



Sumário da Gestão

PNQS | AMEGSA ESG 2024 - Nível III

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

Perfil da Organização

1.	Identificação	P I
2.	Propósito	P I
3.	Operações	P I
4.	Clientes	P III
5.	Fornecedores	P III
6.	Força de Trabalho	P IV
7.	Outras Partes Interessadas	P IV
8.	Redes Externas de Atuação	P IV
9.	Legalidade	P V
10.	Ambiente Competitivo	P V
11.	Desafios e Outros Aspectos Relevantes	P V
12.	Histórico de Iniciativas e Realizações de Melhoria da Gestão	P VI
13.	Organograma	P VI
14.	Redes Internas	P VI

Critérios de Excelência

1	Liderança	1
2	Estratégias	7
3	Clientes	9
4	Sociedade	19
5	Conhecimento, Inovação e Tecnologia	22
6	Pessoas	26
7	Processos	31
8	Resultados	38

Glossário

1. IDENTIFICAÇÃO	
Nome da organização candidata – Sigla	Mês/ano de instituição
Águas de Juturnaíba S.A., denominada neste SG como CAJ (Concessionária Águas de Juturnaíba)	Março/1998
Razão Social da candidata ou da controladora	CNPJ
Concessionária Águas de Juturnaíba S.A.	02.013.199/0001-18
Forma de atuação (marcar com x)	
<input type="checkbox"/> Empresa pública <input type="checkbox"/> Empresa de economia mista <input checked="" type="checkbox"/> Empresa privada <input type="checkbox"/> Empresa privada de grupo empresarial <input type="checkbox"/> Serviço Autônomo ou Autarquia <input type="checkbox"/> Departamento Municipal <input type="checkbox"/> Consórcio <input type="checkbox"/> Parceria público-privada	<input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa pública <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa de econ. mista <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa privada <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa pública <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa de econ. mista <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa privada Outro: _____
Nome do responsável pela candidatura	Nome do principal dirigente da organização candidata
Caroline Sousa Fernandes	Rodrigo Assad Macool
E-mail	Endereço principal da candidata
caroline.fernandes@aguasdejuturnaiba.com.br	Sede Administrativa Rodovia Amaral Peixoto, s/n – km 91 – Bananeiras 28971-656 Araruama (RJ)

2. PROPÓSITO	
Missão, propósito ou atividade-fim	Valores & princípios organizacionais
Prestar serviços de abastecimento de água tratada e coleta e tratamento de esgoto, priorizando o atendimento aos nossos clientes, a valorização dos nossos profissionais e os interesses dos acionistas, com excelência operacional, crescendo de maneira sustentável e contribuindo para a qualidade de vida da população	Ética Comprometimento Respeito Eficiência Responsabilidade Socioambiental Simplicidade Visão de Longo Prazo
Visão ou objetivo de longo prazo	
Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços de saneamento básico, através da qualidade e eficiência de todos os seus negócios, com rigorosa responsabilidade socioambiental, contribuindo para a saúde e o bem-estar da população.	

3. OPERAÇÕES						
Porte Operacional						
SERVIÇO	POPULAÇÃO ATENDIDA	VOLUMES ANUAIS	LIGAÇÕES TOTAIS	LIGAÇÕES ATIVAS	ECONOMIAS ATIVAS	EXTENSÃO DE REDE
ÁGUA	233.649	23,151 milhões de m ³	108.548	86.505	97.711	2.123 km
ESGOTO	175.530	8,525 milhões de m ³	76.257	71.334	78.733	214 km

Municípios atendidos: Araruama, Saquarema e Silva Jardim
Cobertura de Água: 100%
Cobertura de Esgoto: 79%

Principais Equipamentos, Instalações e Tecnologias de Processos	
Equipamentos, Instalações e Tecnologias	Resumo
Uma Estação de Tratamento de Água (ETA)	Sistema de tratamento de água, composto basicamente por etapas de coagulação, floculação, decantação/flotação, filtração, correção de pH, fluoretação e desinfecção.
Sete Estações de Tratamento de Esgoto (ETE's)	Sistemas de tratamento de esgoto domésticos, compostos pelas etapas preliminar (retenção de material grosseiro e areia), biológica (lagoas facultativas aeradas, sedimentação e/ou maturação, reatores combinados) e remoção de lodo (desidratação em geomembrana).
Nove reservatórios de água tratada	Sistemas de armazenamento, construídos para armazenar água tratada, de modo a assegurar a distribuição sem interrupções aos clientes.
84 Estações Elevatórias de Esgoto Bruto (EEEB's)	Instalações compostas basicamente por um conjunto de bombas, motores e acessórios que possibilitam a elevação da cota piezométrica do esgoto a ser transportado até as estações de tratamento.
Laboratório de Controle da Qualidade – Água e Esgoto	Setor responsável pela verificação da qualidade/conformidade de água e esgoto, de acordo com os parâmetros definidos nas respectivas legislações.
Centro de Controle de Operações (CCO) – Água	Sistema de aquisição de dados, supervisão e controle, que propicia a automação e a comunicação de todos os passos da operação dos sistemas de tratamento e distribuição da água, otimizando seu gerenciamento.
Centro de Controle de Operações (CCO) – Esgoto	Sistema de aquisição de dados, supervisão e controle, que propicia a automação e a comunicação de todos os passos da operação dos sistemas de coleta e tratamento do esgoto, otimizando seu gerenciamento.
Sensores para medição de pressão	Instrumentação para medição e monitoramento de pressão em reservatórios e em redes de distribuição de água.
Sensores para medição de vazão	Instrumentação para medição e monitoramento de vazões e volumes distribuídos de água.
Sensores para medição do nível	Instrumentação para medição e monitoramento do nível de reservatórios de água tratada e das EEEB's.
Equipamentos de hidromedicação (macro/micromedicações)	Instrumentos para medição do consumo de água dos clientes ao longo do tempo, quer seja individualmente (por economia) ou por setores (macromedicação).
Equipamentos para leitura de consumo	Equipamentos utilizados pela equipe de agentes comerciais (leituristas) para aquisição de dados e emissão de contas de água.
Tecnologia de informação e comunicação (HW, SW)	Conjunto de equipamentos (<i>hardware</i>) e programas (<i>software</i>) que permitem a operação e o gerenciamento dos processos de CAJ – detalhamento no texto do Critério de Excelência (CE) 5 deste SG.
Equipamento de medição de ruído da rede (Fluid)	Sistema de detecção automática de vazamentos de água em rede e ramais de distribuição, por meio de um sistema de inteligência artificial que consegue analisar os dados e classificá-los como vazamento/não vazamento.

Principais processos primários e de suporte		Principais produtos	
Processos primários	Resumo	(numerar)	
Gestão Comercial	Buscar a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados, avaliando os níveis de satisfação, identificando oportunidades de melhoria e definindo ações para minimizar sua insatisfação. Relacionar-se com os clientes, com o objetivo de atender às suas necessidades, adotando em CAJ os procedimentos definidos pela Diretoria Comercial do GAB.	1	1. Clientes atendidos em suas demandas. 2. Ordens de Serviços (OS's) abertas. 3. Contas de água faturadas.
Operação Água	Gerir o processo de tratamento e distribuição de água, para obter o menor custo operacional possível, atendendo aos requisitos normativos aplicáveis.	2	4. Água tratada entregue de acordo com os parâmetros de potabilidade definidos por Lei. 5. Dados e informações das saídas das estações de tratamento. 6. Demandas aprovadas no orçamento para construção/ampliações dos sistemas de tratamento. 7. Lodo da ETA destinado adequadamente.
Operação Esgoto	Gerir o processo de coleta e tratamento de esgoto, para obter o menor custo operacional possível, atendendo aos requisitos normativos aplicáveis.	3	8. Esgoto coletado e tratado. 9. Lodo das ETE's destinado adequadamente. 10. Dados e informações das saídas das estações de tratamento. 11. Demandas aprovadas no orçamento para construção/ampliações dos sistemas de tratamento.
Prestação de Serviços	Gerir os serviços prestados por CAJ a seus clientes, de modo a realizar suas atividades a partir de padrões (procedimentos, instruções, materiais) e de colaboradores treinados, reduzindo retrabalho, avaliando seus resultados e introduzindo melhorias quando necessário.	4	12. Execução dos serviços solicitados.
Processos de suporte		(preencher abaixo se houver entrega relevante ao cliente)	
Gestão CAJ	Gerar valor para o acionista. Apoiar a Diretoria de Novos Negócios do GAB, servindo como referência técnica e gerencial para participação em novas licitações. Participar das reuniões do Comitê de Bacia do Lago São João e subcomitês, INEA, ICMBio, prefeituras e secretarias de vigilância sanitária, bem como de eventos do setor do saneamento. Atender às metas de cobertura de água e esgoto, conforme definido no contrato assinado com os Poderes Concedentes e regulado pela AGENERSA.	5	Entregas internas e institucionais.
Gestão de Sustentabilidade	Assegurar que práticas e procedimentos de gestão de Sustentabilidade sejam implantados no dia a dia das áreas de CAJ, minimizando riscos de qualidade, saúde e segurança do trabalho, bem como aspectos e impactos ambientais negativos. Incorporar práticas e procedimentos corporativos à rotina das áreas de CAJ, de modo a alinhar as necessidades da Concessionária às diretrizes do GAB.	6	13. Ações socioambientais implementadas em prol das populações dos municípios atendidos por CAJ.
Controle da Qualidade	Monitorar os parâmetros de qualidade definidos nas normas aplicáveis aos processos de tratamento e distribuição de água, reportando os resultados aos setores responsáveis. Monitorar os parâmetros de qualidade definidos nas normas aplicáveis aos processos de coleta e tratamento de esgoto, reportando os resultados aos setores responsáveis.	7	14. Laudos sobre a qualidade da água distribuída à população.
Gestão de Pessoas	Apoiar os gestores de CAJ com ferramentas para identificação do potencial de desenvolvimento de seus colaboradores, suprimindo suas necessidades a partir dos recursos disponibilizados pelo GAB.	8	Somente entregas internas.
Suprimentos	Gerir os estoques de materiais críticos utilizados em CAJ, desde a emissão e o acompanhamento das requisições de compra, até seu recebimento, armazenamento e entrega aos usuários.	9	Somente entregas internas.
Gestão de Frota	Gerir demandas por veículos e equipamentos, em apoio às áreas operacionais e administrativas de CAJ.	10	Somente entregas internas.
Gestão de Investimentos	Consolidar as demandas de CAJ para adequação de sua infraestrutura e atendimento de expansões e outras necessidades de suas operações, executando e acompanhando as obras deliberadas. Realizar estudos e implementar soluções de automação, a partir de diretrizes da Diretoria de Operações do GAB, para otimizar os processos operacionais de CAJ.	11	Somente entregas internas.
Gestão Financeira	Gerir o fluxo de caixa, monitorando receitas e despesas (orçado x realizado), assegurando o atendimento das metas estabelecidas e tomando ações para correção de eventuais desvios. Gerir as contratações de prestadores de serviço e atender às demandas de manutenção da infraestrutura das unidades e áreas operacionais de CAJ.	12	Somente entregas internas.
Gestão de Ativos	Executar os serviços de manutenção com qualidade, assegurando disponibilidade e confiabilidade dos ativos de CAJ e otimizando o uso dos recursos disponíveis.	13	Somente entregas internas.
Gestão de Energia	Realizar estudos e implementar soluções a partir de diretrizes da Diretoria de Operações do GAB, para otimizar o consumo de energia elétrica nos processos de CAJ (suprimento e consumo final).	14	Somente entregas internas.
Gestão de Perdas	Gerir o processo de redução de perdas de água no sistema, assegurando o aumento da oferta de água tratada sem a expansão do sistema produtor.	15	15. Gestão adequada dos recursos hídricos, revertendo em redução do desperdício de água para o meio ambiente.
Gestão Administrativa	Prestar serviços de apoio aos demais processos de CAJ	16	Somente entregas internas.

4. CLIENTES			
Principais segmentos de mercado	Principais grupos de Clientes	Produtos entregues (Usar números do campo Principais Produtos)	Principais necessidades e expectativas predisposições do Grupo
Saneamento básico (água e esgoto)	Clientes Residenciais, Comerciais, Industriais e Públicos Clientes-alvo: ativos, inativos e potenciais de água e esgoto nos três municípios	1, 2, 3, 4, 8, 12, 13, 14 e 15	Necessidades: Sistema de tratamento de água e de coleta e tratamento de esgoto adequados às normas vigentes e padrões de excelência comercial e operacional, com água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções no fornecimento. Expectativas: Atendimento rápido em todos os canais de atendimento. Diferenciação de tarifa residencial, residencial social (para os casos em que for aplicável), comercial, industrial e pública. Predisposições: Preferência por canais digitais para relacionamento e manifestações. Preferência por se relacionar com empresas éticas, transparentes e socioambientalmente responsáveis e alinhadas com as demandas da sociedade.
	Clientes Especiais (VIP, ouro, prata e bronze, conforme valor de consumo) e Públicos Clientes-alvo: ativos, inativos e potenciais de água e esgoto nos três municípios	1, 2, 3, 4, 8, 12, 13, 14 e 15	Necessidades: Sistema de tratamento de água e de coleta e tratamento de esgoto adequados às normas vigentes e padrões de excelência comercial e operacional, com água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções no fornecimento. Expectativas: Atendimento rápido em todos os canais de atendimento. Monitoramento diferenciado a clientes a partir de um <i>ticket</i> médio de faturamento de R\$ 2.565,13 (incluindo neste monitoramento hospitais, órgãos públicos e grupos de interesse de CAJ) com antecipação de problemas, não permitindo que variações muito significativas do consumo de água passem despercebidas. Análise imediata de variações de consumo (envio de funcionário para analisar aumento/queda de consumo) anterior ao faturamento. Contratos de demanda (fornecimento de água dentro de volumes pré-contratados, com tarifas diferenciadas em função do volume contratado). Predisposições: Preferência por canais digitais para relacionamento e manifestações. Preferência por se relacionar com empresas éticas, transparentes e socioambientalmente responsáveis e alinhadas com as demandas da sociedade.

5. FORNECEDORES		
Principais tipos de fornecedores	Principais produtos fornecidos	Principais necessidades e expectativas
Empresas concessionárias de energia elétrica: Enel Brasil e Centrais Elétricas Cachoeira Dourada	Energia elétrica	Relacionamento desenvolvido a partir de parcerias duradoras e do compartilhamento de conhecimento técnico. Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Serviços de telecomunicações: Vivo	Telefonia e Internet	Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Óleo e gás (postos de gasolina): Rede Bellas e H.M. Coutinho Petróleo	Derivados de petróleo	Relacionamento desenvolvido a partir de parcerias duradoras e do compartilhamento de conhecimento técnico. Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Fabricantes de produtos químicos: Bauminas, Katrium, JJA, Faxom e R.A. Carvalho	Produtos químicos	Contratos de fornecimento de longo prazo. Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fabricantes de hidrômetros: Ítron; Elster	Hidrômetros	Contratos de fornecimento de longo prazo. Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fornecedores de materiais de laboratório: Hexis, Pró Análise	Material de laboratório e reagentes	Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fabricantes de bombas e equipamentos: Ebara, Sulzer, Weg, Flygt, Imbil e Conaut	Bombas e equipamentos, medidores de campo	Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Empresas locadoras de equipamentos: Imabol, MP Matos	Locação de equipamentos pesados	Contratos de prestação de longo prazo, adequados e transparentes. Remuneração adequada aos serviços prestados, incluindo reajustes periódicos, compatíveis com a evolução dos custos envolvidos na prestação. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Empreiteiras: CPN Oliveira, Darwin, JCunha	Construção civil	Contratos de prestação de longo prazo, adequados e transparentes. Remuneração adequada aos serviços prestados, incluindo reajustes periódicos, compatíveis com a evolução dos custos envolvidos na prestação. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Locadoras de veículos: ALD e Movida Participações	Locação de veículos leves	Contratos de prestação de longo prazo, adequados e transparentes. Remuneração adequada aos serviços prestados, incluindo reajustes periódicos, compatíveis com a evolução dos custos envolvidos na prestação. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Laboratórios de análises: Oceanus, MH Análises	Análises laboratoriais, laudos	Contratos de prestação de longo prazo, adequados e transparentes. Remuneração adequada aos serviços prestados, incluindo reajustes periódicos, compatíveis com a evolução dos custos envolvidos na prestação. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Laboratórios de calibração de instrumentos: ER Analítica	Serviços de calibração	Contratos de prestação de longo prazo, justos e transparentes. Remuneração justa pelos serviços prestados, incluindo reajustes periódicos, compatíveis com a evolução dos custos envolvidos na prestação. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Oficinas especializadas: MS Araújo, Tecnoibre, VL Calderaria e Obent Serviços	Manutenção de equipamentos e máquinas	Contratos de prestação justos e transparentes. Remuneração justa pelos serviços prestados. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.

6. FORÇA DE TRABALHO		
Quantidade de pessoas (Sem incluir terceirizados e estagiários)	% em relação à controladora (Se for o caso)	Principais necessidades e expectativas
323	Cerca de 10%	
Grupos de pessoas	Quantidade de cada grupo	Ambiente favorável ao desenvolvimento e ao crescimento profissional de cada colaborador, aliado ao reconhecimento de seu desempenho. Oportunidades de assumir novos desafios.
Gestores	18	
Técnicos	19	
Administrativo	63	
Operacional	223	

7. OUTRAS PARTES INTERESSADAS		
Partes interessadas	Instância interlocutora na PI	Principais necessidades e expectativas
Tradicionais		
Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria GAB	Conselho de Administração	Cumprimento dos objetivos estabelecidos pelos acionistas. Rentabilidade. Retorno sobre o capital investido. Crescimento sustentável.
Sociedade e principais comunidades	Órgãos representativos da sociedade organizada	Cumprimento da legislação aplicável às atividades de CAJ. Atendimento a demandas específicas (por exemplo: tarifas diferenciadas de cunho social), apresentadas por sociedades de amigos de bairros e associações representantes de comunidades carentes. Saneamento com qualidade.
Poderes Concedentes (Prefeituras), Procuradoria Geral dos três Municípios e outros agentes	Prefeitos; Procuradores Gerais dos municípios atendidos por CAJ; representantes da AGENERSA	Informações sobre o cumprimento dos marcos contratuais. Atendimento a demandas específicas por aceleração da execução de obras ou outras ações voltadas ao atendimento das necessidades da população de Araruama, Saquarema e Silva Jardim.

Observação importante:

As seguintes partes interessadas tradicionais já foram abordadas em tópicos anteriores deste Perfil: clientes (ver item 4 deste Perfil), fornecedores (item 5) e força de trabalho (item 6).

Não tradicionais		
Agentes reguladores e outras entidades ligadas ao Poder Público (incluindo meio ambiente)	INEA, CONAMA, CBH, Ministério da Saúde, Secretaria de Estado da Saúde, PROCON, Ministério da Economia (Secretaria Especial de Previdência e Trabalho), Secretarias Municipais de Desenvolvimento Ambiental e Vigilância Sanitária dos municípios de Araruama, Saquarema e Silva Jardim	Informações sobre o cumprimento dos padrões de potabilidade da água e de descarte de efluentes tratados. Atendimento a solicitações de vistorias e visitas técnicas às instalações da empresa. Desenvolver as atividades da empresa de maneira a preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da população.

Observação importante:

Além das partes interessadas não tradicionais mais importantes listadas acima, as lideranças de CAJ também interagem, conforme demandas específicas, com órgãos setoriais do saneamento ambiental na região de concessão, representantes do Ministério Público, imprensa local e sindicato.

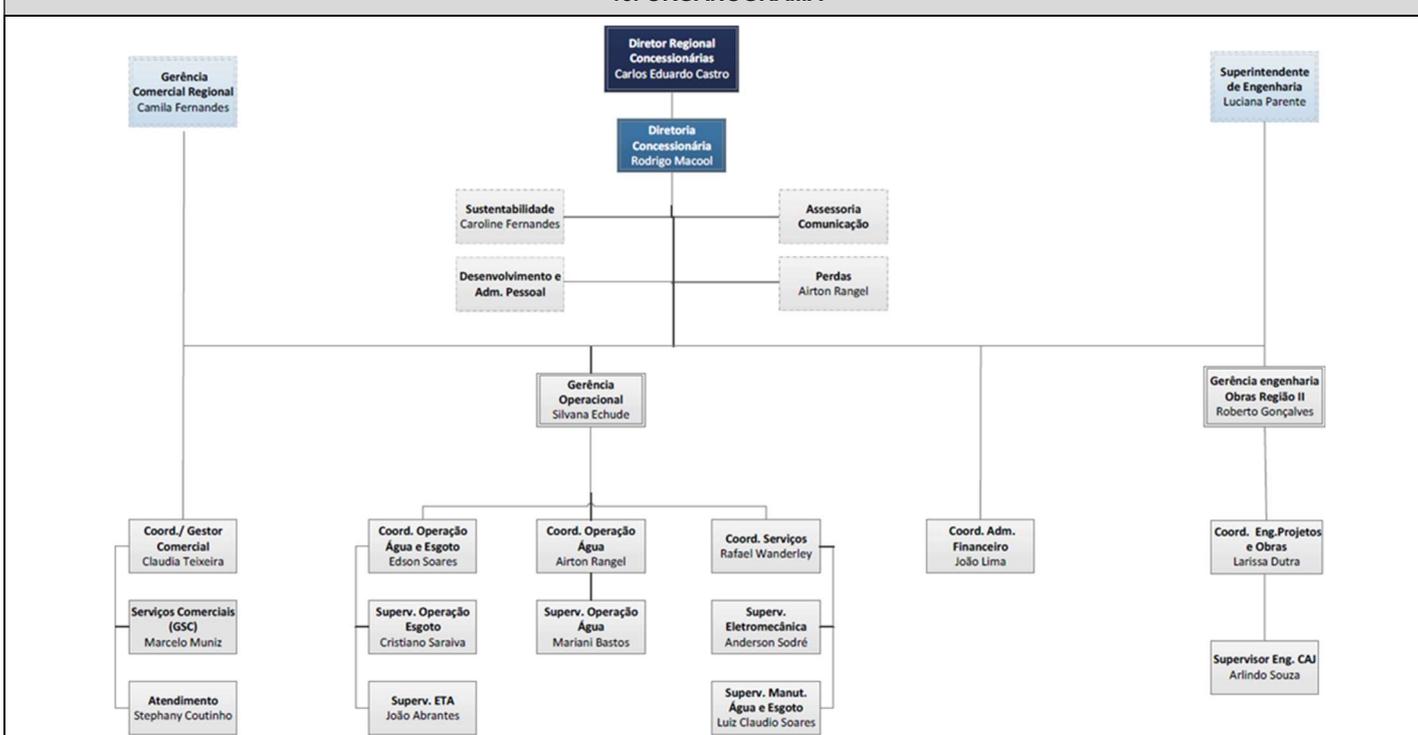
8. REDES EXTERNAS DE ATUAÇÃO		
Principais redes de atuação	Forma de atuação da candidata na rede	Propósito da atuação na rede
Comunidades carentes	Participação em eventos comunitários, encontros com lideranças e ações socioambientais.	Ampliar e aprimorar o relacionamento de CAJ com comunidades de baixa renda.
Comitê da Bacia Hidrográfica Lagos São João e Conselhos municipais de meio ambiente	Participação dos representantes de CAJ em reuniões, fóruns técnicos e outras instâncias de debate sobre os temas de interesse da Concessionária.	Defender os interesses de CAJ perante organizações, instituições, entidades de classe e fóruns sobre o saneamento na região.
Mídias/redes sociais (perfil do GAB no LinkedIn, Facebook e Instagram)	Inserções periódicas de posts no LinkedIn, no FB e no Instagram, como forma de divulgar assuntos de interesse geral (exemplos: campanha para arrecadação de doações para combate à fome; realização de obras), bem como abrir mais um canal para comunicação com os clientes.	Divulgar ações e atividades que possam ser de interesse geral de seus parceiros e da população de Araruama, Saquarema e Silva Jardim.

