o coração da metodologia atualizada, fornecendo um gráfico visual que mostra a conexão lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.
- As Quatro Perspectivas:
 - Financeira: Desempenho econômico (ex: crescimento da receita).
 - Clientes: Foco na satisfação e valor entregue.
 - Processos Internos: Eficiência operacional e melhoria de processos.
 - Aprendizado e Crescimento: Capacitação, treinamento e cultura organizacional.
- Indicadores de Desempenho (KPIs): Medidas que indicam se a organização está atingindo seus objetivos.
- Metas e Iniciativas: Definição de metas específicas e ações para alcançá-las.

7.2 Passo a Passo para Implementação do BSC:

- ✓ Estabelecimento dos Temas Estratégicos: Definição dos grandes pilares do negócio.
- ✓ Definição dos Objetivos Estratégicos: O que precisa ser alcançado em cada perspectiva.
- ✓ Mapeamento dos Objetivos Estratégicos: Criação do Mapa Estratégico.
- ✓ Atribuição de Indicadores (KPIs) e Metas: Definição de como medir o sucesso.
- ✓ Definição de Iniciativas Estratégicas: Quais projetos vão alavancar as metas.
- ✓ Acompanhamento do Andamento: Uso de relatórios, reuniões de análise crítica de acompanhamento para ajustar a rota.
- ✓ Comunicação a todos: Garantia de que todos os colaboradores entendam o impacto de suas ações na estratégia global.

7.3 MAPA ESTRATÉGICO AGESAN 2026-2028



Figura 5: Mapa Estratégico AGESAN

7.4 Desdobramento tático

O Desdobramento Tático traduz os Objetivos Estratégicos deste Planejamento em um conjunto organizado de iniciativas, ações e entregas concretas, orientadas à execução no curto e médio prazo. Seu propósito é garantir que as diretrizes estratégicas não permaneçam apenas como intenções, mas sejam convertidas em rotinas de trabalho, projetos e melhorias operacionais que sustentem os resultados esperados para o período 2026–2028. Nesta etapa, cada Objetivo Estratégico é detalhado em componentes práticos, com a indicação de responsáveis, prazos, recursos necessários, metas intermediárias e indicadores de acompanhamento, de forma a criar clareza sobre “o que será feito”, “por quem”, “quando” e “com quais critérios de sucesso”. Esse nível de detalhamento facilita a priorização, reduz ambiguidades na execução e fortalece a coordenação entre as áreas, especialmente em um contexto de equipe enxuta. O Desdobramento Tático também serve como base para o monitoramento e controle do plano, pois estabelece referências objetivas para

acompanhar o andamento das iniciativas, identificar riscos e promover ajustes tempestivos. Assim, este item deve ser utilizado como instrumento de gestão do dia a dia, apoiando a tomada de decisão e assegurando alinhamento contínuo entre planejamento, execução e resultados institucionais.

7.5 Monitoramento do atendimento aos Objetivos Estratégicos

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 (2026-2028), 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 de desempenho estratégico e respectivas metas.

A avaliação crítica de cada indicador é promovida pela Diretoria Colegiada da Agesan - RS, avaliando se o indicador está refletindo a situação fática, sendo os mesmos agrupados por perspectivas.

8 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 e suas atualizações. 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.

A autarquia igualmente adota as orientações estabelecidas pela ANA em suas 15 (quinze) 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

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.

básico, à medida em que tais normas são adotadas pelos reguladores, consoante se observa no § 7º, art. 4º-A da Lei 9.984/2000.

Internamente, as atividades constantes na Agenda Regulatória da Agência 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, relacionar as atividades elencadas na agenda implementada, devidamente alinhadas aos objetivos deste planejamento:

- ✓ Fiscalização dos SAA e SES
- ✓ Cobrança do serviço de manejo de resíduos sólidos (NR 1)
- ✓ Fiscalização de ativos (NR3)
- ✓ Governança Regulatória (NR 4)
- ✓ Matriz de Riscos Contratuais (NR 5)
- ✓ Acompanhamento tarifário (NR 6 e NR10)
- ✓ Prestação dos serviços de manejo de resíduos sólidos (NR 7)
- ✓ Universalização do abastecimento de água e esgoto (NR 8)
- ✓ Indicadores Operacionais de Água e Esgoto (NR 9)
- ✓ Prestação dos serviços de água e esgoto (NR 11)
- ✓ Prestação dos serviços de drenagem urbana (NR 12)
- ✓ Implementação da Tarifa Social (NR 13)
- ✓ Indicadores Operacionais de Resíduos (NR14)
- ✓ Redução de Perdas de Água (NR15)
- ✓ Contabilidade Regulatória
- ✓ Projeto ACERTAR
- ✓ Compensação por Interrupções do Abastecimento
- ✓ Planejamento estratégico da AGESAN-RS
- ✓ Implementação do PNQS e ISO 9001
- ✓ Atendimento às normas de referência da ANA
- ✓ Ouvidoria aos usuários