9. LEGALIDADE	
Principais requisitos legais e regulamentares (Até 15 linhas)	
<p>Considerando os aspectos relativos à saúde pública e ao meio ambiente, inerentes às suas atividades, CAJ está sujeita ao atendimento dos padrões de potabilidade presentes na Portaria GM/MS N° 888, de 4 de maio de 2021 e GM/MS N° 2472, de 28 de setembro de 2021, e à Resolução CONAMA 357, 2021, bem como aos padrões de lançamento de esgoto tratado, com destaque para a Resolução CONAMA 430 e NOP 46. A empresa zela pelo controle da qualidade da água produzida e distribuída, bem como do esgoto tratado, dispoñdo de parceria com laboratório credenciado para realização das análises pertinentes em todas as etapas dos processos “Operação – Água” e “Operação – Esgoto”. As análises são monitoradas pelo CBHLSJ (Comitê de Bacias Hidrográficas Lagos São João), secretarias de meio ambiente dos três municípios e INEA, mensalmente é reportado o monitoramento de efluentes por meio dos Relatórios de Acompanhamentos de Efluentes (RAE), com as informações inseridas por CAJ no <i>site</i> do INEA. Além disso, os parâmetros de qualidade referentes à água são reportados pelo SISAGUA. Com relação aos aspectos de saúde e segurança ocupacional, os requisitos legais a que CAJ está sujeita são a CLT, a lei 6514/1977 e a portaria MT 3214/1978, que regulamenta as normas relativas à segurança e à medicina do trabalho. Complementarmente, no que se refere a requisitos relacionados com as diversas partes interessadas, CAJ está sujeita a obrigações contratuais com as Prefeituras Municipais de Araruama, Saquarema e Silva Jardim e Deliberações da Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro (AGENERSA).</p>	
Eventuais pendências e sanções	
<p>Todos os questionamentos recebidos de órgãos governamentais, órgãos representativos da sociedade e comunidades são respondidos pelas áreas técnicas, jurídicas e regulatórias de CAJ e GAB, no seu escopo de atuação. Não existem, nos últimos três anos, sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações a que CAJ esteja sujeita, com decisão pendente ou transitada em julgado, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros.</p>	
Principais impactos adversos potenciais de produtos e operações na sociedade e no meio ambiente	Eventuais passivos sociais ou ambientais existentes
<p>Desperdício de recursos naturais, como, por exemplo, perdas de água tratada em redes de distribuição que possam apresentar problemas de conservação, com a consequente redução da capacidade dos mananciais (superficiais ou subterrâneos), bem como consumo de energia elétrica e de produtos químicos em suas operações. Falta ou insuficiência de água potável à população atendida pela empresa. Possibilidade de fornecimento de água que não atenda aos padrões de potabilidade requeridos pela legislação vigente. Descarte de efluente doméstico sem tratamento, coletado por sua rede de esgoto, podendo ser motivado por problemas na rede, extravasamento em ramais ou outras possibilidades. Contaminação do solo e/ou de lençóis freáticos por efluentes não tratados e/ou por destinação incorreta de resíduos sólidos perigosos. Transtornos à população pela realização de obras de infraestrutura e reparo de redes e estações (ruído, contaminação do ar, do solo e da água). Emissão de particulado para a atmosfera, oriundo do escape de gases de veículos e equipamentos móveis e estacionários. Instabilidade de maciços e vias, em função de escavações que possam levar a desmoronamentos e deslizamentos de terra. Ausência de comunicação e transparência ao Conselho de Administração, alta gestão e força de trabalho sobre temas do PE, <i>compliance</i>, governança corporativa e ASG.</p>	Não aplicável
10. AMBIENTE COMPETITIVO (Até 15 linhas)	
<p>O segmento do saneamento básico no Brasil (água e esgoto) sempre foi marcado por um gap na prestação desses importantes serviços à população, comprometendo diretamente a sonhada e necessária universalização. O setor público, de forma isolada, não possui a capacidade de fazer os investimentos necessários para atender às populações mais carentes. Por sua vez, o setor privado tentava ampliar sua participação no mercado, mas vinha esbarrando em dificuldades de diversas naturezas (políticas, legais e institucionais). Com o advento do Novo Marco do Saneamento, em 2020, essa realidade começa a mudar, com a regulamentação da concessão de serviços de saneamento básico por todo o país. O GAB, com suas dezesseis Concessionárias (CAJ entre elas), que atendem a trinta e três municípios nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, se destaca como um dos maiores grupos privados brasileiros do setor. Atualmente, o GAB conta com mais de três mil colaboradores e gera uma receita bruta anual da ordem de R\$ 2,3 bilhão (dados de 2023). Esse desafio ficou ainda maior com o leilão do Bloco 3 do edital de concessão da CEDAE, vencido pelo Grupo, em parceria com o fundo de investimentos Vinci Partners, com a constituição da SPE Rio+ Saneamento. Embora o GAB se situe em um mercado bastante competitivo, no qual cada vez mais organizações de grande porte vêm se interessando em atuar, especificamente com relação a CAJ, não se pode dizer que a Concessionária possua concorrentes diretos em relação aos serviços prestados. No entanto, há uma série de “concorrentes indiretos” que disputam, mês a mês, os recursos financeiros da população no momento do pagamento de suas contas (conceito de <i>share of wallet</i>), bem como fontes alternativas de abastecimento (poços e caminhões pipa) especialmente em momentos de crise econômica e dificuldades, como o atual.</p>	
Principais tipos de referenciais comparativos usados	Fontes ou origem
Indicadores econômico-financeiros (8.1)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023 Média truncada dos resultados das reconhecidas PNQS AMEGSA ESG 2023
Indicadores ambientais (8.2)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023 Média truncada dos resultados das reconhecidas PNQS AMEGSA ESG 2023
Indicadores sociais (8.3)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023
Indicadores relativos a clientes e mercado (8.4)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023 Requisitos legais aplicáveis
Indicadores relativos a pessoas (8.5)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023 Média truncada dos resultados das reconhecidas PNQS AMEGSA ESG 2023
Indicadores relativos a processos (8.6)	Águas de Niterói – Melhor empresa de saneamento do RJ – Ranking Trata Brasil 2023 Média truncada dos resultados das reconhecidas PNQS AMEGSA ESG 2023 Requisitos legais aplicáveis
11. DESAFIOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES (Até 15 linhas)	
<p>Novo alinhamento com as diretrizes estratégicas do Planejamento Estratégico 2023 a 2027 do GAB e seus quatro pilares (Desenvolver a melhor plataforma operacional do Brasil; Capturar parte relevante de oportunidades de crescimento do Brasil em condições sustentáveis; Avançar nos níveis de governança e Habilitadores que permeiam toda a organização: Tecnologia, ASG, Gestão de performance e Inovação), a gestão de CAJ foca permanentemente em alguns desafios estratégicos que permeiam todas as empresas do Grupo, dentre os quais alguns diretamente ligados à sua operação: (i) redução de custos, mantendo o padrão de qualidade; (ii) redução dos níveis de perdas; (iii) redução de custos/aumento da eficiência operacional (incluindo práticas de saúde, segurança e meio ambiente); (iv) garantir índices de qualidade; e (v) redução do retrabalho.</p>	

12. HISTÓRICO DE INICIATIVAS E REALIZAÇÕES DE MELHORIA DA GESTÃO

Ano	Fato relevante (~ 5 anos)
2017	Desenvolvimento do PE 17-22 do GAB. Adoção de padrões corporativos criados para os temas Qualidade, Saúde e Segurança Ocupacional, Meio Ambiente e Sustentabilidade, elaborados e disseminados pela Superintendência de QSSMAS do Grupo. Início do Projeto Excelência Comercial, gerando unificação das áreas de faturamento e cobrança.
2018	Centralização do <i>call center</i> , com padronização dos processos de atendimento, e início do projeto Gestão Online de Serviços e Equipes, através do projeto Excelência Comercial. Início da engenharia corporativa para centralização e padronização dos processos, com foco na melhoria e qualidade dos serviços de gestão de contratos, medições, projetos, planejamento e controle dos investimentos
2019	Alinhamento e desdobramento das estratégias do GAB para a Concessionária. Implantação do sistema de gestão integrada
2020	Manutenção do quadro de colaboradores, mesmo durante a pandemia, e implementação do sistema remoto de trabalho. Implementação de novos canais digitais de relacionamento com os clientes.
2021	Participação de CAJ no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) – Ciclo 2020 – Nível I. Implantação do Projeto Excelência Operacional. Obtenção da certificação internacional GPTW (<i>Great Place to Work</i>).
2022	Implantação da Estratégia ASG. Implantação do Plano de Segurança da Água (PSA) Adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, do Instituto Ethos. Ingresso na Rede Brasil do Pacto Global.
2023	Reconhecimento de CAJ no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) – Ciclo 2023 – Nível II – Quirón Ouro. Vencedora do case PEOS no Seminário do PNQS. Prêmio no GRI Infra Awards 2023 – Segundo lugar no “Prêmio Biodiversidade”, com o Projeto Ybirá. Desenvolvimento do PE 2023/2027 do GAB.

13. ORGANOGRAMA



14. REDES INTERNAS

Grupo	Áreas e Partes Interessadas Integrantes	Coordenador(a) do Grupo
Grupo Gestor	Diretor, Gerente de Operações, Coordenadores e Supervisores	Diretor
Análise Crítica do SGI	Diretor, Gerente de Operações, Coordenadores e Supervisores	Líder de Sustentabilidade
Apresentação de resultados	Coordenadores, Supervisores e líderes de processo	Líder de Sustentabilidade
Grupo Foco no Cliente	Coordenadores, Supervisores e líderes de processo e analistas	Líder de Atendimento
Grupo de Trabalho (foco em melhorias)	Facilitadores dos processos do Sistema de Gestão (SGI) de CAJ	Líder de Sustentabilidade
Acompanhamento de Investimentos	Coordenadores, Supervisores e líderes de processo	Coordenador de Engenharia
Comitê de Segurança	Coordenadores, Supervisores, líderes de processo, CIPA	Líder de Sustentabilidade
Comitê de Perdas	Diretor, Gerente de Operações, Coordenadores e Supervisores	Coordenador de Perdas



Liderança

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

1.1. Desenvolvimento da cultura

1.1.a. Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta

Águas de Juturnaíba S.A. (CAJ) adota integralmente os valores e princípios organizacionais do Grupo Águas do Brasil (GAB), que os estabelece corporativamente, formalizando assim os fatores estruturantes de seu Planejamento Estratégico (PE), em ciclos quinquenais de formulação. Tais valores e princípios proporcionam o direcionamento para que o GAB e suas Concessionárias atinjam sua Missão e sua Visão, também revisitadas de cinco em cinco anos, sendo o ciclo atual o PE 2023/2027. Os ciclos de PE balizam a relação do GAB e suas Concessionárias com as várias partes interessadas com as quais interagem. Os enunciados de Missão, Visão e Valores se mantêm vigentes e foram desenvolvidos a partir de metodologia trazida pela consultoria que apoiou a construção do ciclo anterior do PE (Deloitte) e ratificados em 2022/2023 (com apoio da McKinsey & Co). Os enunciados encontram-se listados no item 2 – “Propósito” – do Perfil deste SG. Os passos adotados para a formulação estratégica do Grupo e seu desdobramento para CAJ encontram-se descritos no CE 2 deste SG, que enfatiza também, entre outros pontos, o compromisso com o fundamento “Desenvolvimento sustentável” dentro do novo ciclo 2023/2027. A revisão dos valores e princípios, a cada ciclo de formulação estratégica, permite que seja cumprida a finalidade de seu estabelecimento, ao mesmo tempo em que reforça seu conhecimento pelas partes interessadas pertinentes, otimizando sua divulgação de forma direta, ágil e efetiva. Em um ciclo de inovação recente, colaboradores do GAB e de suas Concessionárias (desde níveis de direção e gerenciais até especialistas) participaram do processo de formulação do PE 2023/2027, o que incluiu a revisão e a manutenção dos valores e princípios. Em CAJ, os valores e princípios organizacionais, bem como os padrões de conduta, são implementados, difundidos e comunicados pelos seus gestores por meio de diversos canais, atingindo todas as partes interessadas importantes e abrangendo os serviços prestados por CAJ. Dentre esses canais, destacam-se os canais digitais: site de CAJ; intranet (Conexão Águas); Qualiex (plataforma web para gestão de documentos); plataforma NIMBI, com os fornecedores (ampla divulgação do “Código de Conduta Ética”, entendimento e aceite do código de conduta para terceiros). Especificamente em relação à força de trabalho, o Programa Jeito Águas de Ser tem o papel de traduzir e internalizar os valores e princípios corporativos, ao mesmo tempo que explicita o compromisso do Grupo com o desenvolvimento sustentável (para mais informações sobre o Programa, ver CE 6 deste SG). Para facilitar a divulgação dos padrões de conduta adotados pelo GAB em suas relações com todas as partes interessadas pertinentes, o “Código de Conduta Ética” é disseminado externamente por meio do portal do GAB na Internet, bem como apresentado aos fornecedores de produtos, materiais e insumos e aos prestadores de serviço com os quais o Grupo faz negócios, no momento de consultas e solicitações de propostas. CAJ, como parte do Grupo, adota, desde a assunção da concessão, as orientações do GAB como forma de balizar a conduta de seus colaboradores dentro dos padrões éticos preconizados pela Direção do Grupo. Ainda no âmbito de CAJ, o papel do Embaixador da Ética – função desempenhada por colaborador formalmente designado – é apoiar e disseminar o Programa de *Compliance* na Concessionária, servindo como ponto focal para o fortalecimento dos valores e da cultura ética estabelecidos pelo GAB, além de orientar os demais colaboradores, garantindo a uniformidade no repasse dessas informações, de acordo com as definições que constam do padrão REG.CORP.COMP.0005 “Regimento Interno – Embaixadores da Ética”. A proatividade do processo reside na sua tempestividade na comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta, dentro da relação com cada parte interessada pertinente, antecipando qualquer dúvida ou dificuldade com relação ao seu entendimento e estabelecendo canais de comunicação para eventuais necessidades de apoio à sua compreensão.

Dois canais digitais de comunicação são disponibilizados para recebimento de reclamações, denúncias e sugestões, referentes à conduta envolvendo CAJ e todas as demais áreas e Concessionárias. Um deles, divulgado e utilizado para recebimento, avaliação e tratamento de atitudes eticamente suspeitas é o “Canal de Ética” (acessível 24 horas por dia, sete dias por semana, pelo telefone 0800 300 4514 e pelo site <https://www.canaldedenuncia.com.br/grupoaguasdobrasil>). O segundo canal é constituído por um e-mail específico para recebimento de sugestões (compliance@grupoaguasdobrasil.com.br). A mudança (2022) da empresa terceirizada e independente que operacionaliza o “Canal de Ética” (ICTS Protiviti, detentora Selo Pró Ética), levou a um processo mais ágil e otimizado, tendo como base a plataforma via web que trouxe aos usuários do Canal mais facilidade na comunicação de seus casos, especialmente no que tange à preservação de seu anonimato. Adicionalmente, um aprimoramento recente dessa sistemática foi a disponibilidade de urna física na Concessionária aos colaboradores (desde 2023), tornando o processo mais inclusivo, pois alguns colaboradores podem encontrar dificuldades ou desconforto ao usar canais digitais, seja por falta de acesso à internet, seja por preferência pessoal. A urna física oferece uma alternativa acessível e confiável. Além disso, a proatividade e a transparência são essenciais para aprimorar continuamente nosso sistema de comunicação, garantindo sempre a clareza e a pontualidade na transmissão de valores, princípios e padrões de conduta.

Desde 2017, o GAB realiza rodadas de *risk assessment*, indicando necessidades de revisão de políticas internas do Grupo, bem como de implementação de novas práticas e controles internos mais eficazes, levando a uma nova revisão do “Código de Conduta Ética”. Além da nova revisão do documento, a avaliação culminou na criação do Grupo Operacional de *Compliance*, formado por representantes das áreas corporativas de TI, Contabilidade, Comunicação, Logística, Gestão Financeira e QSSMAS, sob a coordenação do *Compliance Officer* do GAB, sendo responsável pelo mapeamento dos riscos de *Compliance* em todos os processos e áreas do Grupo. Os principais temas abordados pelo “Código de Conduta Ética” (COD.CORP.COMP.0002) são: imagem e reputação; ética profissional e responsabilidades; relacionamento com acionistas e partes interessadas; relacionamentos internos; relacionamentos comerciais externos; demais relacionamentos externos; conflitos de interesses; responsabilidade por informações; proteção de dados pessoais (em sintonia com a LGPD); utilização de recursos do grupo; transparência e comunicação; e violação ao código. Também em 2018, foi elaborado o “Código de Conduta de Terceiros” (COD.CORP.COMP.0001), compromisso do GAB em promover relações sustentáveis e éticas com seus parceiros de negócios, agentes, consultores, fornecedores e outros terceiros, a fim de assegurar que estes atendam aos pa-

drões éticos do Grupo, com adesão às responsabilidades sociais e ambientais de acordo com as legislações e normas, para o bem das comunidades onde as Concessionárias atuam e para a promoção dos direitos humanos. A partir desse documento, o GAB orienta que os terceiros com os quais se relaciona, em todas as suas atividades, estejam em conformidade com todas as legislações, normas e regulamentos aplicáveis às localidades em que operam. O “Código de Conduta de Terceiros” abrange todos os empregados, estagiários, diretores, membros de Conselhos de Administração e demais colaboradores das empresas terceirizadas.

Desde 2020, os colaboradores administrativos passaram a contar com mais uma ferramenta de *e-learning* (tecnologia digital) para a capacitação nas políticas do Programa Conexão Ética, por meio de uma plataforma *on-line* de treinamento, com acesso a um resumo do “Código de Conduta Ética” e das políticas internas de *Compliance*. Essa nova plataforma trouxe para os colaboradores um acesso mais ágil aos conteúdos, além de tornar o estudo mais dinâmico e amigável. Embora tenha sido elaborado pela área corporativa de *Compliance*, é importante salientar que a disseminação e a compreensão do Código acontecem em CAJ, uma vez que seus colaboradores conhecem, têm acesso e praticam o que está definido em seu conteúdo. A prática inclui a avaliação da eficácia do treinamento realizado, por meio da plataforma utilizada pela área de *Compliance* ao final de cada treinamento, com perguntas para o colaborador responder, gerando um certificado com sua pontuação. Diante disso, a área retroalimenta os treinamentos com os maiores gaps encontrados nos temas da área. Isso tudo assegura que o processo de estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta, e seu consequente desdobramento para CAJ, ocorra com efetividade, chegando a todas as partes interessadas e seus interlocutores sem a presença de distorções nas informações ou outros problemas de comunicação. O link para o “Código de Conduta Ética” do GAB é: https://www.grupoaguasdobrasil.com.br/wp-content/uploads/2023/05/COD.CORP_COMP_0002.r06_Codigo_de_Conduta_Etica-1-2.pdf. A adesão da força de trabalho aos valores e princípios, bem como do seu conhecimento sobre o “Código de Conduta Ética” são avaliados por meio do indicador do grau de comprometimento dos colaboradores com o Programa de *Compliance*, cuja métrica é a porcentagem dos colaboradores que participaram dos treinamentos ministrados pela área, e que tem como meta a participação de pelo menos 80% dos colaboradores em pelo menos um treinamento da área responsável no ano. Em 2023, 96% dos colaboradores de CAJ participaram de pelo menos um treinamento de *Compliance*.

1.1.b. Promoção de mudanças culturais

Desde 2017, e mais recentemente em 2022/2023, a identificação dos principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional do GAB faz parte da etapa de formulação de seu PE a cada ciclo de cinco anos. Aspectos disfuncionais são mapeados por meio de metodologia adotada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, a partir dos pontos fracos identificados internamente, permitindo que sejam levantados fatores que, fazendo parte da cultura organizacional do Grupo, poderiam afetar adversamente a busca pelo cumprimento de objetivos e metas para cada quinquênio, incluindo aqueles ligados à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, outros aspectos internos considerados fortes são fatores que, se bem aproveitados, potencializam a busca pelos resultados estabelecidos para cada período.

Em CAJ, os principais aspectos funcionais da cultura organizacional que funcionam como propulsores da mobilização e do engajamento da força de trabalho são: (i) prática cotidiana de trabalho em equipe; (ii) cooperação; (iii) ambiente favorável à melhoria e à inovação; (iv) facilidade na formação de redes internas e externas; e (v) boa imagem de CAJ percebida por seus colaboradores, aliada a um ambiente interno agradável e motivador. Em 2021, o processo de mapeamento foi otimizado e um tratamento proativo foi dispensado aos aspectos funcionais e disfuncionais, a partir da aplicação anual, por parte do GAB, de pesquisa de clima suportada por tecnologia digital em todas as suas fases (ver 6.1.e), atingindo todas as suas áreas e Concessionárias. A pesquisa, como mais uma forma de identificação desses aspectos, dá voz aos diversos níveis hierárquicos de CAJ, com a aplicação de um instrumento independente e abrangente, realizado de forma totalmente digital via *web*. Desde então, vêm sendo tomadas ações para mitigação dos aspectos culturais considerados disfuncionais, bem como para o aproveitamento dos aspectos funcionais positivos, como forma de mitigar riscos na promoção e absorção de mudanças culturais, especialmente quando um novo ciclo quinquenal de PE é iniciado. Um exemplo de aspecto disfuncional, detectado no último ciclo de pesquisa, foi a existência de uma comunicação pouco dinâmica, que não permitia que os públicos internos fossem plenamente atingidos. A solução adotada foi realizar campanhas institucionais (com o uso da intranet do GAB e outros canais digitais, bem como o Programa Jeito Águas de Ser, a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoas do Grupo), aproximando a Superintendência de Comunicação (GAB) das Concessionárias, a partir da aplicação dos princípios da comunicação positiva. Especificamente em CAJ, a solução corporativa foi acompanhada da criação do grupo “Comunicação CAJ” no WhatsApp, composto por números corporativos quanto pessoais dos colaboradores, o que trouxe mais proximidade e simplicidade à disseminação de comunicados da concessionária. Em 2022, houve mais uma inovação relacionada a essa prática, com a criação, no nível corporativo, do Programa Liderança em Foco, ampliando e otimizando os canais de comunicação interna e fortalecendo a disseminação de informações de forma objetiva, abrangendo todo o GAB e suas empresas. Em 2024, o retorno do aniversariante do mês, momento de integração entre líderes e liderados, trouxe mais um momento de informes importantes antes das comemorações. O desdobramento dessas ações tem sido direto, inovador e impactante no cotidiano de CAJ, ficando claras (i) a maior participação, de forma colegiada, dos gestores nos processos decisórios; (ii) a motivação do time de colaboradores e em sua postura proativa na solução de problemas; e (iii) a maior integração das equipes e das áreas da Concessionária. Tudo isso levou, em conjunto com outras ações comerciais e operacionais que já vinham sendo adotadas, a um desempenho acima da média, demonstrado pelos indicadores econômico-financeiros de CAJ nos últimos anos. Um claro exemplo dessa melhoria foi a evolução da avaliação do GPTW, que a cada ano melhora em CAJ, reflexo direto das ações internas com os colaboradores, especialmente quando o aspecto disfuncional identificado está relacionado à comunicação. Além disso, as mudanças de grande alcance e mais impactantes, que implicam ajustes estruturantes no SGI de CAJ, são realizadas de forma efetiva, planejada, participativa e sistemática, levando em conta seu propósito, suas consequências, a necessidade/disponibilidade de recursos e/ou a revisão de responsabilidades

e autoridades em seus processos. Isso assegura a manutenção da integridade dos processos do SGI e o seu aprimoramento, sempre considerando o impacto das mudanças na qualidade dos serviços prestados. O formulário “Gerenciamento de Mudança no SGI” (F.CORP.SGI.0006) é adotado por CAJ para o planejamento e a implantação de mudanças nos seus processos. Além disso, em uma nova rodada de inovação do processo (2022), ferramentas de metodologia participativa, no âmbito da Rede de Inovação do GAB (ver CE 5) foram implementadas. Ainda no que se refere à promoção de mudanças culturais, pessoas recém-chegadas têm suas particularidades consideradas na forma de CAJ comunicar os aspectos de sua cultura e seus valores a esses novos colaboradores. Nos últimos dois anos, em um novo ciclo de inovação da prática para incorporação de tópicos oriundos da Estratégia ASG do GAB, entre outros temas, as formas de comunicação foram reformuladas, sendo sistematizadas, por exemplo, nas ações de integração de novos colaboradores e terceiros e em ações do Programa Jeito Águas de Ser (ver CE 6).