No que diz respeito à manutenção do compartilhamento de dados, conhecimento e experiências com outros reguladores e prestadores de serviços, possibilitando a criação de alternativas para a resolução de questões críticas do setor de maneira conjunta e efetiva, a Agência mantém alinhamento com a Associação Brasileira de Agências Reguladoras – ABAR. Tal enlace permite à entidade reguladora

32/38

contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas eficientes e adequadas às necessidades atuais do sistema de saneamento básico, concorrendo para o melhoramento da saúde, qualidade de vida e preservação ambiental para além do contexto regulado. Ademais, a referida articulação com outros reguladores que interajam com a sua atividade regulatória constitui um dos deveres das agências infranacionais, de acordo com o que preceitua o art. 12 da NR nº 4 da ANA.

Nesse contexto de 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.²³

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 7: Símbolos ODS's.

Como exemplo, a autarquia se compromete com as atividades voltadas para a redução das perdas de água, fortalecendo a eficiência do uso do recurso mediante a implementação de seu prestigiado e premiado Programa de Redução de Perdas - PRP, 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 concretamente em questões ambientais, ao passo que o objetivo nº 6, Água Potável e Saneamento é abarcado.

A seguir, demonstra-se alguns objetivos estratégicos definidos anteriormente relacionados a certas ODS:

²³ 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.

Objetivo Estratégico da AGESAN-RS	ODS Relacionados
2. Otimizar a alocação de recursos orçamentários nas atividades fins de regulação	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)
3. Ampliar a base de municípios regulados e diversificar os serviços prestados	ODS 6 (Água Potável e Saneamento) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis)
6. Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços de saneamento básico	ODS 6 ODS 3 (Saúde e Bem-estar) ODS 11 Cidades e Comunidades Sustentáveis)
7. Aprimorar o modelo de regulação com foco na qualidade e segurança dos serviços	ODS 6 (Água Potável e Saneamento)
9. Fortalecer a regulação técnica com foco na melhoria contínua	ODS 6 (Água Potável e Saneamento)

9 GESTÃO DE RISCOS, OPORTUNIDADES 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.²⁴ 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,²⁵ empenhando-se para a constatação de problemas futuros com antecedência suficiente a fim de evitá-los ou mitigá-los de maneira efetiva.

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.²⁶

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

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_gestao_riscos.pdf> Acesso em: 08 junho 2025.

²⁵ 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.

²⁶ 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.

combinação de sua probabilidade e severidade/gravidade. No que concerne à probabilidade, essa representa as chances de um evento ocorrer e, quanto ao impacto, esse consiste no efeito gerado.²⁷

Oportuno ressaltar que a implementação da gestão de riscos corrobora, igualmente, para a estruturação da governança²⁸ 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 decisório²⁹ 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 IDENTIFICAÇÃO, 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 e dos seus processos, a Agesan-RS utiliza a metodologia da Matriz de Riscos, procedimentada no documento POP-SGQ-AGESAN-001 – Identificação e Avaliação de Riscos, Oportunidades de Melhorias e Mudanças. 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.

PROBABILIDADE	5 (Extremamente provável)	5	12	15	20	25
	4 (Muito provável)	4	8	10	16	20
	3 (Provável)	3	6	9	10	15
	2 (Pouco provável)	2	4	6	8	12
	1 (Sem chance)	1	2	3	4	5
		1 (Sem severidade)	2 (Pouco grave)	3 (Grave)	4 (Muito grave)	5 (Extremamente grave)
		SEVERIDADE				

Quadro 8: Matriz de Riscos (POP-SGQ-AGESAN-001)

²⁷ 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.

²⁸ 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.

²⁹ 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 identificação e o gerenciamento dos riscos e oportunidades podem ser evidenciados nos registros de Mapeamento de Riscos e Oportunidades anexados ao procedimento de gestão de riscos abrangendo todos os macroprocessos e objetivos estratégicos da Agência.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da percepção da relevância e busca pela melhoria contínua dos processos gerenciais da Agesan-RS, bem como 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 e valores, sobrevivendo o incremento de valores aos padrões praticados pela Agência e que orientam sua atuação e da Política da Qualidade, 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.

Recomenda-se que esse Planejamento Estratégico seja avaliado anualmente e revisado até o final de 2028.

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_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_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.