1.2. Governança

1.2.a. Estruturação da governança e continuidade

Após passar, em 2021/2022, por um amplo ciclo de inovação em sua concepção, a estrutura de governança do GAB é definida pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno do Conselho de Administração (CAD) da *holding*, documentos disponíveis publicamente no site institucional. A administração da *holding* é composta por CAD e Diretoria. O Conselho tem o apoio de três comitês estatutários (Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade, Comitê Estratégico-Financeiro e Comitê de Pessoas e Responsabilidade Social), cujos coordenadores são membros do próprio CAD, e que oferecem pareceres e recomendações, sem funções executivas e deliberativas. Cada um deles tem a participação de ao menos um membro independente. A Gerência de Governança, Risco e *Compliance* (GRC) também está diretamente ligada a esse órgão. Compete ao CAD, conforme o Estatuto Social, fixar a orientação geral dos negócios, eleger, destituir e fiscalizar a gestão dos diretores e convocar a AG, entre outras atribuições referentes a aspectos financeiros e de governança, incluindo a definição e a atualização da Política de Sustentabilidade (POL.CORP.SUST.0001) do Grupo, alinhada às demais políticas estabelecidas pelo GAB. Os comitês estatutários assessoram o CAD também em matérias econômicas, sociais e de gestão de pessoas. A Diretoria passa por avaliação anual, bem como possui metas pré-fixadas especificamente para cada uma das áreas/cargos para fins de distribuição da participação nos lucros e resultados. Seguindo os preceitos trazidos pela Estratégia ASG, o Estatuto Social, o Regimento Interno e as políticas internas foram revistos e aprimorados em 2022, para adequação às melhores e mais modernas práticas de governança (proatividade e inovação na abordagem do tema dentro do Grupo), como preveem expressamente as regras de nomeação e avaliação dos cargos da alta administração. A avaliação do mais alto órgão de governança é realizada anualmente, incluindo métodos como a autoavaliação dos membros e a avaliação por pares. O processo mais recente (2023) envolveu mudanças na composição do órgão, com o objetivo de aumentar a representatividade feminina, que agora conta com duas mulheres, representando quase 30% da composição, bem como a inclusão de membros com competências multidisciplinares para enriquecer o debate e diversificar as perspectivas. Adicionalmente, foi introduzido mais um membro independente, refletindo o compromisso do GAB com a transparência e as melhores práticas corporativas. O Regimento Interno disciplina o funcionamento de todos esses órgãos, estabelecendo definições para a gestão, acompanhamento e avaliação do desempenho do Grupo, bem como a sistematização dos processos de análise e deliberação e as comunicações entre os órgãos da administração. Cabe destacar a evolução das práticas, com a criação da Diretoria de Novos Negócios e Regulação (2023) e das Diretorias Regionais (2024), com o objetivo de reunir os diretores de forma presencial, a cada dois meses, para aproximação das equipes e a troca de experiências sobre a gestão integrada do negócio.

Apesar de algumas metas existentes (econômicas, ambientais e sociais) já contemplarem aspectos da Agenda ASG desde 2021, estas foram revistas em 2022/2023 para intensificar o comprometimento da organização com essa questão, dentro do PE 2023/2027. Tecnologias digitais vêm sendo incorporadas ao cotidiano das práticas de governança, como forma de facilitar, automatizar e/ou agilizar a execução de etapas, como, por exemplo, o processo de elaboração e atestação dos Relatórios Anuais de Sustentabilidade de 2022 e 2023. De forma alinhada com a estrutura descrita acima, em CAJ, o fortalecimento da governança, *compliance* e gestão é um processo contínuo e faz parte da base de sua licença social para operar. As principais decisões estratégicas do GAB são tomadas, de forma colegiada, no nível mais alto de sua direção, tendo como base o planejamento aprovado pelo CAD. Tomadas as decisões estratégicas, as diretorias corporativas são responsáveis por implementá-las nas Concessionárias, inclusive em CAJ. O papel do Diretor de CAJ é fundamental, já que é sua atribuição atuar em consonância com a instância corporativa de governança, ao mesmo tempo em que presta esclarecimentos à Diretoria e ao CAD.

Em função de eventos de ruptura ocorridos nos últimos anos em diversas Concessionárias do GAB, o Grupo estabeleceu as diretrizes a serem adotadas para a garantia da continuidade do negócio de suas empresas em caso desse tipo de ocorrência. Especial atenção vem sendo dada aos planos de resposta a emergências, de gestão de crises e comunicação e de retomada dos negócios. Dentre várias situações, a experiência de uma Concessionária localizada em Minas Gerais com o desastre ambiental de Brumadinho, que impactou severamente as operações daquela empresa, foi determinante para que o GAB formatasse esses documentos. Localmente, um exemplo de planejamento da continuidade dos negócios de CAJ é o “Plano Verão”, que possibilita a continuidade dos serviços por meio da resiliência do negócio e riscos associados. O Plano é um documento que descreve a operação de CAJ durante os meses de maior movimento na região, com população triplicada em relação à população residente, englobando toda a Concessionária, desde sua operação, até a Coordenação Comercial. O Plano Verão é chancelado pela AGEN-ERSA. Em todo esse contexto, a transparência foi o mais importante valor agregado para as partes interessadas, a partir da adoção das boas práticas e inovações implementadas na estrutura da governança do GAB.

Nos anos de 2022 e 2023, as práticas do GAB com relação à governança, entre outras, foram avaliadas de forma independente pela ABES, a partir da submissão da *holding* à avaliação do ABES ESG Index, obtendo a classificação (*rating*) “A-” nos dois ciclos de avaliação (parte dos requisitos a atender na submissão ao Index diz respeito à governança corporativa). CAJ contribuiu consideravelmente para esse resultado.

1.2.b. Controle de riscos e conformidade

Desde 2020, o GAB vem buscando unificar e otimizar as estruturas de gestão de riscos, dentro de uma abordagem enxuta para o aprimoramento e inovação do sistema como um todo. São reconhecidos e gerenciados os riscos estratégicos (do negócio), operacionais, administrativo-financeiros, jurídicos e de *compliance*, bem como os riscos de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente.

Desde 2021, em mais um ciclo de aprimoramento e inovação do processo, o Grupo elabora anualmente uma matriz de risco para avaliar e criar mecanismos de mitigação de riscos de *compliance*, que engloba suas áreas e Concessionárias, também submetidas aos mesmos processos e procedimentos. Para cada risco identificado, como, por exemplo, os relacionados à contratação de terceiros e à formação de parcerias comerciais, são criadas medidas de controle. Especificamente em relação à conformidade (*compliance*), o GAB foi a primeira empresa do segmento do saneamento privado no Brasil a obter a atestação da ISO 37002 (Sistemas de Gestão de Denúncias), certificada na ISO 37301 (Sistema de Gestão de *Compliance*) e recertificada na ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno). Adicionalmente, CAJ conta com diversas ferramentas para mitigação de riscos, tais como: SOGI, GreenLegis, Power BI (facilitando o gerenciamento), APP SGI (ferramenta digital implementada em 2023, que permite a gestão de todos os temas envolvidos com o SGI da Concessionária, incluindo planos de ação e outras aplicações que apoiam a tomada e a comunicação de suas decisões; desde 2024, incluindo não somente a avaliação dos riscos da Concessionária, mas também o acompanhamento dos investimentos, que procura mitigar o risco de não execução de obras por falta de documentação obrigatória ou outros entraves) e PSA (Plano de Segurança da Água). Como consequência, não houve, no triênio de 2021 a 2023, aplicação de sanções administrativas ou judiciais significativas por não conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. A implementação do modelo está alinhada ao PE 2023/2027 e às diretrizes estratégicas de crescimento eficiente e sustentável, na disseminação da cultura de gestão de riscos.

Em um ciclo de inovação na prática em 2023, o GAB contou com uma consultoria especializada para realização do levantamento e mapeamento dos riscos estratégicos do Grupo, o que resultou em uma relação atualizada de riscos significativos, cujo impacto foi classificado de acordo com quatro grupos de aspectos (financeiros, socioambientais, regulatórios e de imagem), com o objetivo de orientar as ações de mitigação, contenção ou controle. Após o mapeamento, o mais alto nível de governança do Grupo definiu os riscos prioritários, cujas preocupações cruciais são regularmente apresentadas ao Comitê de Auditoria, Riscos e Integralidade. O Grupo possui uma Política de Gestão de Riscos que garante uma gestão sistemática e padronizada dos riscos estratégicos, aprovada pelo Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade e pela Diretoria do Grupo. Essa diretriz está em consonância também com o disposto no COSO – ERM 2017, COSO – ICIF 2013, às normas ABNT NBR ISO 31000:2018, ABNT NBR ISO 37000:2023 e Declaração de Posicionamento do IIA – Instituto dos Auditores Internos: as “Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles”. O gerenciamento dos temas abrange os principais riscos identificados (regulatórios, cibernéticos, ambientais e de integridade), classificados com base em sua natureza, impacto, probabilidade e criticidade. Após a realização de estudo de impacto e severidade dos riscos aos quais o GAB está exposto, foram identificados cerca de quarenta riscos estratégicos. A partir deles, a Diretoria do Grupo definiu, com base nos impactos dos quatro grupos de aspectos, a priorização de determinados riscos, que vêm sendo identificados, monitorados e tratados, com ações de mitigação, contenção e/ou controle. Essa nova abordagem permite, em última análise, garantir que o GAB e suas empresas assegurem o grau de resposta aos riscos mais significativos, bem como a resiliência desejada para seus negócios espalhados por três estados brasileiros, o que resulta em um novo patamar de desempenho das práticas, aprimorando a relação com todas as partes interessadas consideradas estratégicas.

A avaliação da conformidade (*compliance*) associada ao tratamento dos riscos do negócio se dá por meio das auditorias internas (equipe GAB) e externas (organismo certificador), que são avaliadas por meio das auditorias realizadas para as certificações citadas no início do texto deste PG 1.2.b. Ainda na categoria das auditorias externas, em CAJ também há avaliação da conformidade por parte da AGENERSA, notadamente em relação a compromissos assumidos, sendo papel da Agência avaliar sua conformidade/cumprimento ou não.

Especificamente em relação a CAJ, no início de suas atividades, a gestão dos riscos aos quais a Concessionária estava sujeita era realizada por meio da definição de procedimentos e instruções de trabalho, que indicavam como os processos e as atividades deveriam ser realizados, de modo a evitar que os riscos a eles associados ocorressem na prática. Desde 2019, CAJ adota o conceito de “mentalidade de risco” (*risk thinking*), presente na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 (base do SGI do GAB), que traz uma abordagem proativa no tratamento do tema. Esse conceito expressa a forma segundo a qual CAJ adota preventivamente ações para que um potencial problema não ocorra de fato. Cada risco é avaliado a partir de sua probabilidade e sua severidade, sendo que, para os riscos considerados significativos, são estabelecidas, implementadas e monitoradas medidas de controle (para minimizar as chances de ocorrência desses riscos na prática) e ações de contingência (para situações emergenciais, nas quais as medidas de controle não tenham sido eficazes), bem como a indicação de quais documentos do SGI descrevem essas medidas e ações, de modo a assegurar que sejam disseminadas a todas as partes interessadas associadas. A partir do conceito de “mentalidade de risco”, qualquer observação, sugestão ou oportunidade de melhoria que se apresente no dia a dia do SGI – proveniente de reuniões de análises críticas, observações de auditorias ou de outras fontes de potenciais inovações – também é avaliada e, caso seja considerada pertinente, é inserida na análise e gestão de riscos e oportunidades. Essa análise abrange as partes interessadas externas pertinentes (clientes, fornecedores, parceiros tecnológicos e outros). Os riscos mais importantes aos quais CAJ está sujeita são: (i) não cumprimento das metas estabelecidas pelo GAB e atendimentos aos marcos contratuais (contrato de concessão e AGENERSA) – risco estratégico; (ii) inadimplência por parte dos clientes de CAJ; (iii) perdas de faturamento; (iv) atendimento inadequado aos clientes que buscam os canais de relacionamento; (v) não atendimento à legislação vigente aplicável aos processos de CAJ; (vi) contaminação do principal manancial (represa Juturnaíba); (vi) perdas de água na distribuição; (vii) falha nos principais ativos hidráulicos e eletromecânicos (água e esgoto); e (viii) extravasamento de esgoto bruto.

O nível de gravidade dos riscos (“significativos” e “desprezíveis”) e das eventuais não conformidades a eles associadas (incluindo legais e regulatórias) encontra-se definido e é aplicado a partir da utilização da ferramenta digital denominada “Planilha de Gestão de Riscos & Oportunidades” (F.CORP.SGI.0008) em cada um dos processos do SGI. Em uma inovação importante no que tange ao enfretamento dos riscos mais significativos, a planilha foi substituída por uma funcionalidade do APP SGI, o que assegurou maior agilidade, assertividade e confiabilidade à prática, na medida em que os envolvidos (gestores, facilitadores) passaram a contar com um processo mais rápido e otimizado. As medidas de controle e ações de contingência adotadas para os riscos “significativos” constituem-se nos planos para mitigação dos riscos e redução da ocorrência de não conformidades, agora inseridas no APP SGI, sendo aprovadas pelos gestores de CAJ, levando à sua homologação. A efetividade da gestão de riscos é demonstrada pelas certificações mencionadas acima, uma vez que o efeito da incerteza em relação ao propósito organizacional (e seu impacto nos resultados estratégicos) é avaliado nas auditorias de certificação e supervisão/manutenção.

1.3. Exercício da liderança

1.3.a. Interação com as partes interessadas (PI's)

O quadro a seguir resume as formas que os gestores de CAJ adotam para interagir com PI's de maior influência recíproca e redes mais importantes, com o objetivo de referendar e compreender suas necessidades e expectativas, bem como de acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar eventuais problemas e irregularidades.

PI ou rede	Liderança CAJ	Principais interações PI's ou redes	Objetivos das interações
Clientes e Sociedade	Diretor	Visitas institucionais a clientes especiais (vide classificação no item 3.1.a deste SG).	Identificação de demandas, necessidades e expectativas não atendidas dos vários grupos de clientes. Atender de forma diferenciada potenciais clientes especiais (empreendedores, construtoras, indústrias). Encaminhamento de eventuais reclamações e/ou sugestões.
	Gerente de Operações	Participação direta nas ações junto a potenciais clientes especiais.	
	Gestor Comercial Local	Reuniões eventuais com clientes residenciais e comerciais; participação direta nas ações junto a potenciais clientes especiais; visitas a comunidades do município.	
	Líder de Sustentabilidade	Participação direta nas ações junto às comunidades locais; visitas a comunidades dos três municípios.	
Poderes Concedentes (Prefeituras)	Diretor e/ou Gerente de Operações, Gestor Comercial Local e Líder de Sustentabilidade	Reuniões de trabalho com os Prefeitos. Reuniões técnicas com Secretarias municipais. Participação em eventos oficiais das três Prefeituras. Atendimento a solicitações para participação em sessões das Câmaras de Vereadores. Prestação de contas sobre o cumprimento de marcos contratuais. Participação em campanhas específicas.	Estreitamento do contato com os representantes das Prefeituras. Prestações de contas sobre os serviços dentro do escopo do Contrato de Concessão. Atendimento à ouvidoria das Prefeituras.
AGENERSA	Diretor, Gestor Comercial Local e/ou Gerente de Operações, Líder de Sustentabilidade	Reuniões de trabalho com técnicos e demais servidores da AGENERSA.	Estreitamento do contato com os representantes da AGENERSA. Prestações de contas sobre o escopo do contrato de concessão. Atendimento à ouvidoria e a deliberações pertinentes.
FT (colaboradores próprios ou terceirizados)	Diretor	Interações com as áreas administrativas e operacionais e acompanhamento de serviços prestados.	Aumento da motivação dos colaboradores, por meio da aproximação com as lideranças de CAJ. Compreensão da realidade dos diversos processos do dia a dia de CAJ. Avaliação e solução de problemas.
	Gerente de Operações	Acompanhamento dos serviços realizados nas estações de tratamento e pelas equipes de campo.	
	Coordenadores	Reuniões mensais de coordenação para acompanhamento das principais atividades realizadas por CAJ.	
Fornecedores e prestadores de serviço	Gerente de Operações e Coordenadores	Participação em reuniões de trabalho, especialmente com prestadores de serviços críticos.	Conhecimento da situação da prestação dos serviços por parte dos terceiros. Adoção de medidas mitigadoras para fazer frente a riscos operacionais.
CBH Lagos São João	Gerente de Operações, Liderança de Sustentabilidade e/ou Assessor de Imprensa	Participação dos representantes de CAJ em reuniões, fóruns técnicos e outras instâncias de debate dos temas de interesse da Concessionária.	Defender os interesses de CAJ perante organizações, instituições, entidades de classe e fóruns sobre o saneamento na Região dos Lagos.

O time de gestores de CAJ é composto por seu Diretor, sua Gerente de Operações, Coordenadores, Supervisores e Líderes. São eles os responsáveis pela interação com as PI's e redes de maior importância. Como forma de sistematizar as práticas de comunicação com as PI's, CAJ conta com um Setor de Comunicação, que, entre outras atribuições, zela pelo repasse e acompanhamento das informações oriundas da comunicação institucional, em alinhamento com a Superintendência de Comunicação do GAB, ligada à sua Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade. A Diretoria foi criada em 2022, como o objetivo precípuo de aprimorar a forma como o GAB e suas Concessionárias interagem com as PI's, dando orientação e foco para o tema.

Nesse contexto, desde janeiro de 2023, destaque deve ser dado à forma de gerenciamento, por parte da área de Regulação de CAJ, das manifestações adversas recebidas de partes externas, por meio do controle de ofícios, notificações e outras formas de manifestação de órgãos fiscalizadores, da AGENERSA e das três Prefeituras, como forma de melhor responder a essas situações, bem como analisar suas causas e prevenir reincidências, além de permitir que se avalie indiretamente como se encontra a comunicação institucional e a interação entre CAJ e as PI's externas com maior nível de interface. O Setor de Comunicação de CAJ é responsável por emitir os informes para a população e assessora conteúdos que seguem para a mídia. Também merece destaque a inovação representada pelas mídias sociais digitais na comunicação com as PI's, realizada a partir de plataformas digitais como Facebook, Instagram e LinkedIn. Por essas mídias, em uma direção, são comunicadas questões institucionais relevantes para os diversos grupos de PI's. Na direção contrária, as mídias constituem um canal de recebimento de manifestações, inclusive por parte dos clientes de CAJ (ver CE 3). Ainda no que se refere à comunicação com as PI's, são exemplos

recentes de fatos relevantes comunicados pela liderança de CAJ: (i) o segundo lugar obtido pela Concessionária no GRI Infra Awards 2023 no “Prêmio Biodiversidade”, com o Projeto Ybirá (PI: sociedade); e (ii) a inauguração, em abril de 2023, da Oficina de Tijolos João de Barro, que produz, atualmente, entre tijolos e pisos intertravados, 300 peças por dia, com capacidade para produzir até mil peças diariamente, que são aplicadas no paisagismo e na construção de tomadas de tempo seco da Concessionária (PI’s: meio ambiente e sociedade). A comunicação institucional e a interação do Diretor de CAJ com as PI’s se dá por meio da avaliação dos relatórios de sentimento do *clipping*, filtrando por porta-vozes. As lideranças de CAJ contam com *media training* e guia de orientação. O desempenho da comunicação de CAJ com algumas de suas partes interessadas externas pode ser medido de forma indireta por dois indicadores: (i) satisfação dos poderes concedentes (medido por meio de cartas de boa gestão enviadas anualmente pelas Prefeituras dos três municípios); e (ii) satisfação dos fornecedores (IFr07, medido a partir da retroalimentação da avaliação de fornecedores adotada desde 2023). Além disso, CAJ envia anualmente a AGENERSA acessos a seu site e suas redes sociais, o que também compõe a comunicação externa da Concessionária, possibilitando avaliação. Em 2023, o GAB instituiu a pesquisa de comunicação, aplicada a cada dois anos (a partir de 2024 passa a ser realizada anualmente). O relatório resultante da aplicação dessa pesquisa contempla os dados do Grupo e das Concessionárias, propiciando a avaliação da qualidade e da efetividade da comunicação. Complementam o monitoramento da efetividade da comunicação relatórios de mídias sociais e *clipping*, que permitem a análise de imagem da organização.

1.3.b. Tomada de decisão

Em seus ciclos de Planejamento Estratégico do GAB, as principais decisões estratégicas do Grupo são tomadas de forma colegiada, no nível mais alto de sua Direção (Presidência, Diretores e Superintendentes), tendo como base os planejamentos quinquenais aprovados pelo CAD, instância que representa os acionistas. Definidas as decisões estratégicas, as Diretorias Corporativas são responsáveis por comunicá-las às Concessionárias. Por sua vez, CAJ toma suas principais decisões de forma compartilhada, a partir de reuniões de trabalho, que contam com a participação de suas lideranças no desdobramento das estratégias corporativas (por exemplo: reuniões mensais para análise de dados/resultados). Planos de ação para implementação das decisões tomadas são elaborados, deixando claros todos os aspectos envolvidos na sua implementação (5W + 2H). Com o desdobramento para CAJ do ciclo anterior do PE, o controle da evolução das ações listadas em planos passou a ser realizado pela avaliação de sua implementação durante as reuniões mensais de análise do desempenho da Concessionária (ver itens 2.3.a e 2.3.b deste SG), em um processo otimizado que assegura proatividade, efetividade e abrangência para que as decisões tomadas pelos gestores de CAJ sejam comunicadas diretamente à sua força de trabalho nos seus vários níveis hierárquicos. Também naquela oportunidade, com a implantação da ferramenta BSC, passou-se a utilizar uma forma customizada dessa metodologia para a comunicação dos objetivos específicos de CAJ, por meio da elaboração e da manutenção de seu “Mapa Estratégico” em um formato didático. O PE do GAB é sempre desdobrado para CAJ a partir da aplicação de sua tradução para a realidade da Concessionária e, até o final de cada quinquênio, facilita a tomada, o acompanhamento e a comunicação das decisões táticas e operacionais no nível da empresa (ver CE 2). Ainda na vigência do ciclo anterior, foi implementado em CAJ o Painel de Gestão de Indicadores, padronizado pela Gerência de Qualidade/SGI do GAB, dentro do qual se utiliza uma aba denominada “Planilha Auxiliar para Determinação de Objetivos, Indicadores e Metas”. Desde então, o Painel e sua planilha permitiram uma adequada comunicação de objetivos e metas de CAJ à sua força de trabalho, incluindo os resultados mensais obtidos por seus processos. Em um ciclo de inovação ocorrido em 2023, CAJ passou a contar com o APP SGI (citado em 1.2.b). No âmbito do atual PE 2023/2027, uma inovação foi implementada, a partir do início de 2023, na forma de tomada de decisão pelas Concessionárias do GAB (inclusive CAJ). Os objetivos de CAJ e das demais empresas, assim como seus indicadores e metas, foram desdobrados diretamente a partir do PE formulado para o período, alinhando a forma de realização desse desdobramento para todas as empresas e áreas do Grupo, a partir da adoção de *cards* (ver descrição detalhada no CE 2). De fato, a utilização dos *cards* permite uma maior clareza em relação aos objetivos e as metas a atingir em todos os níveis hierárquicos, facilitando assim, entre outras questões primordiais, a tomada de decisão. É importante destacar o papel de sistemas, *softwares* e outros tipos de aplicativos digitais que apoiam a tomada e o acompanhamento de decisões dos gestores de CAJ, inclusive no que se refere aos riscos inteligentes associados aos processos de seu dia a dia. Sistemas dedicados à elaboração e ao controle do orçamento anual do GAB (Infinity, Totvs), ao acompanhamento de indicadores de desempenho (Power BI) e ao gerenciamento de projetos (Clarity) têm papel preponderante na otimização, na agilidade e na consistência desse processo, incluindo sua disseminação por todos os níveis da organização, atingindo assim toda a sua força de trabalho em seu cotidiano (exemplo: sistema Eclipse adotado no CCO). Desde 2023, CAJ conta com a 1Doc, plataforma *web* para comunicação, gestão e protocolo de documentos públicos, o que facilitou o processo de gerenciamento dos documentos por parte da área de Assuntos Regulatórios, jurídicos e da Secretaria Executiva de CAJ, além de auxiliar no monitoramento de compromissos a vencer. O 1DOC incorpora inteligência artificial ao automatizar a gestão de documentos, facilitando o processamento, organização e busca de informações de maneira eficiente e precisa. A IA é utilizada para realizar a triagem automática de documentos, reconhecimento de texto (OCR) e categorização, agilizando o fluxo de trabalho e reduzindo a necessidade de intervenção manual. Além disso, o 1DOC tem inovado na gestão de documentos públicos ao proporcionar uma plataforma que permite a integração de múltiplos órgãos governamentais, promovendo a transparência e a acessibilidade dos dados, englobando agilidade e otimização a processos que envolvem muitas partes interessadas. A adoção de tecnologias avançadas de segurança e a conformidade com regulamentos de proteção de dados também garantem a confiabilidade e a segurança na administração de documentos públicos.



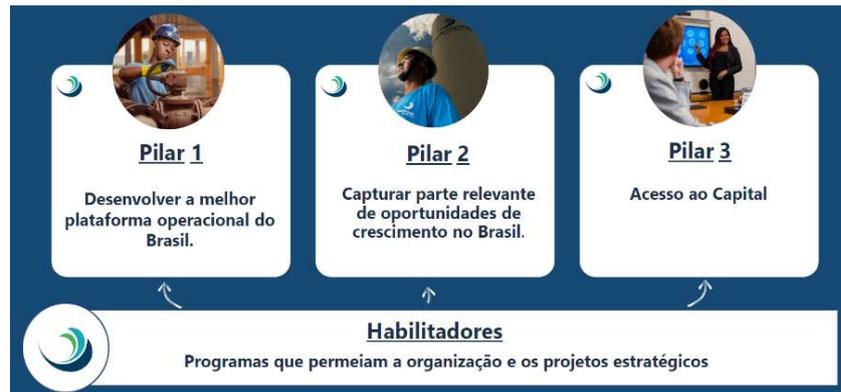
Estratégias

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

2.1. Manutenção de estratégias sustentáveis

2.1.a. Definição da esfera de influência e objetivos

Desde o início de suas operações, CAJ desdobra, para sua realidade, as estratégias definidas de forma corporativa pelo GAB. Em um momento de inovação da prática de formulação de seu PE, na virada de 2021 para 2022, o GAB deu início a um novo ciclo para o período de 2023 a 2027, com destaque para a inserção da agenda ESG/ASG (denominada internamente de “Estratégia ASG”) e para o apoio prestado por uma das maiores consultorias em gestão estratégica do mundo (McKinsey & Company). Ao longo do processo de formulação do PE, foram identificadas as PI’s pertinentes, dentro do contexto de atuação do GAB (esfera de influência), bem como foram levantadas suas necessidades e expectativas e identificados os seus anseios. Essa identificação foi realizada com a participação do Conselho de Administração e gestores do GAB, bem como contou com o apoio da consultoria ao trazer dados e informações de instituições financeiras, representantes do poder público, organizações não governamentais (ONGs), potenciais investidores e outros *players*, a fim de se reafirmar a importância de cada parte no âmbito dos negócios e priorizar aqueles que possuem maior abrangência e importância para o Grupo. O novo ciclo do PE do GAB reafirma o compromisso do Grupo com o desenvolvimento sustentável. O PE 2023/2027 definiu três pilares e um conjunto de habilitadores (ver figura acima). O desdobramento do PE para as Concessionárias do GAB passou por um processo, distinto do que se realizou nos ciclos anteriores, otimizado e ágil na forma como se deu esse desdobramento. Cada Concessionária recebeu seus indicadores e metas, alinhados com o PE e formalizados por meio de *cards* (denominados MID’s – Medição de Indicadores de Desempenho). O estabelecimento, o detalhamento e o desdobramento dos MID’s foram realizados com o suporte da Falconi, renomada empresa nacional de consultoria. De posse de seus indicadores, CAJ detalhou o desdobramento do PE 2023/2027, com a revisão de seu Mapa Estratégico e considerando o impacto direto nos dezesseis processos de seu SGI, que mantém seu papel de levar as estratégias até a operação e os processos administrativos. Essa melhoria na forma de desdobramento das estratégias corporativas para CAJ trouxe ganhos em relação à otimização dessa prática como um todo (alinhamento estratégico, tático e operacional, monitoramento contínuo, transparência e clareza na comunicação de objetivos e metas, otimização dos recursos – foco na priorização das áreas que mais necessitam de investimentos para o cumprimento do PE), bem como o tornou proativo (antecipação na identificação e resolução de problemas, especialmente em relação a atrasos na implementação de novas estratégias ou falhas em processos operacionais, que poderiam não ser identificados até que causassem impactos significativos), abrangente (envolve todos os processos e toda a estrutura hierárquica da Concessionária) e efetivo, na medida em que permite maior facilidade na avaliação do cumprimento dos objetivos e metas, bem como do acompanhamento e da consecução das metas, em alinhamento com as estratégias traçadas (por exemplo: aumento da produtividade, com o uso de indicadores de desempenho bem definidos que permitem identificar rapidamente áreas de baixa produtividade e aplicar medidas corretivas específicas, com a consequente melhoria da produtividade geral da organização, reduzindo o tempo de inatividade e aumentando a eficiência operacional). Ferramentas digitais apoiam esse processo, com destaque para o APP SGI (citado em 1.2.b) e painéis de Power BI adotados pela área Administrativo-Financeira de CAJ. Em outro exemplo de inovação na forma como estratégias, objetivos e metas são formulados e desdobrados, desde a virada de 2022 para 2023, o GAB conta com a estrutura de um PMO (*Project Management Office*), que tem o objetivo de acompanhar todos os planos e iniciativas que são definidos pelas áreas e Concessionárias do Grupo, apoiando os respectivos gestores e zelando pelo cumprimento de objetivos e metas. O PMO apoia o GAB no enfrentamento aos desafios do PE, consolidados na forma de projetos estratégicos e programas, sendo que a saída destes se desdobra em ações e metas, conectadas com os MID’s. É importante destacar que a gestão do relacionamento do GAB e de suas Concessionárias com as PI’s relevantes (dentro da Estratégia ASG) permite que sejam consideradas as necessidades, as expectativas e os anseios dessas mesmas partes, no âmbito do PE 2023/2027, inclusive no que se refere à relevância de cada relacionamento e à importância de cada PI. Os principais indicadores do negócio (EBITDA, Margem EBITDA, Margem líquida, Custo Operacional Total, Faturamento e Arrecadação) e estão citados no quadro de 2.1.d e CE 8.



Desde o início de suas operações, CAJ desdobra, para sua realidade, as estratégias definidas de forma corporativa pelo GAB. Em um momento de inovação da prática de formulação de seu PE, na virada de 2021 para 2022, o GAB deu início a um novo ciclo para o período de 2023 a 2027, com destaque para a inserção da agenda ESG/ASG (denominada internamente de “Estratégia ASG”) e para o apoio prestado por uma das maiores consultorias em gestão estratégica do mundo (McKinsey & Company). Ao longo do processo de formulação do PE, foram identificadas as PI’s pertinentes, dentro do contexto de atuação do GAB (esfera de influência), bem como foram levantadas suas necessidades e expectativas e identificados os seus anseios. Essa identificação foi realizada com a participação do Conselho de Administração e gestores do GAB, bem como contou com o apoio da consultoria ao trazer dados e informações de instituições financeiras, representantes do poder público, organizações não governamentais (ONGs), potenciais investidores e outros *players*, a fim de se reafirmar a importância de cada parte no âmbito dos negócios e priorizar aqueles que possuem maior abrangência e importância para o Grupo. O novo ciclo do PE do GAB reafirma o compromisso do Grupo com o desenvolvimento sustentável. O PE 2023/2027 definiu três pilares e um conjunto de habilitadores (ver figura acima). O desdobramento do PE para as Concessionárias do GAB passou por um processo, distinto do que se realizou nos ciclos anteriores, otimizado e ágil na forma como se deu esse desdobramento. Cada Concessionária recebeu seus indicadores e metas, alinhados com o PE e formalizados por meio de *cards* (denominados MID’s – Medição de Indicadores de Desempenho). O estabelecimento, o detalhamento e o desdobramento dos MID’s foram realizados com o suporte da Falconi, renomada empresa nacional de consultoria. De posse de seus indicadores, CAJ detalhou o desdobramento do PE 2023/2027, com a revisão de seu Mapa Estratégico e considerando o impacto direto nos dezesseis processos de seu SGI, que mantém seu papel de levar as estratégias até a operação e os processos administrativos. Essa melhoria na forma de desdobramento das estratégias corporativas para CAJ trouxe ganhos em relação à otimização dessa prática como um todo (alinhamento estratégico, tático e operacional, monitoramento contínuo, transparência e clareza na comunicação de objetivos e metas, otimização dos recursos – foco na priorização das áreas que mais necessitam de investimentos para o cumprimento do PE), bem como o tornou proativo (antecipação na identificação e resolução de problemas, especialmente em relação a atrasos na implementação de novas estratégias ou falhas em processos operacionais, que poderiam não ser identificados até que causassem impactos significativos), abrangente (envolve todos os processos e toda a estrutura hierárquica da Concessionária) e efetivo, na medida em que permite maior facilidade na avaliação do cumprimento dos objetivos e metas, bem como do acompanhamento e da consecução das metas, em alinhamento com as estratégias traçadas (por exemplo: aumento da produtividade, com o uso de indicadores de desempenho bem definidos que permitem identificar rapidamente áreas de baixa produtividade e aplicar medidas corretivas específicas, com a consequente melhoria da produtividade geral da organização, reduzindo o tempo de inatividade e aumentando a eficiência operacional). Ferramentas digitais apoiam esse processo, com destaque para o APP SGI (citado em 1.2.b) e painéis de Power BI adotados pela área Administrativo-Financeira de CAJ. Em outro exemplo de inovação na forma como estratégias, objetivos e metas são formulados e desdobrados, desde a virada de 2022 para 2023, o GAB conta com a estrutura de um PMO (*Project Management Office*), que tem o objetivo de acompanhar todos os planos e iniciativas que são definidos pelas áreas e Concessionárias do Grupo, apoiando os respectivos gestores e zelando pelo cumprimento de objetivos e metas. O PMO apoia o GAB no enfrentamento aos desafios do PE, consolidados na forma de projetos estratégicos e programas, sendo que a saída destes se desdobra em ações e metas, conectadas com os MID’s. É importante destacar que a gestão do relacionamento do GAB e de suas Concessionárias com as PI’s relevantes (dentro da Estratégia ASG) permite que sejam consideradas as necessidades, as expectativas e os anseios dessas mesmas partes, no âmbito do PE 2023/2027, inclusive no que se refere à relevância de cada relacionamento e à importância de cada PI. Os principais indicadores do negócio (EBITDA, Margem EBITDA, Margem líquida, Custo Operacional Total, Faturamento e Arrecadação) e estão citados no quadro de 2.1.d e CE 8.

2.1.b. Mapeamento e tratamento de forças externas

Ao longo do período de vigência dos ciclos de PE do GAB, os gestores de CAJ revisam, uma vez ao ano, suas forças externas, para identificar oportunidades e ameaças. Dentro dessa análise e revisão, são identificadas as principais implicações e impactos que o cenário revisado e redesenhado a cada ano tem na definição dos objetivos específicos da Concessionária. Dentre esses impactos, estão oportunidades e ameaças, a partir das quais são identificadas e implementadas ações ágeis, que permitem aproveitá-las e mitigá-las, respectivamente, avaliando quais delas facilitam ou dificultam suas ações para o cumprimento das estratégias definidas corporativamente e o atendimento de seus objetivos específicos, considerando-se o curto, médio e longo prazos. Considerando o PE 2023/2027 e as inovações nele contidas, toda essa prática em CAJ teve início no primeiro semestre de 2023, sendo o ponto de partida a formulação do PE por parte do GAB, que levou em consideração os pilares e fatores habilitadores (ver 2.1.a). Para determinar as potenciais implicações do cenário atual em relação a esses elementos, a formulação do PE 2023/2027 considerou proativamente informações de diversas fontes externas, dentre as quais merecem destaque: análises

políticas de institutos e especialistas; dados de instituições que analisam as tendências macroeconômicas (por exemplo, FGV); dados de entidades de classe (ABCON/SINDCON, ABIMAQ, ABINEE); fabricantes de equipamentos; e agências, autarquias, sistemas e outros órgãos do Governo Federal (ANA, ANEEL, CONAMA, SNIS e outros). Após o desdobramento do PE 2023/2027 para CAJ, esse conjunto de dados e informações sobre tendências e incertezas identificadas também passa a ser utilizado na reflexão realizada por seus gestores quando do recebimento dos MID's específicos para a Concessionária, bem como na determinação dos principais riscos externos aos quais a empresa está sujeita. Revisadas todos os anos com a participação de todo o seu quadro de gestores e analistas, as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo a CAJ são consideradas nas necessárias revisitações de seus objetivos, indicadores e metas para cada ano que se inicia. Dentre as informações consideradas na análise do ambiente externo e suas respectivas fontes citadas acima, é importante destacar o papel do Contrato de Concessão assinado com o poder concedente (Estado e Prefeituras), que, por sua vez, traz periodicamente requisitos adicionais e planos oficiais associados aos serviços concedidos (evolução dos marcos contratuais a atender; demandas pontuais; integração de CAJ com outras frentes de atuação das Prefeituras Municipais voltadas ao atendimento ao fundamento do "Saneamento Ambiental Integrado"), bem como requisitos específicos das partes interessadas mais importantes, dados oriundos de planos oficiais (como as próprias Prefeituras), de órgãos ambientais, da concorrência e, se for o caso, de novas organizações que têm adentrado o segmento do saneamento nos últimos anos. Quando viável, leva-se em consideração organizações que possam ser consideradas como referenciais de excelência, sejam do segmento do saneamento ou de outras áreas que atuem na Região dos Lagos. Todos esses fatores são considerados na avaliação realizada por CAJ das tendências e incertezas que fazem parte da realidade local. Também merecem destaque as contribuições das redes externas das quais a Concessionária faz parte (ver Perfil deste SG), também consideradas na análise dos fatores externos que impactam na revisitação anual do PE desdobrado para CAJ, especialmente no que se refere à identificação de novas oportunidades voltadas ao aprimoramento do relacionamento da Concessionária com seus clientes, na medida em que as redes externas são canais de diálogo abertos para receber sugestões, reclamações e indagações dos diversos grupos de clientes. Como exemplos de forças externas mais relevantes para CAJ, tem-se: (i) o novo marco regulatório do Saneamento no Brasil e a segurança jurídica que vem a reboque, ampliando as possibilidades de crescimento do GAB no Brasil como um todo (oportunidade); e (ii) o crescimento dos outros *players* do mercado de saneamento, ameaçando recrutar colaboradores de CAJ para compor seus quadros (ameaça). Em termos de impactos sociais, ambientais, econômico e de governança mais relevantes estão: (i) as dificuldades inerentes à implementação de ações transversais da Estratégia ASG do GAB em CAJ (ameaça); e (ii) as oportunidades de ampliação das ações sociais de CAJ, com destaque para a ampliação do voluntariado, aproximando a Concessionária da sociedade local. A reflexão sobre as oportunidades e ameaças retroalimenta a revisão das planilhas de gestão de riscos e oportunidades de cada processo do seu SGI.

2.1.c. Compilação e tratamento das forças internas

Da mesma forma que ocorre com as forças externas, a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno permite avaliar os pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas) que CAJ possui e seus impactos no alcance dos objetivos estabelecidos para a Concessionária. A partir da análise e avaliação desses impactos, sob as perspectivas de curto, médio e longo prazos, são identificadas e implementadas ações ágeis para o aproveitamento das forças e o enfrentamento das fraquezas identificadas. Essa atividade, a exemplo do que ocorre com o mapeamento realizado com as forças externas, também é realizada com a participação de todo o quadro de gestores e facilitadores de CAJ. Na análise das forças internas, a gestão dos riscos associados aos processos do SGI possui um papel preponderante. Todos os riscos mapeados (incluindo aqueles relativos aos mananciais e recursos hídricos, aos ativos hidráulicos e eletromecânicos, aos ativos intangíveis, às questões culturais e às necessidades de desenvolvimento de competências específicas) são importantes itens de análise interna, que complementam, ano a ano, a avaliação realizada quando da formulação do novo PE pela Direção do GAB (foco para o Grupo como um todo), enfatizando questões específicas relativas à realidade local (desdobramento da Estratégia com foco para CAJ). Especificamente, são acompanhados e monitorados os ativos intangíveis de CAJ. Como exemplos de forças e fraquezas em CAJ, de acordo com a última revisão realizada do ambiente interno, tem-se: (i) ampliação dos instrumentos de governança por parte do GAB, levando CAJ a valorizar o que a Concessionária obteve com seu SGI (ponto forte); e (ii) momento de transição no relacionamento com os clientes, a partir de novas plataformas/ferramentas digitais x canais tradicionais de relacionamento (ponto fraco). A reflexão acerca dos pontos fortes e fracos detectados na análise SWOT retroalimenta a revisão das planilhas de gestão de riscos e oportunidades, da mesma forma que acontece com relação às forças externas.

2.1.d. Consenso estratégico

A formulação do PE 2023/2027 do GAB levou em consideração o tema da universalização do saneamento, dentro das áreas de atuação de suas empresas, bem como o fundamento do "Saneamento Ambiental Integrado". O resultado da formulação estratégica dentro do atual quinquênio levou ao estabelecimento de quinze projetos estratégicos, dos quais dez impactam diretamente no cotidiano de CAJ: (i) Crescimento Sustentável; (ii) Governança 2.0; (iii) Água de Valor 2.0; (iv) Estratégia de ASG; (v) Programa de Inovação; (vi) Jeito SAAB de Gestão; (vii) Excelência em Tecnologia; (viii) Excelência em Suprimentos; (ix) Gestão de Performance; e (x) Receita Máxima SAAB. No âmbito de cada Concessionária, o PE foi desdobrado tendo como pontos de partida: (i) as declarações de Missão, Visão e Valores, (ii) os três pilares; e (iii) os fatores habilitadores (programas e projetos estratégicos) aplicáveis à sua realidade. Em CAJ, a evolução da prática pôde ser evidenciada pela participação, em 2023, de todo o seu time de gestores no desdobramento do PE corporativo para o dia a dia da Concessionária, a partir da revisão de seu "Mapa Estratégico" específico para sua realidade, o que inclui objetivos voltados ao atendimento dos requisitos das PI's, com as necessidades e expectativas mais relevantes contempladas nos objetivos específicos definidos para a Concessionária. A partir de 2023, os indicadores do negócio e estratégicos citados no quadro a seguir foram alinhados aos MID's, mencionados originalmente no item 1.3.b deste SG. As estratégias de CAJ para o quinquênio 2023/2027 passam necessariamente pelo fortalecimento de seu modelo operacional (alinhamento com o Pilar 1 do PE 2023/2027) e pelo

crescimento sustentável dos negócios em sua área de concessão (Pilar 2), tendo como base a incorporação de novas tecnologias de processos, incluindo inteligência artificial (fator habilitador) e o fortalecimento da Estratégia ASG em sua região de atuação (fator habilitador) e pelo crescimento interno da aplicação do Sistema de Inovação – SIAB do GAB (fator habilitador, ver 5.2 adiante). Além disso, CAJ é responsável pela aplicação local dos instrumentos corporativos de gestão e governança (Pilar 3). A inovação do processo de obtenção do consenso estratégico para CAJ, no PE 2023/2027 utilizando os MID's foi seu desdobramento e disseminação para os níveis hierárquicos que vão do Diretor aos Supervisores de CAJ.

PE	Objetivo estratégico CAJ	Indicador APP SGI	Meta 2024 (curto prazo)	Meta 2027 (longo prazo)
Fortalecimento do modelo operacional (Pilar 1)	Gerir o fluxo de caixa, monitorando receitas e despesas (orçado x realizado), assegurando o atendimento das metas estabelecidas e tomando ações para correção de eventuais desvios. (Projeto Receita Máxima SAAB) (Projeto Crescimento Sustentável)	Custo Operacional Total (ICAJ003)	99,6 x 10 ⁶	As metas de longo prazo, definidas pelo Grupo Águas do Brasil no âmbito do PE 2023/2027, são consideradas confidenciais, uma vez que refletem diretamente as estratégias traçadas por sua Diretoria para os próximos cinco anos. Por essa razão, não são apresentadas neste SG.
		Margem EBITDA/LAJIDA (IFn20)	41,4%	
		EBITDA em R\$ (ICAJ004)	84,2 x 10 ⁶	
		Margem Líquida com depreciação (IFn05)	49,5%	
		Faturamento (ICAJ001)	229,4 x 10 ⁶	
		Arrecadação (ICAJ002)	217,5 x 10 ⁶	
		Inadimplência acumulada (ICAJ005)	4,57%	
		Inadimplência – 12 meses (ICAJ026)	4,04%	
	Atender as metas de cobertura de água e esgoto, conforme definido no contrato assinado com os Poderes Concedentes e regulado pela AGENERSA.	Atendimento Urbano de Água (ICm05)	100%	
		Atendimento Urbano de Esgoto (ICm06)	75%	
	Buscar a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados. (Programa Excelência Comercial)	Satisfação dos Clientes (ICm02)	65,3	
		Reduzir níveis de perdas (distribuição de água e faturamento), a partir da atuação de uma equipe multidisciplinar. (Projeto Água de Valor 2.0)	Perdas no faturamento – IPF (IFn02)	28%
	Perdas de água na distribuição – IPD (ISp27)		30%	
	Monitorar os parâmetros de qualidade definidos nas normas aplicáveis aos processos de tratamento e distribuição de água, reportando os resultados aos setores responsáveis. (Programa Excelência Operacional)	Água distribuída dentro do padrão (ISp02a)	100	
		Água tratada dentro do padrão (ISp20a)	100	
		Conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída (ISp01)	100	
		Conformidade quantidade de amostras para aferição da qualidade da água tratada (ISp18)	100	
	Monitorar os parâmetros de qualidade definidos nas normas aplicáveis aos processos de coleta e tratamento de esgoto, reportando os resultados aos setores responsáveis. (Programa Excelência Operacional)	Efluente de esgoto dentro do padrão (ISp24a)	100	
		Conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado (ISp23)	100	
	Minimizar riscos de qualidade, SSO, bem como aspectos e impactos ambientais negativos (Projeto Jeito SAAB de Gestão e Programa GAB Mas Seguro)	Frequência de acidentes (IPe05)	3	

2.2. Implementação da estratégias

2.2.a. Definição de mudanças

Desde o início de suas operações, CAJ define indicadores de desempenho para acompanhamento e avaliação da implementação das estratégias do GAB desdobradas para sua realidade local. Em 2023, com o ciclo de inovação da prática corporativa de formulação estratégica e seus desdobramentos para suas Concessionárias, o GAB estabeleceu que os objetivos estratégicos do Grupo seriam desdobrados para as Concessionárias, de modo a alinhar os objetivos locais específicos a um conjunto de indicadores de desempenho e aos processos que fariam frente ao desafio de cumprir com esses objetivos. Para isso, dentro do “Painel de Gestão de Indicadores”, foi criada a “Planilha Auxiliar para Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas” (desde 2018, com aprimoramentos em 2022 e 2023), para adaptação ao novo ciclo de PE. No nível corporativo, um exemplo de mudança significativa em relação à implementação da Estratégia do GAB foi a adoção, em 2021/2022, da Estratégia ASG em conjunto com a Estratégia Ambiental do Grupo. Já especificamente em relação a CAJ, um exemplo de mudança significativa no SGI, voltada ao melhor cumprimento dos objetivos desdobrados do PE 2023/2027, ocorreu na virada de 2022 para 2023, com a reestruturação da área operacional da Concessionária, com a definição de uma única Coordenação para os processos Operação Água e Operação Esgoto, sob a qual as duas equipes, antes separadas, passaram a atuar de forma integrada. O mesmo movimento ocorreu com a integração das áreas de Gestão de Serviços Operacionais (GSO) e Eletromecânica, alinhando a gestão dos ativos hidráulicos e de tratamento de água e esgoto à gestão dos ativos eletromecânicos de CAJ. Ambas as mudanças ocorreram como consequência do programa “Excelência Operacional”, capitaneado pela Diretoria de Operações do GAB, com desdobramentos para CAJ. Da mesma forma que o ocorrido com relação às mudanças culturais mais impactantes (ver 1.1.b deste SG), as mudanças acima citadas, com impactos estruturantes em quatro processos do SGI de CAJ (Operação Água, Operação Esgoto, Prestação de Serviços e Gestão de Ativos) vêm sendo gerenciadas de forma efetiva, planejada e sistemática, também com a aplicação

da prática que utiliza o formulário F.CORP.SGI.0006, já citado, o que assegura, além de uma metodologia de trabalho estruturada, a participação de gestores e analistas dos processos envolvidos. Em 2023, em novo ciclo de inovação e otimização do processo de definição e gerenciamento de mudanças voltadas à implementação das estratégias do GAB e seu desdobramento para CAJ, vêm sendo detalhadas ações para superação das dificuldades e dos desafios impostos pelo PE 2023/2027, a partir do integral atendimento aos pilares e fatores habilitadores listados em 2.1.a. Em CAJ, as mudanças também são gerenciadas a partir do APP SGI.

2.2.b. Desdobramento dos planos

Desde o início de suas operações, os objetivos específicos de CAJ passaram a ser inteiramente mensurados pelas metas estabelecidas por meio de indicadores de desempenho e alinhadas aos processos do SGI. Os planos de trabalho, definidos, acompanhados e revisados por meio do APP SGI, de forma participativa com todos os gestores da Concessionária para o alcance das metas definidas para cada ano, são desdobrados e monitorados de forma sistemática, para que, havendo necessidade, ajustes pudessem ser definidos e introduzidos, como, por exemplo, em atividades ou prazos e demandas por recursos adicionais. Com isso, CAJ assegura que todos os objetivos e metas sejam coerentes com o PE 2023/2027 e desdobrados para seus processos.

Os objetivos definidos no âmbito da Concessionária asseguram, ao longo do quinquênio, que objetivos e metas sejam sempre coerentes e interligados entre si, sendo colocados em prática por meio dos processos do SGI. Dessa forma, pode-se afirmar que, de maneira sistemática e otimizada desde 2018 e, de forma mais ágil, desde 2023, as lideranças de CAJ monitoram planos de ação voltados ao cumprimento com relação aos seus objetivos e metas. Isso assegura que os gestores demonstrem o grau de implementação de cada plano, buscando antecipar problemas que dificultem ou impeçam seu cumprimento, incluindo a necessidade de recursos, dentro de uma abordagem proativa e efetiva. Pode ser identificada a necessidade de ajustes nos planos, gerando sua revisão. Durante todo o quinquênio, os recursos necessários para a implementação das ações são descritos no próprio plano de trabalho. Em 2023, no início do desdobramento do PE 2023/2027 para CAJ, uma inovação foi introduzida por seus gestores na forma de desdobramento e acompanhamento de planos de ação: a implementação de uma funcionalidade no APP SGI, que, além de otimizar o gerenciamento, permite que os planos sejam trabalhados de modo colegiado, com a contribuição de gestores e facilitadores de todos os processos do SGI. Isso permite que os responsáveis acompanhem compromissos que estejam próximos de seu vencimento, minimizando os riscos de não cumprimento de prazos.

2.3. Análise de desempenho

2.3.a. Medição e avaliação de resultados

Desde o início de suas atividades, a análise do desempenho de CAJ se dá trimestralmente, por meio de reuniões de análise de dados/resultados, das quais participam o Diretor, o Gerente de Operações, Coordenadores, Líderes e Supervisores (desde 2021, com a participação do Gerente Comercial Regional). O quadro apresentado a seguir detalha as três instâncias de análise do desempenho do SGI de CAJ.

Reuniões de análise de resultados (foco operacional)	Periodicidade	Mensal
	Época ideal	Até o dia 20 de cada mês (fechamento)
	Participantes	Gestores dos processos com suas equipes (Reuniões por área/setor)
	Objetivos	Acompanhar/monitorar o desempenho dos processos do SGI por meio dos seus indicadores. Analisar situações do dia a dia que demandem ações imediatas
	Pauta básica	Indicadores do SGI. Problemas e não conformidades detectados no mês
	Produtos esperados	Desempenho dos processos analisado. Casos de metas não atingidas identificados e tratados. Problemas e não conformidades tratados.
Reuniões de análise de resultados (focos tático e operacional)	Periodicidade	Trimestral
	Época ideal	Meses de abril, julho e outubro
	Participantes	Diretor, Gerente Comercial Regional, Gerente de Operações, Coordenadores, Supervisores e Líderes
	Objetivos	Avaliar <i>feedbacks</i> de clientes. Identificar oportunidades de melhoria que possam surgir no período e planos de ação para seu aproveitamento. Realizar a análise crítica dos planos de ação associados aos objetivos e metas de CAJ. Monitorar CAPEX e OPEX. Analisar o potencial de alcance das metas
	Pauta básica	Indicadores do SGI. Problemas e não conformidades (resumo do trimestre). Satisfação e reclamações dos clientes (análise trimestral). Andamento dos planos de ação por processo. Análise dos recursos e sua aplicação (custeio e investimentos).
	Produtos esperados	Desempenho dos processos analisado em conjunto (todos os processos do SGI). Casos de metas não atingidas identificados e tratados. Problemas e não conformidades tratados. Ajustes nos planos de ação definidos (caso necessário). Oportunidades de melhoria identificadas e aproveitadas.

Reunião de análise crítica do desempenho do SGI de CAJ (foco estratégico)	Periodicidade	Anual
	Época ideal	Janeiro
	Participantes	Diretor, Gerente Comercial Regional, Gerente de Operações, Coordenadores, Supervisores e Líderes
	Objetivos	Analisar o desempenho global do SGI, levando em conta também os resultados de auditorias, <i>feedback</i> de clientes, monitoramento de processos e serviços, conformidade de serviços, ações corretivas e preventivas, referenciais e RPI's (Requisitos das Partes Interessadas), entre outros. Avaliar o ano encerrado em termos de CAPEX e OPEX. Analisar o potencial de alcance das metas e planejar as atividades para o ano seguinte (novo ano).
Pauta básica	<u>Ano encerrado:</u> Situação das ações do ciclo anterior de análise crítica. Alcance dos objetivos/metasp do Sistema de Gestão Integrada (SGI). Feedback dos clientes (satisfação e reclamações) e das demais PI's. Desempenho de provedores externos. Resultados de auditorias e situação de não conformidades e ações corretivas. Eficácia das ações tomadas ao abordar riscos e oportunidades. Suficiência dos recursos disponíveis. Conclusão – ano encerrado. <u>Novo ano:</u> Análise crítica dos ambientes externo e interno. Mudanças no SGI, oportunidades para melhoria e necessidade de recursos para o novo ano.	
Produtos esperados	Análise abrangente do ano encerrado realizada pelos gestores de CAJ. Metas para o novo ano definidas. Melhorias identificadas para o novo ano. Prazos e responsáveis pelas ações definidos. Recursos determinados e ajustes no orçamento, caso necessário.	

Conforme resumido no quadro, são realizadas reuniões para avaliar o desempenho operacional da Concessionária, com foco em seus processos. Com o desdobramento do PE 17-22 para CAJ, passou-se a realizar também a avaliação do cumprimento das metas alinhadas com as estratégias do GAB. Já em 2022/2023, o monitoramento e a medição dos resultados dos indicadores dos processos do SGI incorporaram uma inovação que otimizou o processo: dados e informações passaram a ser apresentados no formato de painéis de Power BI, prática que vem sendo ampliada desde o início do desdobramento do PE 2023/2027 para CAJ. Reuniões mensais também acontecem entre as lideranças de CAJ e suas equipes. A cada início de ano é realizada a reunião de análise crítica do desempenho do sistema. Além disso, nos primeiros anos de vigência do novo PE, as Diretorias Regionais vêm realizando reuniões itinerantes com as Concessionárias, com o objetivo de maior aproximação com as equipes, troca de experiências e gestão integrada do negócio. Desde 2021, com a adoção do MEGSA, a análise engloba, além dos requisitos presentes na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 referentes ao tema, o desempenho da Concessionária em relação a requisitos de PI's e a referenciais externos. Com esse conjunto de instâncias de análise de seu desempenho, CAJ assegura que haja um alinhamento entre o estabelecimento (ou revisão) das metas nos ciclos de PE do GAB e o monitoramento dos respectivos indicadores mês a mês, assegurando abrangência, proatividade e efetividade ao processo.

2.3.b. Avaliação de progresso

A avaliação integrada do progresso, em termos de evolução dos planos, do comportamento dos indicadores e dos resultados esperados versus realizados, em qualquer das três instâncias de análise do desempenho de CAJ, gera registros na forma das atas das reuniões realizadas conforme indicado no quadro do item 2.3.a. As atas contemplam, além da análise do desempenho propriamente dita, os planos de ação que indicam as decisões dela decorrentes (especialmente nos casos em que resultados adversos – por exemplo: uma meta não atingida – têm suas causas determinadas), com a indicação das ações e contramedidas que deverão ser implementadas nos períodos subsequentes aos das análises para reverter essa situação. Cada ata gera registros dos planos de ação, onde são descritos os responsáveis por sua implementação, os prazos envolvidos, a abrangência da ação (se pontual em um processo ou envolvendo mais que um processo do SGI), os recursos necessários e outras informações que permitam, ao longo do período de implementação das ações, o acompanhamento de sua execução. Com isso, os gestores responsáveis pelas ações contam com uma ferramenta que os permite acompanhar passo a passo a implementação das ações estabelecidas e, caso necessário, definir correções de rumo para que os prazos sejam efetivamente cumpridos, incluindo a determinação de ações imediatas e ações corretivas, com o objetivo final de implementar o que foi estabelecido, no tempo definido. Como inovação do processo de avaliação do progresso dos indicadores do SGI de CAJ, pode-se mencionar mais uma vez a utilização de painéis de Power BI e APP SGI CAJ, utilizados para apresentação de dados e informações que possibilitem a tomada de novas decisões, quando estas se mostrarem necessárias.



Clientes

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

3.1. Mercado e atuação sustentável

3.1.a. Estudo do mercado

Fundamental para a compreensão das variáveis que balizam as decisões de seus clientes em se relacionar com CAJ, toda a gestão de informações e tomadas de decisão com base em inteligência de mercado tem seu início na GABi, um RPA (Robotic Process Automation) apoiado por inteligência artificial, robusta ferramenta tecnológica implantada em 2019/2020, com o objetivo de dar suporte ao Programa “Excelência Comercial”. A GABi tem a função de inteligência e gerenciamento de indicadores/dados relevantes da área comercial e vem passando por inovações e incorporando novas funções nos últimos três anos. Por meio da GABi, que utiliza conceitos de inteligência artificial, vem sendo possível automatizar processos, fluxos de dados e monitoramentos, visando, entre outros pontos, à proteção do negócio e à garantia da receita. O início de sua operação promoveu a implantação de um novo modelo de gestão comercial do Grupo e suas Concessionárias, digital e inovador, baseado na centralização, otimização e sofisticação das principais atividades comerciais, abrangendo a totalidade das operações do GAB e seus clientes, trazendo maior racionalização e agilidade na interface das Concessionárias do Grupo e seus diversos tipos de clientes. Todo o conhecimento consolidado por meio da GABi ajuda cada empresa do GAB a levantar dados e informações sobre seus clientes (atuais/ativos, ex-clientes, potenciais clientes) e identificar, para cada grupo, as variáveis que influenciam na decisão do cliente de usufruir produtos sustentáveis. As principais variáveis que influenciam a decisão dos clientes são conhecidas no levantamento de necessidades e expectativas: cumprimento e agilidade nos serviços prestados, percepção da empresa em questões socioambientais (Programas Trata Óleo e Olhar Ambiental), educação e informação por meio da disponibilidade de informações e campanhas que ajudam os clientes a entenderem os benefícios dos serviços, uso de tecnologias que melhoram a eficiência e facilitam o acesso a utilizar os serviços (APP Cliente Águas, Gabi), complementado com interações no dia a dia e resultados das pesquisas de satisfação. Entre as variáveis estudadas também estão as dificuldades para os clientes potenciais com limitações físicas de qualquer natureza (exemplos: atendimento em Libras e acessibilidade física na loja de atendimento). Todo esse conhecimento dos mercados nos quais o GAB atua, angariado ao longo dos anos por sua Diretoria Comercial e por suas Concessionárias, juntamente com a maturidade da gestão comercial do Grupo, levou, ao final de 2023, a um novo ciclo de inovação: a constituição e implementação da Gerência de Estratégia de Mercado, com o objetivo de direcionar o desenvolvimento e o crescimento do Grupo nos próximos anos, com foco em potencializar os mercados locais onde as Concessionárias atendem a milhares de clientes, ao mesmo tempo em que garante a performance esperada pelos acionistas em relação ao desempenho organizacional nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Essa inovação estruturante realiza estudos, antecipa tendências e orienta a tomada de decisão estratégica, a partir de um consistente conhecimento dos mercados de atuação do Grupo. Com isso, o GAB busca se tornar a principal referência em inteligência estratégica no segmento do Saneamento, impulsionando a excelência organizacional por meio de uma medição contínua e equilibrada de seu desempenho. A criação da nova Gerência vem propiciando maior atenção aos cenários externos (economia, projeções de crescimento do PIB e sua correlação com os negócios do Grupo, além de outros tópicos) e fatores internos (novos tracionadores oriundos do PE 2023/2027: integração sistêmica entre o sistema iNOVA e as ferramentas de cobrança, enfrentamento a ofensores, alavancas de recuperação e cadeia de crédito, entre outros fatores). Tecnologia e inovação são pilares desse novo modo de atuação estratégica do GAB e suas Concessionárias, juntamente com a gestão estratégica do tema, promovendo tomadas de decisões informadas e orientadas para o futuro, com ênfase na satisfação do cliente, na inovação e na adoção de tecnologia de vanguarda, para permanecer à frente do mercado. Ferramentas digitais, como a própria GABi, o iNOVA e outros sistemas de informações, aliam-se a painéis de Power BI, que permitem integrar e correlacionar dados para uma tomada de decisão mais assertiva. A efetividade desse novo modelo começa a ser medida por resultados estratégicos, tais como: correlações do aumento ou redução do volume distribuído com retificações, reclamações, etc.; comportamento dos ofensores; tempo médio de religação; custo por cliente cobrado; custo por cliente recuperado; índice de ciclo de vida do cliente; índice de contas pagas dentro do ano; receitas oriundas de operações de cobrança. Adicionalmente, em função de sua relevância para o conhecimento dos mercados de atuação de suas Concessionárias, a Diretoria Comercial constituiu cinco Grupos de Trabalho, como forma de endereçar os assuntos mais relevantes para o aprimoramento do conhecimento e da inteligência de mercado, em pontos que podem afetar negativamente os resultados esperados: (i) cadastro; (ii) combate à improdutividade de campo; (iii) tratamento sistêmico das maiores reclamações recorrentes; (iv) orçamento; e (v) procedimentos para seleção de DMC's mais atrativos.

A efetividade do estudo e conhecimento de mercado pode ser indiretamente medida por meio de SLA's definidos no âmbito da Diretoria Comercial do GAB, que são cascateados para as Concessionárias. Por meio dos painéis da GABi, os SLA's são monitorados pela GPMC (Gerência de Planejamento e Melhoria Contínua) daquela mesma diretoria. Os indicadores utilizados no âmbito das áreas comerciais das Concessionárias (CAJ, inclusive) estão correlacionados com os objetivos estratégicos do PE 2023/2027, por meio dos cards/MID's (ver 2.1.a). Dentro desse novo contexto estratégico do estudo e do conhecimento de mercado, em CAJ, uma visão detalhada de sua esfera de atuação e a medição de seu desempenho são possíveis por meio de diferentes KPI's, que vão do total da segmentação das ligações e sua tipologia, ao índice de ciclo de vida do cliente, acompanhados por *reports* semanais, constituição de comitês (que analisam os resultados, avaliam a relação de causa e efeito dos problemas encontrados e definem contramedidas para sua correção). Todos esses resultados são avaliados à luz do PE 2023/2027 desdobrado para CAJ, permitindo a estruturação e eventuais ajustes no orçamento da Concessionária, *vis a vis* as demandas que vêm de seus clientes, das Prefeituras, da AGENERSA e da sociedade como um todo. Além das questões estratégicas de inteligência de mercado, no cotidiano operacional de CAJ, a GABi apoia diretamente seus gestores comerciais e sua Diretoria quanto à segmentação do mercado e à gestão da carteira de clientes de cada segmento, de modo a realçar e potencializar as vantagens e a identificar e mitigar as dificuldades da Concessionária em cada um desses segmentos. É importante destacar que GABi é a sigla que representa a Gestão Automatizada de *Business Intelligence*. Já a Gabi (grafada dessa outra forma) é a designação da atendente virtual do GAB, que interage com os clientes dos

municípios em que o Grupo opera, por meio dos canais digitais de atendimento, que facilitam a relação comercial de cada Concessionária (incluindo CAJ) com seus clientes ativos, clientes inativos e, em alguns casos, potenciais clientes, inclusive quanto a variáveis técnicas, georreferenciadas e comerciais que influenciam na relação da Coordenação Comercial de cada uma com o mercado. Essa gestão possui uma ampla diversidade de serviços e transações que suportam e potencializam a operação comercial do GAB e suas Concessionárias.

3.1.b. Segmentação do mercado

Iniciada no início da vigência do Contrato de Concessão, a segmentação de mercado adotada por CAJ procurou organizar seus clientes e potenciais clientes de acordo com categorias, a partir da divisão desses consumidores em residenciais, comerciais, industriais e públicos. O objetivo dessa segmentação foi e continua sendo conhecer melhor os grupos de clientes de CAJ, que, por terem necessidades e expectativas similares, podem ser mais bem atendidos se particionados em segmentos. Nesse contexto, ações comerciais e apresentação de soluções aos grupos de clientes da Concessionária ficam facilitadas, além de propiciar o acompanhamento da evolução desses mesmos grupos. Até 2020, os clientes eram classificados de acordo com seu consumo. Em cada um dos quatro segmentos originais, eram considerados clientes especiais aqueles que consumiam acima de um determinado volume de água. A partir de 2020/2021, em um novo ciclo de inovação, a segmentação da carteira de clientes especiais passou a ser realizada com base no *ticket* médio da Concessionária, sendo considerados clientes especiais aqueles cujas ligações possuem faturamento médio mensal de no mínimo 15 vezes o *ticket* médio. Isso trouxe benefícios palpáveis em relação ao atendimento a essa parte interessada em específico, principalmente no que se refere ao estreitamento do seu relacionamento com a Concessionária. Em CAJ, são classificados como clientes especiais aqueles que possuem um valor de faturamento acima de R\$ 2.565,13 ou que precisem de um acompanhamento especial, que, neste caso, independe de seu valor. Esse critério visa a mensurar o valor mínimo que fundamenta a atenção especial da área ao cliente, ou seja, qual o impacto que este cliente causa no faturamento da Concessionária, justificando uma atuação diferenciada no relacionamento, como também no acompanhamento de faturamento, arrecadação e inadimplência. Por definição, também são considerados clientes especiais todos os órgãos/unidades federais, estaduais e municipais, bem como clientes que, independentemente do seu faturamento, necessitam de um acompanhamento personalizado de CAJ em razão de uma determinada particularidade (exemplos: imóveis que fazem uso de fonte alternativa, unidades com Contrato de demanda). Por meio de sua Gerência de Relacionamento (resultado da fusão, em 2023, da Gerência de Grandes Clientes com a Gerência de Relacionamento em seu formato anterior), que tem por objetivo alinhar processos, procedimentos e fortalecer as estratégias de relacionamento, o GAB consolidou o modelo de gestão para os processos de relacionamento, faturamento e cobrança por grupos segmentados de acordo com particularidades comuns. Dessa forma, em seu âmbito, CAJ atua de forma diferenciada para cada um desses grupos. Dentre as ações empreendidas, existem (i) a alocação de equipe exclusiva em nossas lojas de atendimento, (ii) a realização de visitas aos clientes e (iii) o envio de conta digital por e-mail, além de atuação pelos canais digitais como WhatsApp, agência virtual e aplicativo, bem como as redes sociais (destaque para a página da Concessionária no Facebook). Em 2023, os clientes especiais representaram menos de 1% do total de clientes de CAJ e foram responsáveis por cerca de 14% do faturamento. Os clientes especiais são monitorados de forma diferenciada, de modo que CAJ consiga, de forma otimizada, efetiva e proativa, se antecipar a problemas que possam impactar sua relação com esses clientes. Um exemplo dessa situação é a detecção de eventuais desvios na medição dos serviços prestados, não permitindo que variações muito significativas do consumo de água passem despercebidas. Problemas detectados a partir de grandes variações no consumo, em comparação com o histórico desses clientes, são tratados imediatamente pelo setor de Clientes Especiais com apoio do Coordenador Comercial de CAJ e da Gerência Comercial Regional. O relacionamento com os clientes especiais implica realizar um trabalho proativo de acompanhamento analítico da carteira (consumo, faturamento, contratos, cobrança e serviços), bem como padronização, transparência e qualidade no atendimento, criando laços de confiança e credibilidade perante os grandes consumidores e demais clientes especiais. O tratamento dado a esses clientes, em regra, segue os procedimentos previstos no “Manual de Atendimento” (MA.CORP.REL.0001), procedimentos (POP’s) e instruções de trabalho (IT’s) específicos da área de Clientes Especiais, adotando-se um tratamento diferenciado em casos específicos que geram impactos seja no faturamento, arrecadação, meio ambiente ou repercutem institucionalmente, como, por exemplo, priorizar o abastecimento em escolas, hospitais, demais instituições públicas e condomínios com grande número de economias. Em 2021/2022, em uma inovação concebida e implementada no segmento de clientes especiais, uma subsegmentação da carteira em quatro níveis foi desenhada. Essa subdivisão, proativa e efetiva, é necessária para garantir um tratamento adequado aos clientes que impactam diretamente na imagem de CAJ, bem como no faturamento e na arrecadação. A segmentação do mercado e a subsegmentação da carteira de clientes especiais possibilitam a CAJ compreender as necessidades de cada grupo, inclusive quanto à predisposição na aquisição de produtos sustentáveis. As práticas de segmentação adotadas têm na GABi, citada no item 3.1.a, uma ferramenta digital robusta e inovadora, assegurando um processo otimizado, proativo e efetivo. Para identificar a representatividade de cada cliente dentro da carteira, classificam-se os clientes de acordo com os critérios apresentados na figura ao lado.



3.1.c. Definição de clientes-alvo

Por se tratar especificamente da concessão de um serviço público, a rigor todos os clientes de CAJ (ativos, inativos e potenciais clientes) de água e esgoto em Araruama, Saquarema e Silva Jardim são seus clientes-alvo. Por sua vez, os clientes não atendidos por CAJ, dentro da segmentação do mercado (ver 3.1.b), são os que possuem um tratamento focado na sua atração para a base de clientes da Concessionária, dentro de cada segmento. O relacionamento com base nessa característica, permite a CAJ maior assertividade na forma de abordar esse potencial cliente, com estratégias adequadas às suas necessidades, expectativas e predisposições. Nesse sentido, dentro dos segmentos citados, alguns pontos merecem destaque. Para clientes-alvo da categoria residencial, dentro de critérios adotados pelas Concessionárias do GAB para definição e atuação junto a esses clientes-alvo, há possibilidade de diferenciação de tarifas, para os casos em que for aplicável (tarifa social, levando em consideração a renda de famílias em situação de maior vulnerabilidade; descontos, dependendo do perfil socioeconômico; e condições especiais para clientes com perfil filantrópico). Dentro das categorias comercial e industrial, há condições especiais para clientes-alvo que podem firmar contratos de demanda (fornecimento de água dentro de volumes pré-contratados, com tarifas diferenciadas em função do volume contratado). No que se refere aos clientes públicos, conforme descrito em 3.1.b, o foco de sua atuação (hospitais, escolas) permite a definição de tratamentos diferenciados em razão da natureza das atividades exercidas. A inovação trazida pela GABi se constitui em uma ferramenta digital fundamental para a otimização do processo de definição de clientes-alvo, na medida em que propicia o estabelecimento de padrões e procedimentos que permitem a CAJ ampliar a efetividade de ações e planos comerciais adequados a cada tipo de cliente.

3.1.d. Conhecimento sobre os clientes-alvo

Uma das vantagens da segmentação de mercado e a definição dos clientes-alvo é a possibilidade de se conhecerem as características próprias das jornadas de cada cliente e suas experiências relevantes. Quando chega a CAJ com suas necessidades, expectativas e predisposições, a jornada do cliente está alicerçada no ciclo de realização dos serviços, durante as diferentes interações, iniciando-se com a solicitação de LNA/LNE por meio dos canais disponíveis, até a sua efetiva realização e acompanhamento do serviço prestado desse ponto em diante. O processo de conhecimento sobre os clientes-alvo é estruturado de forma a levantar informações de diversos canais de interação e utilizar essas informações para viabilizar soluções para esses clientes adquirirem ou se beneficiarem dos produtos da Concessionária. O processo é robusto e organizado com reuniões mensais multidisciplinares do grupo denominado "Foco no Cliente" (vide item "Perfil" deste SG), com o monitoramento por intermédio do NPS – Net Promoter Score – e atenção especial a reações e respostas negativas, para melhoria dos processos de atendimento ao cliente. O GAB e suas Concessionárias utilizam para tanto a ferramenta IndeCX XM, que, por meio de diversas técnicas de mercado e metodologias (o próprio NPS, além de Csat, CES e outras), capta a experiência do cliente de forma assertiva, fornecendo análises e *insights* que ajudam a melhorar a experiência dos clientes atendidos pelos serviços. Além de propiciar conhecimento sobre os clientes-alvo, essa inovação trouxe ao Grupo uma nova dimensão na forma de se relacionar com os clientes e avaliar sua experiência (ver citação ao NPS em 3.2.c). Nesse sentido, CAJ identifica e atende necessidades e expectativas dos diversos grupos de clientes-alvo, consolidando a análise e a compreensão das necessidades, expectativas e predisposições dos diversos grupos de clientes-alvo e o comportamento do mercado a partir de dados e informações provenientes dos canais de comunicação disponíveis, complementados por sugestões e críticas oriundas (i) de pesquisas de satisfação dos clientes realizadas na loja da empresa; (ii) dos canais digitais (a partir dos quais identifica-se, além da qualidade, a preferência por canal de relacionamento); e (iii) do *call center* (avaliação do serviço prestado pela concessionária). Todos os dados e informações obtidos são consolidados nas reuniões mensais de análise de dados, bem como nas reuniões do grupo "Foco no Cliente". Em ambos os casos, são definidas ações para aprimorar o atendimento das demandas dos clientes. Dessa consolidação nasceram diversas inovações e melhorias implementadas em produtos e serviços, como, por exemplo, (i) a ampliação do conhecimento sobre os clientes-alvo; (ii) a padronização do atendimento a solicitações de serviços via OS's (ordens de serviço); e (iii) a reformulação dos canais de relacionamento.

Especificamente no que se refere à ferramenta BeMoby, seu lançamento foi acelerado em março de 2020. A partir dela, são concentrados os atendimentos acionados por meio dos canais digitais e eletrônicos (WhatsApp, e-mail e redes sociais). Este foi um diferencial no relacionamento com os clientes da Concessionária, que passaram a contar com canais mais rápidos e eficientes para seu atendimento. Precisamente no fim do mês de março de 2020, houve a implantação do atendimento digital via *webchat* (canal digital), onde os clientes acionam o atendimento por meio do *site* de CAJ ou do APP Cliente Águas. Na busca constante por um atendimento mais dinâmico, ágil e interativo, visando também à qualidade nos atendimentos aos clientes, iniciou-se em abril de 2020 o atendimento por WhatsApp (canal digital). A partir de agosto daquele mesmo ano, toda solicitação realizada pelos formulários disponibilizados nas plataformas citadas passou a ser tratada pela equipe de atendimento de CAJ, por meio de seu canal de atendimento eletrônico. Em junho de 2020, mais um passo importante foi dado em relação à transformação digital aplicada ao relacionamento de CAJ com seus clientes, com a apresentação da Gabi, atendente virtual do GAB (ver item 3.1.a deste SG), que permite solicitar segunda via de conta, negociar débitos, obter informações sobre abastecimento de água, solicitar serviços e muito mais. A Gabi está disponível no WhatsApp. A ferramenta permite que a atendente virtual vá adquirindo conhecimento sobre o cliente a cada interação. De forma complementar, o GAB disponibiliza um "bot" que é configurado com automatizações e outras tomadas de decisão, facilitando o direcionamento do cliente na plataforma. As interações de CAJ com suas redes (ver "Perfil" deste SG) trazem dados e informações que permitem a atualização do conhecimento da Concessionária sobre os segmentos de clientes atendidos e a tomada de ações para aprimorar seu atendimento. Os formulários direcionados ao atendimento do setor de Ouvidoria de CAJ também são direcionados à plataforma BeMoby desde setembro de 2020, de modo que todas as demandas digitais fiquem concentradas numa única plataforma de atendimento. O APP Clientes Águas vem passando por diversas melhorias nos últimos anos, com a adição de novas funcionalidades. Também em 2020, o GAB implantou corporativamente o APP Cliente Águas, disponível nas plataformas Android e iOS, sendo CAJ a primeira Concessionária do Grupo a

implementá-lo (piloto em 2019). Por meio do aplicativo, os clientes de CAJ acessam rapidamente os principais serviços da Concessionária: consulta do histórico de contas e consumo, consulta de débito, visualização da conta e emissão de segunda via, acesso e envio de formulários para solicitação de serviços (abastecimento, vazamento, pagamentos, padronização, denúncia de irregularidades, cadastramento de e-mail para envio de contas e outros) e a atualização cadastral. Em 2023, foram implementadas melhorias no APP (compartilhamento de conta, pagamento por pix, notificações de conta e paradas de abastecimento, consulta on-line sobre paradas de abastecimento). Em 2023, em novo ciclo de aprimoramento do processo de conhecimento de seus clientes-alvo, CAJ adotou, a exemplo das demais Concessionárias do GAB, o NPS como ferramenta para pesquisa de satisfação que utiliza dados quantitativos e qualitativos para avaliar o nível de satisfação dos clientes com a experiência que têm/tiveram com os serviços prestados, classificando-os como “promotores”, “neutros” e “detratores”. Um dos subprodutos da utilização do NPS é conhecer quais fatores levam clientes a se posicionar como detratores, identificando oportunidades de aprimoramento dos serviços prestados. Sua adoção é um exemplo da utilização de ferramenta digital inovadora, que levou as práticas de obtenção de retroalimentação de seus clientes para um novo estágio de evolução.

O GAB e suas Concessionárias adotam as duas variações do NPS: Transacional e Relacional. Em um ciclo de aprimoramento da ferramenta aplicada a CAJ e às demais Concessionárias do GAB, o NPS Transacional funciona a partir de algumas transações entre cliente e empresa, necessitando de um “gatilho” (transação para que o processo de avaliação pelo cliente seja iniciado, como, por exemplo, após um atendimento recebido em um canal digital), buscando medir se (e como) a satisfação do cliente mudou após uma interação recente com um serviço prestado ou uma demanda atendida. Já o NPS Relacional foi desenvolvido para avaliar o relacionamento da Concessionária com seus clientes, de forma geral e com foco na relação como um todo, servindo de ponto de partida para medir a satisfação do cliente e identificar as lacunas que precisam de atenção. O NPS Relacional é utilizado em parte para avaliar a imagem de CAJ perante seus clientes, sendo base para o ICm03 (ver 3.1.g).

3.1.e. Planejamento de experiências sustentáveis

Por se tratar especificamente de uma organização que presta serviços ambientais, o conceito de experiências sustentáveis está totalmente alinhado com a razão de ser de CAJ. Seus produtos possuem características que contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável, sendo mais um atrativo para seus clientes-alvo. Dentre as características dos serviços de CAJ que contribuem para o desenvolvimento sustentável, algumas merecem destaque: (i) o tratamento do esgoto, que dá aos efluentes tratados as condições necessárias para ser lançado nos corpos d'água dentro dos padrões legais vigentes, incluindo a redução de extravasamento de esgotos e a destinação nobre do lodo das ETE's; (ii) o Programa Trata Óleo; e (iii) a redução do desperdício da água tratada, em sintonia com o Programa Água de Valor, com foco em redução de perdas, mas que contribui diretamente para uma menor captação de água bruta na represa de Juturnaíba. O planejamento adequado permite especificar serviços mais atrativos às necessidades, expectativas e predisposições dos clientes, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável. Serviços foram desenvolvidos por CAJ e outras Concessionárias do GAB, tendo como ponto de partida os requisitos de desempenho que foram determinados por demandas dos clientes-alvo (exemplos: (i) canais digitais implementados a partir de demandas apresentadas pelos clientes de CAJ; e (ii) programas e campanhas de cobrança e solução para dívidas que atendessem às demandas dos clientes inadimplentes, especialmente no que se refere a condições de renegociação mais favoráveis e exequíveis). Em ciclo recente de inovação, com a criação da Gerência de ASG do GAB em 2022, o processo de planejamento de experiências sustentáveis de CAJ passou a contar com um olhar ainda mais integrado sobre a correlação entre sustentabilidade, lançamento de novos produtos e serviços e a forma de proporcionar experiências aos clientes. A destinação do lodo gerado nos sistemas de tratamento para processos socioambientalmente mais adequados é um exemplo dessa forma de atuação sustentável, sendo percebida pelos clientes, que veem com bons olhos a utilização dos resíduos para fabricação de tijolos, produção de artesanato e compostagem. Com referência à destinação nobre dos resíduos de tratamento (lodo dos sistemas de tratamento de água e esgoto), CAJ foi reconhecida pela ABES/CNQA em 2023 com o case “Gerenciamento Sustentável de Resíduos Sólidos Operacionais”, vencedor da categoria PEOS – tema “Resíduos Sólidos”. Essa percepção, bem como a revisão de necessidades, expectativas e predisposições, retroalimentam o planejamento de novas experiências a serem proporcionadas aos clientes de CAJ.

3.1.f. Divulgação de produtos e características sustentáveis

CAJ divulga seus produtos e serviços por diversos meios. Em 2018, a página da Concessionária no site institucional do GAB passou a intensificar sua divulgação, da mesma forma que, a partir de 2020, os canais digitais de relacionamento e a presença institucional em redes sociais tornaram-se mais algumas ferramentas com essa mesma finalidade. A divulgação dos serviços sustentáveis prestados pela Concessionária tem aproximado CAJ de seus clientes, cada vez mais propensos a consumir produtos e serviços sustentáveis. Nesse aspecto, o negócio de CAJ e seu segmento de atuação facilitam essa aproximação, pelo crescente apelo que os serviços ambientais possuem junto à opinião pública. Ferramentas digitais apoiam o processo de divulgação dos serviços sustentáveis prestados por CAJ, com destaque para as mídias sociais (gerenciadas de forma centralizada pela Superintendência de Comunicação do Grupo). A divulgação dos produtos e serviços da Concessionária é realizada por meio de diversos canais *on-line*, incluindo o site institucional do GAB (que contém a página de CAJ), Instagram, Facebook, LinkedIn, rádio, TV, entre outros. As informações veiculadas por meio das contas de água e do site têm sua verificação assegurada por legislação. Além dos canais digitais e on-line, as lojas de CAJ contam com folhetos explicativos e *video wall*, de modo a atingir os clientes atuais e potenciais que buscam atendimento presencial. As ações nesses canais têm como objetivo chamar a atenção da população para os benefícios dos produtos e serviços sustentáveis oferecidos pela CAJ. Exemplos dessas iniciativas incluem a campanha sobre o uso consciente e desperdício da água. O Programa Trata Óleo destaca a importância do descarte correto do óleo de cozinha. Além disso, CAJ incentiva a adesão à conta digital e ao débito automático, facilitando a vida dos clientes e promovendo a sustentabilidade. O Relatório Anual de Sustentabilidade do GAB, divulgado nos sites do Grupo e de CAJ, também é uma ferramenta importante para informar e

engajar a sociedade sobre as práticas sustentáveis de CAJ e das demais Concessionárias. Por meio dessas ações, CAJ reforça seu compromisso com a responsabilidade ambiental e o bem-estar da sociedade. A clareza, a autenticidade e a adequação dos conteúdos veiculados são asseguradas previamente à sua divulgação, por sua revisão e pré-aprovação pela área de comunicação de CAJ e, se necessário, por sua Diretoria, com aprovação final pela área corporativa de Comunicação. A Comunicação de CAJ avalia os temas por relevância, apura, produz conteúdos e elabora estratégias de divulgação, com o objetivo de maximizar a visibilidade da informação. Os temas também são replicados no site da concessionária e nos canais internos de comunicação seguindo as diretrizes da POL.CORP.COI.0001 – Política de Comunicação Externa" (desde 2020).

3.1.g. Desenvolvimento de marcas sustentáveis

O desenvolvimento, a proteção e a divulgação das marcas do GAB e de CAJ no mercado ocorre desde o início de suas operações, por meio de campanhas publicitárias na mídia, visando à melhoria da qualidade de vida da população de Araruama, Saquarema e Silva Jardim, além de influenciar no comportamento para a conservação de recursos hídricos, o uso racional da água e a preservação do meio ambiente. Em 2020, o enfrentamento à pandemia da COVID-19 reforçou a imagem de confiabilidade de CAJ entre os moradores dos três municípios, a partir de campanhas sobre as medidas de prevenção, a adequação dos canais de atendimento da Concessionária a seus clientes e a postura de seus colaboradores nas ruas do município, sempre buscando preservar a integridade e a saúde de todos. Como forma de consolidar a marca CAJ, posicionando-a como sustentável, CAJ realizou no último verão campanhas de conscientização, com ênfase em limpeza de caixas d'água (foco na saúde dos usuários) e na verificação das instalações hidráulicas (foco no combate a perdas dentro das instalações dos clientes). As principais práticas de divulgação da marca foram reforçadas nos últimos anos pelo uso massivo das redes sociais e dos canais digitais. As pesquisas de satisfação realizadas por CAJ, além de monitorar a satisfação e a insatisfação de seus grupos de clientes, permitem avaliar a imagem da qual a empresa goza perante esses mesmos clientes, a partir de questões voltadas à percepção em relação aos cinco atributos associados à marca "Águas de Juturnaíba", que refletem o principal posicionamento pretendido pelo GAB e suas empresas: (i) confiabilidade; (ii) competência; (iii) cordialidade no atendimento; (iv) consumo seguro (uso da água para consumo humano); e (v) comportamento ético nos relacionamentos com as partes interessadas. A forma adotada pelo GAB para alcançar o posicionamento pretendido está baseada na melhoria contínua dos serviços prestados (percepção dos clientes obtida por meio do NPS e pesquisas locais de satisfação), no fomento à inovação com foco na experiência dos clientes (ver 5.2.a) e na manutenção das certificações mencionadas em 1.2.b (*compliance*, conformidade, ética). A adoção do NPS, conforme citado no item 3.1.d, é um exemplo de inovação na utilização de ferramenta digital para, entre outros objetivos, avaliar a favorabilidade da imagem e a reputação de CAJ junto ao mercado onde a Concessionária atua (ICM03), uma vez que permite classificar seus clientes em "promotores", "neutros" ou "detratores". Um cliente promotor enxerga em CAJ uma imagem positiva em relação aos serviços a ele prestados, enquanto um detratador tende a ver a empresa sob uma ótica negativa em relação à sua imagem. A proteção das marcas do GAB e de CAJ e sua reputação são asseguradas por meio de sua correta utilização (por exemplo, dos logotipos em comunicados internos e externos que preservem as identidades visuais de ambos) e pelo registro de ambas no INPI.

3.2. Experiência sustentável

3.2.a. Responsividade ao cliente

O tratamento de solicitações, reclamações e sugestões dos clientes é realizado por meio dos canais de relacionamento de CAJ, cuja composição atual encontra-se citada no item 3.1.d deste SG. Com isso, os atendimentos e solicitações são realizados pelos seguintes canais: (i) de forma presencial e autoatendimento na loja; (ii) pelos canais digitais, (iii) por telefone (*call center*) ou (iv) pelo *site*. O atendimento presencial ou telefônico adota o conceito de "níveis", segundo o qual os atendentes (primeiro nível) são treinados para a solução da maior parte dos casos que chegam a eles. Quando não é possível a solução em primeiro nível, o caso é transferido para um superior imediato (segundo nível). Com isso, assegura-se que o atendimento seja realizado em menor espaço de tempo e com a assertividade desejada, de forma otimizada, ágil, abrangente e efetiva. As plataformas disponibilizadas para manifestações de clientes são: (i) Sistema iNOVA; (ii) GABi; (iii) Procon; (iv) *sites* www.consumidor.gov e Reclame Aqui; (v) Ouvidoria; e (vi) redes sociais (especialmente Facebook e Instagram). Os casos de manifestações e ações subsequentes são registrados no iNOVA, visando a resolver as necessidades de forma objetiva e buscando uma compreensão adequada das demandas de cada cliente, incluindo informações acerca do andamento do tratamento de suas manifestações. Da mesma forma, novos clientes também são acolhidos e acompanhados por meio de seu histórico de recém-chegados à base de clientes de CAJ. Em um importante ciclo de inovação, a reformulação do portal do GAB e do *site* de CAJ, concluída em 2018, foi fundamental para a melhoria do tratamento de solicitações, reclamações e sugestões dos clientes. Da mesma forma, a implantação dos canais digitais e da Gabi (ver item 3.1.a) aprimorou o tratamento dessas manifestações. Em 2022/2023, em um novo ciclo de inovações em relação à adaptação das plataformas de atendimento a pessoas com deficiência foram aprimoradas, com destaque para: (i) rampa de acesso à loja (acessibilidade de pessoas com deficiências motoras) e (ii) atendimento em Libras (deficiência auditiva). Desde 2022, em um ciclo de inovação no relacionamento com os clientes, o GAB estabeleceu e implantou a POL.CORP.REL.0001 – "Política de Gestão do Cliente", que tem a finalidade de fornecer as diretrizes relacionadas ao tema, de forma a contribuir com a melhoria contínua da experiência do cliente e, conseqüentemente, refletir no índice de satisfação com o serviço prestado, bem como destacar as diretrizes referentes à relação com as comunidades do entorno de cada Concessionária. Para tanto, os canais são disponibilizados via pesquisas e pós-atendimento (BeMoby, Programa Foco no Cliente, Call Center e canal externo Reclame Aqui e consumidor.gov). A efetividade da responsividade aos clientes de CAJ é medida por meio de pesquisas efetuadas logo após os atendimentos realizados presencialmente ("opinômetro") e *on-line* (questões apresentadas pelos canais digitais, encerrado o atendimento, via BeMoby, Programa Foco no Cliente e Call Center, incluindo também monitoramentos de canais externos, como o Reclame Aqui e Consumidor.gov). De forma complementar, o TME (Tempo Médio de Espera) é uma

forma interna de CAJ para avaliar a efetividade do atendimento presencial, com relação à agilidade no atendimento, visando sempre oferecer ao cliente a melhor experiência aliada a um curto tempo de espera. Outra ferramenta interna utilizada para o aprimoramento do relacionamento com os clientes é o GABFLIX, plataforma de treinamento e interação das áreas de relacionamento que proporcionam capacitação, troca de experiências e divulgação das campanhas.

3.2.b. Resolutividade de manifestações

Qualquer que seja a fonte, reclamações e sugestões são tratadas de maneira sistematizada e ágil, com os casos e ações subsequentes registrados no sistema iNOVA, visando à resolução dos chamados de forma eficaz e consistente, podendo levar à revisão de processos e métodos de trabalho. No que se refere ao tratamento das sugestões, o mesmo sistema é utilizado para seu registro. Para cada sugestão, são analisados os aspectos envolvidos em sua eventual implementação, seus pontos positivos e negativos e a viabilidade de implementá-la, de modo a aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, incluindo, quando for o caso, subsídios para avaliação de potenciais novos produtos e serviços a inserir no portfólio de CAJ. Os fóruns para a análise das oportunidades de melhoria são as reuniões de análise de resultados (mensais) e as RAC's anuais. O atendimento de reclamações e sugestões, bem como o repasse dessas informações interna e externamente, envolve, além da Coordenação Comercial de CAJ, o GSC, o GSO, o CCO e o setor local de Engenharia, além dos parceiros da Concessionária na prestação dos serviços. Aos clientes que apresentam reclamações e sugestões, são dadas devolutivas que estão sob a responsabilidade do setor de Atendimento e/ou do *call center*, de modo que os clientes que as apresentam não fiquem sem resposta. A efetividade da resolução dos problemas dos clientes é medida por meio de SLA's referentes à cesta de serviços críticos, definidos por CAJ com base na percepção dos clientes e na dificuldade de exceção desses serviços. A causa mais frequente de reclamações de clientes é a reclamação de falta de abastecimento, principalmente no período de alta temporada da região (verão) que vem sendo solucionada com investimentos em redes de distribuição de água e execução do plano verão.

3.2.c. Avaliação da experiência do cliente

No início das atividades de CAJ, a satisfação do cliente começou a ser avaliada por meio da aplicação de pesquisa nas lojas, localizadas em Araruama, Saquarema e Silva Jardim, utilizando-se um formulário no qual o cliente expunha a sua opinião sobre temas relacionados aos serviços prestados e outros assuntos, contando com um espaço para manifestações livres. Em seguida, detectou-se a necessidade de aprimoramento da forma de avaliação da satisfação dos clientes, com a ampliação da abrangência da pesquisa, até então restrita aos clientes que vinham à loja. Dessa forma, naquele momento, em complemento à realização da pesquisa, o Call Center (naquela época, próprio de CAJ), de forma proativa, passou a realizar contatos telefônicos com os clientes para os quais foram prestados serviços. Nessa avaliação pós-serviço, são analisados aqueles serviços que afetam o cliente em seu dia a dia. Entre esses serviços estão: a verificação de abastecimento, a verificação da qualidade da água, a desobstrução de ramal de esgoto, consertos em cavalete e o abastecimento por caminhão-pipa. Além disso, CAJ instituiu um grupo de trabalho multidisciplinar, responsável por avaliar as reclamações recebidas, sempre com foco na melhoria contínua dos procedimentos e práticas. Em 2019, também com o intuito da melhoria contínua das práticas existentes, foi implementada a pesquisa junto aos clientes que utilizam os serviços do *call center* centralizado do GAB. Nessa pesquisa, realizada de forma eletrônica logo após o encerramento dos atendimentos telefônicos, busca-se identificar a percepção do cliente sobre três tópicos: (i) se teve sua solicitação ou necessidade atendida no contato realizado; (ii) sua satisfação com o atendimento recebido; e (iii) seu grau de satisfação com CAJ. Em inovação implementada em 2023, além de aprimorar a forma de avaliar a experiência dos clientes, a adoção do NPS Relacional possibilita a comparação dos *scores* obtidos pela Concessionária com os níveis de satisfação dos clientes dos concorrentes ou de organizações de referência. O NPS Relacional também propicia uma forma de medição da percepção dos clientes quanto à sustentabilidade de produtos e serviços, bem como ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. O resultado obtido levou à identificação das principais categorias de satisfação/insatisfação (abastecimento, atendimento, valor da conta, processo/serviços, qualidade da água, serviço em campo e concessionária/geral), dando voz aos promotores e detratores e identificando os motivos que os levaram às suas avaliações. "Mapas de calor", a distribuição geográfica dos principais ofensores, o uso de painéis de Power BI e o detalhamento das categorias levaram CAJ a adotar planos de ação para a implementação de melhorias e novas práticas que possibilitassem aos clientes uma nova e melhor experiência (desde o segundo semestre de 2023). Outra forma de avaliação da experiência do cliente é o acompanhamento de sua percepção pela plataforma Reclama Aqui, sendo tratado em tempo real, todos os casos pela ouvidoria de CAJ, propondo soluções e esclarecimentos aos clientes.

3.2.d. Fidelização de clientes

Por se tratar de serviços concedidos, balizados por um grande conjunto de leis e regulamentações, o principal fator de fidelização dos clientes de uma empresa de saneamento é a contribuição da Concessionária para que o cliente não cometa ilegalidades, tais como: (i) não se conectar à rede de abastecimento de água disponível na sua região, utilizando fontes alternativas que podem trazer sérios problemas à saúde; e (ii) utilização de fossas em locais servidos por rede de coleta de esgoto, podendo levar à contaminação do solo e de lençóis freáticos. No entanto, além desses mecanismos coercitivos, a fidelização dos clientes também se dá pelo atendimento de suas necessidades específicas, detectadas a partir das interações proativas de CAJ com os seus clientes, como, por exemplo, o atendimento da necessidade de um empreendedor que necessita da extensão das redes de água e esgoto para viabilização do seu negócio. Outras formas de fidelização por meio do atendimento de demandas específicas são: (i) contratos de demanda, (ii) o monitoramento do consumo e visitas periódicas aos clientes especiais, com a preocupação de detecção de potenciais problemas, como, por exemplo, o estouro de consumo e (iii) Priorização de pagamentos das contas. Em conjunto com a Jornada Ágil/Inovação, CAJ implementou um piloto do Programa de fidelização "Você Vale Muito" (2023), com foco na valorização do cliente adimplente. O Programa de CAJ foi avaliado e aprovado pelo GAB e está em desenvolvimento para implantação nas demais Concessionárias do Grupo. No âmbito das melhorias proporcionadas com a adoção do NPS em suas duas variações, está a possibilidade de se avaliar, mesmo que de forma

indireta, a fidelização dos clientes, já que os promotores são clientes que tendem a uma maior fidelidade aos serviços prestados, sendo também uma possível fonte de oportunidades e novas demandas, que podem auxiliar CAJ nessa fidelização. Até 2022, as oportunidades de melhoria detectadas a partir da interação com os clientes não tratavam de tópicos do desenvolvimento sustentável. A partir de 2023, a maior interação com os clientes, por meio dos canais de relacionamento, trouxe novas demandas com foco na sustentabilidade, como por exemplo a busca por redes de água e esgoto. Além disso, CAJ passou a considerar predisposição e preferências de seus clientes pela utilização de canais digitais para relacionamento e manifestações, bem como por se relacionar com empresas éticas, transparentes e socioambientalmente responsáveis e alinhadas com as demandas da sociedade.



Sociedade

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

4.1. Responsabilidade socioambiental

4.1.a. Manutenção da legalidade

CAJ identifica e analisa os requisitos legais, regulamentares e contratuais dentro do planejamento de seus produtos, serviços e processos, buscando atuar preventivamente com referência à conformidade. Essa atividade é coordenada por sua Liderança de Sustentabilidade, que apoia os demais gestores nesse processo. Os principais requisitos legais e contratuais que são atendidos por CAJ encontram-se citados no Perfil deste SG. Desde o início de sua atuação, CAJ conta com uma assessoria local que cuida dos assuntos jurídicos e afins, orientando seus gestores a observar e fazer cumprir a legislação pertinente. A Gerência Jurídica do GAB se dedica às grandes obrigações legais que são comuns ao Grupo. Além disso, CAJ mitiga potenciais não conformidades e evita penalidades por meio de sua proximidade com o Ministério Público, AGENERSA, Vigilância Sanitária e Prefeituras, entre outros órgãos, tratando, quando for o caso, pendências, sanções contratuais, regulamentares ou legais, de forma extrajudicial ou judicial.

A principal ferramenta implementada em CAJ para identificação e análise dos requisitos aplicáveis às suas atividades (desde 2017) é o sistema denominado Sistema On-line de Gestão Integrada (SOGI), desenvolvido pela empresa Verde Ghaia/Ambipar), plataforma *web* que busca identificar sistematicamente novas legislações aplicáveis à Concessionária, apoiando a Liderança de Sustentabilidade no monitoramento e na atualização das legislações vigentes. Em caso de alterações ou revogação de algum requisito legal, o SOGI assegura que se trabalhe sempre com suas versões atualizadas. A partir do SOGI, é acompanhado o “Índice de Conformidade Legal”, indicador referente ao cumprimento das obrigações legais aplicáveis às atividades de CAJ e à manutenção da conformidade legal, mostrando mês a mês o percentual de atendimento dessas obrigações. O módulo LIRA do SOGI, por meio do uso de IA incorporada a ele, localiza, analisa e inclui todas as normas pertinentes ao escopo do contrato.

Desde 2017, é realizado um ciclo anual de auditoria interna de requisitos legais, com vistas à verificação *in loco* do atendimento aos requisitos e obrigações inseridas no SOGI. Além dessa auditoria, CAJ também realiza auditorias ambientais com base na DZ 56 (do Instituto Estadual do Ambiente – INEA) em suas bases operacionais, atividade obrigatória no estado do Rio de Janeiro. O processo é realizado por empresa independente. Também é realizada a auditoria anual no Controle da Qualidade, garantido maior rigor na identificação, análise e atendimento aos requisitos legais. Com relação à SSO, ao longo do ano são realizadas inspeções de segurança com vistas ao atendimento das NR's, com a elaboração de planos de ação para correção das não conformidades identificadas. Em um ciclo de aprimoramento em 2024, o APP SGI passou a contar como mais uma ferramenta de acompanhamento de planos de ação, abrangendo o tratamento dessas não conformidades, de modo a simplificar o processo e facilitar a visualização para todos os gestores CAJ, garantindo o acompanhamento e tratativas de forma colegiada.

Em 2022, CAJ passou a contar com uma melhoria na prática: a utilização do GreenLegis, sistema *web* que proporciona um melhor acompanhamento de condicionantes de licenças e outros requisitos ambientais. Na hipótese de descumprimento da legislação, sanções administrativas dos órgãos de fiscalização – inclusive autos de infrações e interdições – ou em caso de notificações de órgãos fiscalizadores/ regulamentadores, a Diretoria de CAJ e sua assessoria jurídica avaliam a situação, juntamente com a Gerência e a Coordenação de Operações, definindo a melhor forma de resolvê-la, incluindo, sempre que for necessária, a defesa cabível. Conforme o caso, podem ser assinados Termos de Ajustamento de Conduta (TAC's) e acordos judiciais.

Nos últimos três anos, não existiram sanções contra CAJ por parte dos órgãos fiscalizadores. No que se refere a condenações em varas cíveis por danos morais, os casos se resumem a pedidos de indenização por clientes que tiveram os serviços cortados por inadimplência e/ou receberam autos de infração por irregularidades em suas instalações, alegando constrangimento por serem alvo de ações por parte de CAJ. A IT.CORP.SGI.0004 – “Cadastro e Tratamento de NC's no Módulo TNC do SOGI” é adotada para tratamento de não conformidades. Auditorias internas seguem o POP.CORP.SGI.0003 – “Auditoria Interna”.

Vale destacar a utilização de um sistema inovador, desde 2023, da plataforma 1DOC, já citada em 1.3.b, no apoio aos processos que envolvem questões regulatórias e jurídicas, apoiando, com suporte de IA, o efetivo controle de demandas judiciais, centralizando as trocas de ofícios, o acompanhamento de processos administrativos e a assinatura de documentos, entre outros. A 1Doc garante informações seguras e disponíveis remotamente, otimizando o controle de prazos e o acompanhamento das etapas internas por e-mail, além de entregar o histórico de atividades realizadas no sistema.

4.1.b. Atuação para o desenvolvimento sustentável

Desde o início do período de vigência do Contrato de Concessão, CAJ desenvolve parcerias com outras instituições, bem como busca conscientizar e envolver seus colaboradores em projetos que visem ao desenvolvimento sustentável, minimizando os impactos e a degradação socioambiental em sua área de atuação. Ações e programas, desenvolvidos corporativamente e implementados localmente por CAJ, são definidos a partir de critérios como impacto e abrangência. Desde 2019, compõem esses critérios os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's) da Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2021, o GAB ingressou na iniciativa voluntária Rede Brasil do Pacto Global, lançada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para o alinhamento de suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, assumindo a responsabilidade de contribuir para o alcance da Agenda 2030 composta pelos ODS's. Também em 2021, o GAB lançou sua Estratégia ASG, estruturada em quatro principais pilares: (i) Integridade e transparência; (ii) Fomento ao acesso universal ao saneamento; (iii) Ciclo eficiente da água; e (iv) Segurança hídrica e mudanças climáticas. Para cada um dos eixos do ASG (Ambiental, Social e Governança), o Grupo possui um *roadmap* de atuação, com ações, indicadores de acompanhamento e metas a serem alcançadas.

Em 2022, em uma rodada de inovação, foi publicada a primeira versão da Política de Sustentabilidade do Grupo (POL.CORP.SUST.0001), que traz as diretrizes corporativas com relação ao tema, incluindo o alinhamento com os ODS's e outros códigos e normas de adesão voluntária, como, por exemplo, o Pacto Global da ONU (já citado) e a

norma ABNT NBR ISO 14001:2015, respectivamente. Em relação à ISO 14001, o GAB definiu que, dentro de um breve período, CAJ e suas demais Concessionárias, bem como a *holding* (SAAB), terão seu sistema de gestão ambiental certificados segundo esse padrão normativo. Na virada de 2022 para 2023, a adesão do GAB aos ODS's foi avaliada de forma independente pela ABES, a partir da submissão da *holding* à avaliação do ABES ESG Index, obtendo a classificação (*rating*) "A-". CAJ contribuiu consideravelmente para esse resultado.

Dentre as ações implementadas ou apoiadas por CAJ em prol do desenvolvimento sustentável, como forma de incentivar o voluntariado, estão o Projeto Ybyrá e o Projeto Águas em Foco.

Outro tema que se iniciou em 2023, sob a liderança da Gerência de ASG, foi a estruturação do Programa de Voluntariado de todo o GAB. O voluntariado é estimulado por meio das campanhas do GAB Solidário, em que a força de trabalho e seus familiares são ativos nas ações, a exemplo do Águas em Foco e campanha de donativos. O quadro apresentado a seguir traz a correlação entre as ações e os projetos implementados localmente por CAJ, suas correlações e contribuições em relação aos ODS e os passos que virão em seguida.

Ações e projetos implementados	ODS	Contribuição de CAJ para os ODS	Próximos passos
Lagunarte	1, 3, 8, 10	Por meio de oficinas profissionalizantes, capacita mulheres em comunidades pesqueiras e em situação de vulnerabilidade, garantindo empoderamento, bem-estar e geração de renda para esse núcleo social.	Aumentar a rede de apoio e diversificação das oficinas, garantindo um ambiente seguro e acolhedor capaz de ampliar as possibilidades de geração de renda as mulheres atendidas pelo Programa.
Ecofibras	3, 6, 10, 12	Através de oficinas pedagógicas realizadas com alunos da educação inclusiva é trabalhada a motricidade fina na confecção artesanal de peças elaboradas com as fibras oriundas da ETE Ponte dos Leites, garantindo a igualdade de acesso a todos os níveis de educação.	Restruturação do programa, ampliando as oficinas na unidade escolar, propiciando o atendimento a um número maior de alunos.
Águas em Foco	6	Ação voluntária de limpeza de corpos hídricos da região de abrangência de CAJ, conta com voluntários da força de trabalho da concessionária, comunidades locais e poder público. Contribuindo e conscientizando os envolvidos na preservação dos ecossistemas.	Ampliar as ações, de forma compartilhada com outras entidades parceiras, ampliando a conscientização sobre preservação dos corpos hídricos, qualidade das águas e descarte adequado de resíduos.
Ybyrá	6, 15	Ação voluntária de reflorestamento de margens de corpos hídricos da região de abrangência do manancial de abastecimento de CAJ, conta com voluntários da força de trabalho da concessionária, comunidades locais e poder público, assegurando a conservação do ecossistema.	Ampliar as ações, buscando parceiros nas ações, ampliando a conscientização sobre preservação das matas ciliares e qualidade das águas.
Agricultura Escolar	2	Por meio de oficinas pedagógicas realizadas com alunos da educação pública são montadas hortas escolares contribuindo para a garantia da segurança alimentar, com produção orgânica, nutritiva e saudável no ambiente escolar.	Atuar de forma integrada às secretarias de educação, capacitando e gerando autonomia nas escolas atendidas pelo programa.

4.2. Segurança socioambiental

4.2.a. Controle de impactos adversos

CAJ busca prevenir as consequências que seus produtos, serviços, processos, operações e instalações possam trazer ao meio ambiente, à sociedade e à governança, mapeando e monitorando aspectos e impactos, reais e potenciais, que sejam significativos, buscando sua mitigação (eliminação, minimização ou compensação). Desde 2016, os levantamentos realizados pelas áreas de CAJ contam com o apoio das gerências corporativas de Meio Ambiente (MA) e Segurança do Trabalho (ST) do GAB. Os aspectos e impactos ambientais são levantados visando ao atendimento dos requisitos ambientais, incluindo aqueles relacionados à legislação vigente. Os principais aspectos e impactos socioambientais significativos, identificados nos processos, atividades, produtos, serviços e instalações de CAJ, encontram-se apresentados no Perfil deste SG. As principais ações mitigadoras dos impactos ambientais significativos são: (i) PGRS – Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos; (ii) manejo correto do lodo gerado na ETA e nas ETE's e dos resíduos perigosos gerados nas atividades de manutenção eletromecânica e predial; (iii) controle da emissão de poluentes atmosféricos por caminhões e máquinas abastecidos com diesel; (iv) monitoramento e ações imediatas nos casos de extravasamentos de esgoto não tratado, com inspeção sistemática da rede e EEEB's, bem como manutenção preventiva de seus equipamentos; (v) controle de ruídos; (vi) Programa Água de Valor 2.0 (redução de perdas); (vii) atualização tecnológica de equipamentos e máquinas e automação de processos; e (viii) identificação de produtos químicos menos agressivos ao meio ambiente. Dessas ações ou programa, algumas possuem metas voltadas à mitigação dos respectivos impactos negativos.

Com maior intensidade desde a adoção do MEGSA como inspiração para o aprimoramento de seu modelo de gestão (desde 2021), CAJ também identifica, de forma qualitativa, os aspectos sociais de seus produtos, serviços, processos, operações e instalações, buscando mitigar seus impactos significativos, realizando ações que incluem desde seus colaboradores até a sociedade dos três municípios de um modo geral. Destacam-se como ações mitigadoras dos impactos sociais significativos: (i) ampliação das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto; (ii) tarifas diferenciadas (sociais); (iii) regularização de ligações clandestinas; (iv) construção de sistemas em parceria com o Comitê de Bacias Lagos São João; (v) realização de obras e outras intervenções sempre em sintonia com as autoridades municipais, de modo a alertar previamente a população sobre sua realização; (vi) sinalização de vias interditadas e/ou rotas alternativas; (vii) atendimento às NR's; e (viii) campanhas de vacinação. Os gestores e facilitadores de CAJ acompanham os impactos significativos e o status de sua mitigação por meio do acesso ao SOGI. De um modo geral, os projetos socioambientais atuam como ferramentas de transformação social em núcleos vulneráveis da sociedade, a exemplo do Projeto Lagunarte (citado no quadro anterior), que promove o desenvolvimento das mulheres das comunidades pesqueiras e autonomia para aumento da renda em períodos de defeso da Laguna de Araruama, Saqua-

rema e Represa de Juturnaíba (corpos receptores finais do lançamento de esgotos das estações). As ações mitigadoras também são repassadas à comunidade e aos colaboradores por intermédio de palestras, oficinas e participação em ações e eventos com as comunidades, por meio do Programa Olhar Ambiental, bem como por meio dos “Diálogos de Meio Ambiente” e treinamentos com a força de trabalho. Já em relação à economia circular, podem ser citadas as ações mitigadoras da contaminação do solo e água, por resíduos sólidos provenientes das estações de tratamento. Desde 2012, todos os resíduos das operações já possuíam destinação ambientalmente adequada e, em um ciclo de inovação da prática de 2023, todo o resíduo passou a ter destinação nobre, retornando ao ciclo econômico por meio da transformação do resíduo em insumo para a construção civil e silvicultura.

Com relação ao controle dos impactos adversos em termos de governança, o foco principal de CAJ e das demais Concessionárias do GAB está nas consequências do não atendimento a legislações, do não cumprimento dos marcos contratuais e de pontos que contrariem as diretrizes definidas pelo CAD (maiores detalhes em 1.2.a). O controle desses impactos e a tomada de medidas em relação a seu enfrentamento são temas tratados de forma corporativa pela Diretoria do GAB, com desdobramentos para suas Concessionárias, que levam em conta as especificidades de seus contratos de concessão, bem como requisitos regulatórios e jurídicos definidos no âmbito local.

As ações de mitigação dos principais impactos socioambientais são monitoradas por meio de indicadores de desempenho: ISc04, ISc09, ISc10, ISc12 e ISc04a.

4.2.b. Prontidão para emergências

Desde 2019, a Concessionária conta com seu Plano de Resposta a Emergências (PRE). O documento é mantido devidamente atualizado e traz as definições de ações e medidas a adotar de modo a CAJ se manter preparada para responder a eventuais emergências ambientais e de SSO. O PRE traz uma descrição de cenários identificados para CAJ e suas medidas/ações a serem adotadas. Os principais cenários identificados no PRE são: (i) incêndio (protocolos de enfrentamento na página 8 do PRE); (ii) interação com animais peçonhentos (página 9); (iii) vazamento de resíduos (página 10); (iv) choque elétrico (página 11); (v) atropelamento (página 12); (vi) intoxicação (página 13); (vii) colisão de veículos (página 14); (viii) vazamento de produtos químicos (páginas 15 e 16); (ix) desabamento de taludes ou valas (página 17); (x) espaço confinado e trabalho em altura (página 18); (xi) eventos fortuitos (página 19); (xii) vazamento de redes (página 20); e (xiii) derramamento de efluentes líquidos (página 21).

Como melhoria de prática, desde 2022/2023 e de acordo com cronograma elaborado anualmente, são realizados simulados em relação a cenários que constam do PRE de CAJ, como forma de avaliar a prontidão das respostas às respectivas situações de emergência. Para registro dos simulados e de seus resultados, CAJ adota um *checklist* corporativo, com pontos que devem ser verificados antes, durante e após a realização dos exercícios.



Conhecimento, Inovação & Tecnologia

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

5.1. Conhecimento essencial

5.1.a. Mapeamento dos conhecimentos

O método para identificação e definição dos conhecimentos essenciais para o GAB e suas Concessionárias inicia-se com a definição, de forma corporativa por sua Diretoria de Gestão de Pessoas, das competências essenciais para CAJ e todas as demais Concessionárias (ver CE 6). A partir dessa definição focada nas estratégias do GAB, são identificados ao longo do ano (no planejamento global dos treinamentos necessários e conforme se apresentem novas demandas) os conhecimentos mais importantes que precisam ser internalizados para o atendimento das competências essenciais e para o cumprimento dos objetivos definidos nos ciclos quinquenais do PE, especialmente quando da elaboração do PDI (ver item 6.1.c deste SG). São tratados como estratégicos os conhecimentos necessários à perenidade e ao crescimento dos negócios do Grupo, de forma alinhada com os anos de vigência do PE 2023/2027. Dentro de um mercado aquecido, como se encontra atualmente o segmento do saneamento, são atividades fundamentais: o mapeamento, a obtenção, a organização, a disseminação e a preservação dos conhecimentos essenciais existentes ou ainda por internalizar. CAJ não pode correr o risco de que, mesmo pontualmente, conhecimentos estratégicos fiquem restritos aos colaboradores que os detêm. A partir de 2016, com a criação da atual Superintendência de Relações Institucionais e Sustentabilidade, a preocupação em (i) mapear conhecimentos que necessitam ser internalizados e (ii) organizar o conhecimento gerado por todas as suas empresas levou à padronização, de forma corporativa, de políticas, manuais, procedimentos operacionais, instruções e outras famílias de documentos, de modo a aproveitar as práticas e as experiências desenvolvidas em suas diversas Concessionárias. Nesse sentido, a Gerência de Qualidade/SGI, ligada àquela Superintendência, apoia os gestores de todo o GAB e suas Concessionárias na tarefa de transformar o conhecimento disperso (conhecimento tácito) em um conjunto de padrões que devem ser elaborados, revisados, aprovados e validados corporativamente, assegurando a disseminação uniforme das melhores práticas (conhecimento explícito). Nesse contexto, desde 2018, o GAB conta com uma plataforma *web* para gestão de documentos em “nuvem” (Qualix), assegurando o armazenamento, o controle e a disponibilidade dos conhecimentos por meio de documentos sempre disponíveis em suas versões válidas. O acesso a todo o acervo de padrões de trabalho é realizado por meio dessa plataforma. Esse é um exemplo da utilização inovadora de ferramentas digitais apoiando o Grupo e suas Concessionárias no que se refere à gestão e à difusão do conhecimento organizacional.

Especificamente em relação à busca sistemática por conhecimentos essenciais, desde 2020, a Diretoria de Gestão de Pessoas do GAB vem inovando na identificação e na oferta de cursos, treinamentos e outras formas de obtenção desses conhecimentos, seja no mercado ou internamente, como forma de suprir as demandas de suas áreas corporativas e Concessionárias. Por sua vez, CAJ assegura um ambiente favorável à permanente obtenção e geração de conhecimentos necessários ao aprimoramento dos processos da Concessionária, em alinhamento com as competências essenciais necessárias para uma prestação de serviços assertiva e de qualidade. Nesse sentido, é importante destacar as ações oriundas da Gerência de Desenvolvimento do GAB (no que se refere ao levantamento das necessidades de novos conhecimentos a serem proporcionados aos colaboradores) e da Superintendência de Inovação do Grupo (com relação ao estímulo a pensar no que possa estar faltando e na busca de novos conhecimentos e possibilidades de inovações associadas). Em seu ambiente operacional “na ponta”, os conhecimentos mais importantes para CAJ são aqueles relativos (i) à gestão de crises; (ii) ao gerenciamento técnico, operacional e administrativo da Concessionária; e (iii) à gestão sustentável de seus resíduos operacionais. Novos conhecimentos que ainda precisam ser internalizados foram identificados no último ano, entre eles: (i) gestão de ativos; (ii) gestão energética; (iii) gestão de terceiros; e (iv) avaliação de fornecedores. Uma das consequências do processo de mapeamento e busca de novos conhecimentos é a correlação entre esses conhecimentos e o aproveitamento de oportunidades de aprimoramento de produtos, serviços, processos, operações e instalações. Uma inovação nesse aspecto são os comitês técnicos de tratamento (água e esgoto) e de serviços (distribuição de água, coleta de esgotos), formados por especialistas do GAB e criados a partir do Programa Excelência Operacional, que também contam com a participação dos gerentes operacionais de CAJ e das demais Concessionárias do GAB. Os comitês, bem como o Grupo de Clientes Especiais (da Diretoria Comercial do GAB), vêm, desde 2022, propondo melhorias e novos padrões de trabalho.

5.1.b. Internalização do conhecimento

A partir da identificação dos conhecimentos necessários aos processos de CAJ para o cumprimento de seus objetivos e metas, os gestores desses processos, em parceria com a área local de RH e em alinhamento com a Gerência de Desenvolvimento do GAB, verificam qual a melhor estratégia para sua obtenção e internalização, por meio da combinação de ações internas e/ou externas. Dentre as possíveis ações internas, destacam-se: (i) o compartilhamento de conhecimentos por especialistas; (ii) a atuação de redes internas formadas por colaboradores de várias áreas corporativas e de diferentes Concessionárias do GAB; (iii) o desenvolvimento de projetos internos de inovação, utilizando metodologias ágeis; e (iv) o desenvolvimento e a aplicação de novos padrões (procedimentos, instruções de trabalho). Externamente, a internalização de conhecimentos ocorre por (i) contratação de cursos externos (exemplo: empresa UCCW); (ii) participação em seminários e congressos (exemplo: Seminário de Benchmarking do PNQS a cada ano); e (iii) realização de *benchmarks* com referenciais de mercado para acesso e conhecimento das melhores práticas de mercado, avaliando-as em relação à sua aplicabilidade e viabilidade. Como forma de apoiar a catalogação dos conhecimentos disponíveis, a partir de 2019, CAJ passou a adotar a planilha denominada “Inventário de Conhecimentos” (F.CORP.SGI.0007), que facilita a gestão e a sistematização e a internalização dos conhecimentos gerados em suas áreas comerciais, operacionais e administrativas. Desde 2023, esse inventário migrou para o APP SGI, propiciando maior acessibilidade e visualização aos usuários, além da rastreabilidade de novos conhecimentos inseridos. No inventário, são relacionados os principais conhecimentos que vêm sendo gerados pela empresa desde o início de suas operações, indicando: (i) os processos/áreas que os geram; (ii) quais são e para que servem; (iii) quem é responsável por seu gerenciamento; (iv) como são disseminados; (v) quais são as partes interessadas em

sua disseminação; (vi) qual a periodicidade de sua atualização; e (vii) quais são os custos envolvidos em sua manutenção. Para criar um ambiente favorável à geração de conhecimentos, a partir de 2023, em um ciclo de inovação em relação à obtenção e internalização de novos conhecimentos, ações desenvolvidas pela Superintendência de Inovação do GAB, estimulando trocas e a disseminação desses conhecimentos, vêm sendo implementadas em CAJ, com destaque para: (i) a Rede de Inovação (com participação *on-line* de CAJ); (ii) a Jornada Ágil (formação de colaboradores de CAJ na metodologia ágil adotada pelo GAB); e (iii) as Oficinas de Inovação no âmbito da Concessionária. O Programa IdeiÁguas (maiores detalhes, ver 5.2.a) identifica e reconhece projetos já desenvolvidos nas áreas corporativas ou Concessionárias que trouxeram inovações (e novos conhecimentos) para o negócio. Com todas essas ações sendo desenvolvidas por CAJ e pelo GAB, reduzem-se os riscos de dependência de colaboradores (que podem deixar a empresa) e de fornecedores estratégicos (que inicialmente detêm sozinho o conhecimento tecnológico sobre processos e sistemas). Adicionalmente a essa forma de atuação, há a preocupação de identificar potenciais substitutos para especialistas e analistas, reduzindo ainda mais a dependência de pessoas na manutenção dos conhecimentos essenciais à sua operação.

5.2. Inovação sustentável

5.2.a. Fomento da inovação

Toda a base conceitual do GAB, no sentido da criação de um ambiente que favoreça a sugestão de novas ideias com potencial de se converter em inovações nos serviços, processos e sistemas operacionais de suas Concessionárias, é o Sistema de Inovação Águas do Brasil (SIAB), que foi concebido na virada de 2021 para 2022 e vem sendo implementado sob a liderança da Superintendência de Inovação do Grupo. O SIAB é um conjunto de iniciativas e programas que põem em marcha o ecossistema de inovações com ações internas e externas ao Grupo. Nesse contexto, os programas do SIAB são:

- **IdeiÁguas:** Canal digital para recebimento, análise e aproveitamento de ideias geradas no Grupo e em suas empresas, a partir do fomento e do incentivo ao intraempreendedorismo, que utiliza IA para determinar quais ideias têm maiores chances de prosperar e quais poderiam ser as *startups* que apoiariam o GAB em seu desenvolvimento.
- **Torneira LAB Startups:** Programa de inovação aberta, voltado a resolver problemas ou explorar oportunidades de negócios, por meio da conexão com *startups* e realização de pilotos de experimentação de inovação.
- **Torneira LAB Universidades:** Programa de inovação aberta, em desenho inicial, direcionado a realizar pesquisas estruturadas com universidades e desenvolver soluções que possam trazer reaproveitamento de ativos e novas soluções tecnológicas para a operação.
- **Redescobrir:** Programa com ações focadas no desenvolvimento de novas competências profissionais e métodos ágeis, na capacitação dos atores e na comunicação com o ecossistema interno e externo, divulgando resultados e iniciativas com enfoque de relacionamento de longo prazo.

O Programa IdeiÁguas e seu Canal de Ideias funcionam como um “funil de ideias”, que tria e prioriza sugestões apresentadas pelos colaboradores das Concessionárias, especialmente aquelas que levam a melhorias na gestão. Adicionalmente, desde 2023, as Oficinas de Inovação levam às Concessionárias conceitos e métodos de identificação, priorização e proposição de ideias para solucionar problemas ou viabilizar oportunidades, ampliando ainda mais o estímulo à participação da força de trabalho das várias áreas e empresas do Grupo. Já em relação as partes interessadas externas, também em 2023, o Torneira Lab Startups selecionou sete parceiros, dentre 120 *startups* inscritas, para trabalhar os temas que compõem os desafios para o ano: comercial, automação, jurídico, suprimentos, ASG e recursos humanos. A governança do modelo de inovação consubstanciado no SIAB prevê que o Presidente do GAB seja o principal responsável pela inovação no Grupo, ao qual está ligado o Comitê de Inovação, grupo executivo selecionado para dar visibilidade a projetos inovadores em execução e à tomada de decisão para instâncias superiores. Complementam o modelo: (i) o Núcleo de Inovação (responsável por gerir a estratégia de inovação e coordenar sua governança, entre outras atribuições); (ii) a Rede de Inovação (pontos focais *part-time* em diferentes alçadas, responsáveis pela propagação das ações de inovação propostas e coleta de novas ideias de potencial inovador); e (iii) os “Enablers” (recursos, acessos e pontos-chave, que viabilizam o trabalho desenvolvido para a área de inovação do GAB). Como exemplos de inovações recentes incorporadas à gestão de CAJ podem ser citados os projetos “Software para Eficiência Energética” e “Cadastro 360”. A força de trabalho de CAJ é estimulada e mobilizada a dar sugestões por meio do IdeiÁguas, como programa de fomento ao intraempreendedorismo. Um exemplo de sucesso de sua aplicação prática em CAJ é o case “Gerenciamento Sustentável de Resíduos Sólidos Operacionais”, vencedor da categoria PEOS – tema “Resíduos Sólidos” e vencedor da primeira edição do IdeiÁguas nossas práticas, já citado anteriormente. Um ciclo de inovação na prática de fomento foi, em 2023, a criação da Rede de Inovação com representantes de todas as concessionárias inclusive CAJ. A Rede tem o papel de ser um facilitador da divulgação e aculturação dos programas de inovação do grupo. Além disso, também no ano de 2023, foram realizados *workshops* com todos os colaboradores de CAJ (dos operacionais à gestão), em que foram disseminados os conceitos de inovação, os canais disponíveis para compartilhamento e disseminação de ideias e também a realização de oficinas com situações problemas do dia a dia, principalmente operacionais, para desenvolvimento de possíveis soluções aplicáveis que depois foram inscritas no canal de ideais do GAB. A efetividade do processo de fomento da inovação é monitorada por meio de quatro indicadores de desempenho: (i) N° de Ideias Cadastradas na Plataforma IdeiÁguas; (ii) N° de Pilotos Realizados; (iii) N° de Iniciativas de Inovação Escaladas; e (iv) N° de Ideias com Implantação Iniciada em 2024.

5.2.b. Experimentação em larga escala

Pilotos ou experimentos promissores são saídas esperadas no âmbito do Programa Torneira LAB Startups. O modelo conta com a realização de:

- **Contratação de serviços:** Programas de conexão para realização de pilotos para a *startup* ter o GAB como cliente.

- **Parcerias:** Iniciativas de desenvolvimento conjunto de soluções para determinado tema/problema em diferentes formatos jurídicos.

Os resultados dos pilotos são apresentados em um Demoday, onde são definidos os próximos passos para cada um. O Programa Torneira LAB Startups já realizou, entre 2023 e 2024, três *rounds*. O “Torneira LAB 1” trouxe seis pilotos realizados, com dois deles em status de escalada (“Software para Análise Energética Integrada ao Sistema de Distribuição de Água e Coleta de Efluentes” e “Central Virtual de Integração de Compras”), sendo que ambos possuem impacto direto nos processos do SGI de CAJ. Já o “Torneira LAB 2” possui sete pilotos em andamento e o “Torneira LAB 3” encontra-se em fase de captura de desafios. Especificamente em relação a CAJ, dois projetos locais merecem destaque: (i) AIMIRIM (“Software Para Análise Energética Integrada ao Sistema De Distribuição De Água e Coleta de Efluentes” – Torneira Lab 1), utilização de software com IA para análise energética integrada ao sistema de distribuição de água e coleta de efluentes, que dialoga diretamente com uma necessidade estratégica da Concessionária, já que o consumo de energia é responsável por cerca de 24% dos custos de operação) e (ii) Cadastro 360 – Utilização de *big data* e georreferenciamento para coletar, apurar e atualizar informações das áreas em expansão (Torneira Lab 2), que visa a melhorar a base de dados do GAB para aumentar o número de clientes e ligações de água e esgoto. Isso envolve superar a lacuna entre o crescimento geográfico da base de clientes e o ritmo dos desenvolvimentos imobiliários, usando soluções de *Big Data* e georreferenciamento para coletar, apurar e atualizar informações das áreas em expansão, propiciando o aumento do faturamento e a redução das perdas aparentes, garantindo uma maior assertividade nas ações da empresa. O IdeiÁguas tem como foco o aproveitamento de ideias com potencial de se converter em inovações, seja em relação a processos ou serviços a oferecer ao mercado, com foco na gestão e na modelagem de um negócio sustentável. O Programa “IdeiÁguas – Canal”, lançado em 2023, conta com 390 ideias (cerca de 6% de CAJ), das quais, 50 aprovadas para implantação (4% de CAJ) e 15 em status de piloto no Grupo (duas de CAJ). A plataforma AEVO Innovate, utilizada para captação de ideias, conta com apoio de inteligência artificial para avaliação das propostas, agrupamento e identificação de ideias similares em estado mais avançado de aprovação. Para definição dos projetos-piloto, os times dos desafios e as *startups* definem em conjunto todo o escopo, cronograma e indicadores de acompanhamento na fase de “imersão”. Como exemplo de experimento promissor com aplicação para CAJ, deve-se destacar a análise automatizada de dados jurídicos, cujo desafio busca o potencial de aproveitamento de uma grande massa de dados armazenada nos sistemas jurídicos, de modo que colabore com a tomada de decisão, planejamento das áreas e redução de riscos. Buscamos soluções capazes de interpretar os dados gerados pelos sistemas existentes, com a geração de *insights* e identificação de novas oportunidades para as outras áreas do GAB (*startup* selecionada: Docato). Times de trabalho de projetos de inovação são formados por equipes multidisciplinares para proporcionar uma visão completa do negócio na elaboração dos pilotos. Essa nova forma de carrear projetos trouxe benefícios para partes interessadas, entre elas os colaboradores de CAJ e outras Concessionárias do Grupo, já que potencializou o desenvolvimento de novos projetos colaborativos.

5.3. Adaptação digital

5.3.a. Desenvolvimento do negócio digital

De forma estruturada desde 2017, a Superintendência de TI do Grupo estabelece as diretrizes tecnológicas que norteiam suas ações, especialmente na busca de soluções tecnológicas alinhadas às estratégias corporativas e às necessidades de informações para operação e gestão dos processos do SGI. Em linhas gerais, sua atuação está alicerçada nos seguintes pilares: (i) organização da demanda (alinhamento com o “Negócio GAB”); (ii) organização da segurança; (iii) pessoas capacitadas para atendimento da demanda; (iv) processos para atendimento da demanda; e (v) capacidade tecnológica (*hardware* e *software*). Em 2018, a Superintendência de TI passou a adotar os princípios do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que define um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. O ITIL é a estrutura para gerenciamento de serviços de TI mais adotada em todo o mundo. Os principais benefícios de sua utilização são: (i) o alinhamento de TI, seus serviços e riscos com as necessidades do negócio; (ii) o acordo de níveis de serviço (tradução do termo *Service Level Agreement – SLA*) negociáveis; (iii) processos consistentes, previsíveis, mensuráveis e passíveis de melhorias; e (iv) maior eficiência na entrega de serviço. Corporativamente, a Superintendência de TI do GAB gerencia e disponibiliza mais de quarenta sistemas, *softwares* e aplicativos, que vão desde o sistema ERP adotado para todo o Grupo, até os sistemas de controle orçamentário e financeiro, passando por sistema especialista em cobrança e aplicativos específicos para a sua operação e de suas Concessionárias. Com o aprimoramento de seus processos e a redefinição de sua atuação, a área foi reestruturada em duas gerências, que têm os seguintes papéis no atendimento das demandas das áreas corporativas do GAB e suas Concessionárias:

- **Sistemas de Negócio:** Fábrica de *softwares*, responsável pelo desenvolvimento de sistemas, soluções, aplicações e outras ferramentas, com vistas a atender às necessidades de todos os seus clientes internos. É responsável pelos equipamentos funcionais das áreas operacionais e administrativas do Grupo e suas empresas.
- **Segurança e Infraestrutura:** Responsável por todos os elementos da infraestrutura de TI do GAB (servidores, *switches*, cabeamento estruturado e outros), também atua para garantir a segurança e a integridade de dados para todo o Grupo, prestando suporte às suas áreas corporativas e Concessionárias.

Especificamente em relação a parcerias estabelecidas entre o GAB e importantes *players* do mercado de TI, merecem destaque as soluções desenvolvidas em conjunto com empresas como Dell, Oracle, FortNet e Totvs, além de empresas da área de telecomunicações que proveem soluções específicas para as necessidades do Grupo e sua complexidade, pelo fato de ter suas operações distribuídas por três diferentes estados do Brasil. Nesse aspecto, devem ser citadas as parcerias com empresas como Algar, Embratel e Oi. As demandas do cotidiano de CAJ são atendidas por meio da abertura de chamados na plataforma denominada Conecta, sob responsabilidade das duas gerências corporativas que atendem a cada caso conforme sua especificidade. Especialmente desde 2019, as oportunidades de transformação digital no âmbito dos processos de CAJ foram sempre focadas na melhoria dos serviços prestados, bem como do relacionamento com seus clientes, orientando os investimentos a realizar. São exemplos

dessa transformação a automatização de processos e a utilização de ferramentas e aplicativos via *web* para o aprimoramento e um maior nível de confiabilidade desses processos. Em 2020, esse foco se intensificou no que se refere ao relacionamento com os clientes, conforme destacado no texto relativo ao CE3 deste SG. A experiência digital dos usuários de CAJ é medida por indicadores de acordos de níveis de serviços (SLA's) referentes ao dia a dia dos atendimentos a chamados e ocorrências demandados pelos colaboradores de CAJ. As principais tecnologias digitais adotadas em CAJ são: (i) sistema de operação dos CCO's Água e Esgoto; (ii) plataformas e sistemas para automação de processos; (iii) Power BI; (iv) da LIS (leitura e impressão simultânea); e (v) GeoCall (solução tecnológica que permite definir e configurar os parâmetros de serviços de campo, a criação e importação de ordens de serviço e a atribuição e gerenciamento de atividades a equipes externas). Estas duas últimas soluções trouxeram recentemente importantes melhorias operacionais implementadas por meio da tecnologia digital. Todas as tecnologias utilizadas passam por uma avaliação minuciosa da área de TI do GAB. A definição e o desenvolvimento de soluções de informatização e adaptação digital utilizam metodologia ágil compatível com o porte e a tempestividade requerida pelas áreas usuárias, buscando garantir aderência e capacidade de evolução. Há cerca de um ano, soluções de gestão de dados com inteligência artificial em nuvem vêm sendo desenvolvidos, como, por exemplo, o Oracle Autonomous Database, para suportar as aplicações e processos de Power BI em CAJ e nas demais Concessionárias do GAB. Outro exemplo de uso da IA no cotidiano de CAJ é o Levi, assistente virtual criado em 2022 para atendimento interno da força de trabalho, com temas sobre TI, saúde e RH (ver citação no CE 6).

5.3.b. Segurança digital

O controle da segurança dos dados é de responsabilidade da Gerência de Segurança e Infraestrutura, com apoio operacional da área de TI local. Nos últimos anos, foram implementadas melhorias na gestão da segurança da informação. A atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados e informações são garantidas pela área de TI local e pela Superintendência de TI do Grupo, sendo asseguradas, por meio da utilização de sistemas de segurança que abrangem senhas para acesso aos bancos de dados, senhas individuais para acesso à rede, perfis de usuários, análise de tráfego, *firewalls*, sistemas de detecção de intrusos (antivírus) e *backups* (realizados diariamente). Frameworks ITIL, COBIT e NIST são adotados para isso, com avaliações de nível de maturidade realizadas, garantindo a eficácia e segurança contínua das práticas. Tecnologias avançadas de firewall SD-WAN são empregadas para proteger o tráfego corporativo, garantindo um alto nível de segurança e possibilitando uma gestão mais eficaz da rede. Isso assegura a integridade e a disponibilidade das informações. Além disso, são utilizadas soluções de proteção de estação de trabalho com inteligência artificial para monitorar e garantir a integridade dos dados em repouso. Todo esse esforço garante a integridade e confidencialidade das informações, bem como sua segurança, tanto para a proteção de dados em repouso, quanto para a educação dos colaboradores por meio de treinamentos sobre cibersegurança. Com o objetivo de garantir a segurança das informações, a área de TI local é responsável pela execução das cópias dos *backups*, bem como pela recuperação dos dados armazenados nos servidores instalados no banco de dados de CAJ. A recuperação dos dados (*restore*), quando necessária, é também realizada pelo responsável da TI local. As mídias utilizadas no *backup* mensal são enviadas, todo início de mês, à Superintendência de TI corporativa, responsável por manter a integridade dessas mídias, que podem ser úteis em caso de sinistro que comprometa os servidores localizados em CAJ. Em 2018, em mais um movimento no sentido de aprimorar as práticas de segurança das informações, o GAB reviu sua Política de Segurança da Informação, alinhada com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), em integração com as áreas corporativas (Superintendência de Recursos Humanos, área de *Compliance* e Diretoria Comercial). A política corporativa e os documentos detalham a forma de combater a tolerância ao risco, dos pontos de vista de acesso a dados e informações, sua proteção e relacionamento com terceiros. Além disso, fazem parte da prática aprimorada em 2018: (i) o tratamento de incidentes conforme princípios do ITIL/COBIT; (ii) a gestão/controle de acesso lógico (critérios e requisitos para utilização de senhas, *logon* único, procedimento para revogação de acessos (por exemplo, em casos de desligamentos de colaboradores), tratamento de casos de transferências e mudanças de área ou empresa do Grupo; (iii) adoção de *firewall* e *switches* de borda; (iv) gerenciamento do antivírus utilizado de forma corporativa; (v) atualização do Windows e de outros sistemas operacionais, como forma de minimizar vulnerabilidades; (vi) proteção de redes e computadores (*end points*); (vii) maior sensibilização dos usuários com referência a atos que possam trazer insegurança e/ou vulnerabilidade aos sistemas, dados e informações, com divulgação de relatos e participação nas rodadas de integração de novos colaboradores (preocupação com práticas indevidas, mas culturalmente aceitas). Além dessas ações, tem se intensificado, desde 2018, a preocupação com a integridade e a confidencialidade de dados e a continuidade do negócio e dos serviços, com a definição de ações a adotar em situações de emergência, como, por exemplo, pontos de restauração (*backup* íntegro), rotinas de verificação de *restore*, utilização de equipamento Dell exclusivo para *backup* (a partir de 2019) e sincronização de arquivos na "nuvem" (OneDrive). Além disso, em parceria com a Microsoft, também em 2018, a implantação de uma nova solução para plataforma de e-mails vem permitindo a disponibilidade e o acesso dos usuários a essa importante ferramenta no dia a dia dos negócios do GAB. Especificamente com relação ao *home office*, os novos riscos com relação a essa nova modalidade de trabalho foram tratados e mitigados a partir de várias ações para garantir a segurança de dados e informações, como, por exemplo: atualização da VPN, utilização de Token para acesso e disponibilidade de HW e SW adequados ao trabalho de casa. O principal projeto em andamento relacionado com a segurança digital é a implementação de uma solução de Gestão de Acesso Privilegiado (PAM). Além disso, o GAB está desenvolvendo uma solução de gestão centralizada de *firewall* e aprimorando os processos de Gestão de Identidade e Acesso (IAM) para fortalecer ainda mais a segurança digital do Grupo e de suas empresas. Mensalmente, são monitorados indicadores de vulnerabilidade, sob uma ótica interna e externa ao ambiente do GAB, mantendo um acompanhamento dos resultados e comparando com parceiros de mercado. O nível de segurança de informações no GAB é medido pelo indicador SecurityScorecard, cujo resultado de 2023 atingiu 94%.



Pessoas

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

6.1. Equipes de alto desempenho

6.1.a. Estruturação das equipes

Dentro do conceito de gestão matricial, no GAB, o quadro de pessoal é planejado de acordo com as necessidades de suas áreas corporativas e Concessionárias (CAJ, inclusive) e as diretrizes estabelecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas, alinhando previsão orçamentária e a eficiência operacional. As equipes são estruturadas de modo a assegurar o alto desempenho, a partir do alinhamento entre as competências estratégicas e os conhecimentos essenciais (ver CE 5). As competências são estabelecidas e revisadas de acordo com os desafios impostos ao longo do período de duração dos ciclos quinquenais de PE, tendo passado em 2023 por esse momento de revisão e consequente inovação nas formas de trazer novos conhecimentos para sua composição. Dois exemplos dessa situação são os conhecimentos relacionadas (i) ao próprio tema da inovação e (ii) ao ASG. Outros tópicos que vêm merecendo a atenção da Diretoria de Gestão de Pessoas em 2023 são (i) a inteligência emocional e (ii) as competências sociais, necessárias ao atual ciclo de cinco anos, buscando maior aderência às estratégias e aos pilares para o período 2023/2027 (ver CE2). A partir de 2022, a otimização e a proatividade necessárias ao processo de estruturação de equipes demandou da Diretoria de Gestão de Pessoas do GAB uma série de melhorias e inovações em sua própria estrutura, como, por exemplo, sua elevação ao status de Diretoria (antes, Superintendência de Recursos Humanos), a criação da Gerência de Desenvolvimento (antes, uma Coordenação) e a absorção da antiga Gerência de Saúde Ocupacional (hoje, Gerência de Saúde Integral), antes ligada à antiga Superintendência de QSSMAS. As ações estruturantes da Diretoria, novas ferramentas tecnológicas digitais e o aumento dos níveis de automação dos processos ampliaram condições para o aumento, no médio e longo prazos, da produtividade das equipes (exemplos: uso do Geocall e ampliação dos supervisórios de água e esgoto, conforme citados no CE 7). Essa ação alinhada entre pessoas e processos tem sido fundamental para planejar adequadamente os quadros de pessoal de CAJ. Além da cooperação entre as áreas que atendem aos clientes, bem como uma maior integração entre os processos primários e de apoio, a organização do trabalho em CAJ vem privilegiando o trabalho em equipe, dentro de critérios de alto desempenho, participação e autonomia para autogerenciar e realizar melhorias. A gestão participativa fica evidente pela forma com a qual a CAJ organiza e implementa os grupos multidisciplinares e redes internas (ver Perfil). O desempenho da estruturação das equipes é medido em relação à produtividade, sendo utilizados para tanto o *turnover* (IPE13), o indicador de horas extras, bem como o IPE01 e os indicadores de desempenho das equipes do GSO.

6.1.b. Composição das equipes

A composição das equipes de CAJ tem como foco a identificação de pessoas que tenham o perfil e as competências (atuais e potenciais) compatíveis com as necessidades definidas em alinhamento com os processos em que atuam. O “Modelo Integrado de Gestão de Pessoas por Competências”, implementado em 2015 e otimizado ao longo dos anos seguintes, tem como referencial conceitual a gestão integrada de pessoas, desde o momento de recrutamento e seleção, até sua avaliação, possibilidades de crescimento e remuneração justa (progressão, promoção). A gestão de desempenho por competências está ligada aos ciclos quinquenais de PE e suas demandas por competências, resultando em uma forma estruturada de gerir pessoas com base nessas definições. Em 2022, a Diretoria de Gestão de Pessoas do GAB passou a disponibilizar o Join RH, ferramenta em nuvem que reúne as principais práticas de gestão de pessoas, trazendo agilidade e eficiência para as rotinas do dia a dia, desde recrutamento e seleção, até a gestão de competências e necessidades de capacitação de todos os colaboradores. O sistema permite aos gestores uma visão unificada das suas equipes e facilita o acesso às informações e indicadores de gestão de pessoas. Com acesso pelo navegador de internet ou aplicativo para celular (Android e IOS), a ferramenta atende a toda a liderança, automatizando os processos de remuneração, treinamento e desenvolvimento, além de fornecer indicadores com uma visualização simples em painéis, gráficos e *rankings*. Um dos grandes diferenciais do sistema é o módulo de cargos, que permite aos gestores o acesso a toda evolução funcional da sua equipe. Os colaboradores dos níveis administrativos, analistas e técnicos do Grupo Águas do Brasil passaram a ter acesso à plataforma Join RH em fevereiro de 2024. A inovação na forma de a força de trabalho se relacionar com o tema representa um importante passo no aprimoramento do ambiente de trabalho, proporcionando aos colaboradores o acesso a uma variedade de recursos essenciais para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Em 2023, exatamente no início do quinquênio 2023/2027, o desenho de competências e seus níveis de evolução foi concebido na nova versão do “Programa de Gestão de Desempenho”, ação inovadora em suas práticas e apoiada por consultoria externa (Idee). Nesse novo modelo, as competências são definidas para todos os cargos e funções que compõem as equipes das áreas corporativas e das Concessionárias do GAB, com base em: (i) princípios e valores do Grupo; (ii) estratégia do negócio; (iii) desafios; (iv) cultura desejada; e (v) comportamentos, conhecimentos e atitudes de sustentação. Essa nova estrutura para gerir desempenho a partir das competências trouxe vantagens tanto para gestores (maior clareza nas demandas por competências para atendimento dos processos de CAJ por eles geridos), quanto para os colaboradores (melhor compreensão sobre tudo o que necessitam possuir em termos de competências para participar de suas equipes). Para maiores detalhes da definição e o desenvolvimento de competências da força de trabalho, ver 6.1.c. Em seu âmbito, CAJ assegura que o processo de seleção interna tenha como principal critério a análise dos requisitos da vaga e a busca por colaboradores de seu quadro (e/ou do GAB, quando for o caso) que preencham tais requisitos, especialmente quanto às competências aplicáveis a cada caso, definidas conforme descrito acima. O processo se inicia com a divulgação da vaga por meio de ferramentas internas (comunicados do setor de RH de CAJ, intranet do GAB), encerrando-se com a etapa de divulgação dos resultados e *feedback* para os envolvidos, após cumpridas todas as etapas aplicáveis a cada caso (entrevistas, aplicação de testes e outras). A seleção externa de novos colaboradores se baseia nos mesmos requisitos definidos para a vaga que devem ser atendidos por postulantes internos, com a diferença de que a seleção externa pode contar com o apoio de empresas especializadas em recrutamento e seleção e, quando for o caso, a aplicação de testes técnicos e/ou psicológicos. A seleção se inicia com a divulgação das vagas por meio do site vagas.com, que realiza as primeiras fases do processo utilizando inteligência artificial para busca *match* entre a descrição de cada vaga e os currículos dos candidatos. Em ambos os casos, CAJ realiza um

processo seletivo transparente do início ao fim, assegurando igualdade de direitos e de oportunidades e equidade, não sendo permitido qualquer tipo de discriminação social, cultural, de raça, credo religioso, orientação sexual ou de qualquer outro tipo. Com maior ênfase desde 2022, em uma inovação do processo, CAJ garante a inclusão de minorias entre a força de trabalho, levando a diversidade e inclusão social dentro do quadro de colaboradores, num ambiente que respeita as diferenças e a igualdade de oportunidades, especialmente após a divulgação das políticas do GAB em relação aos temas (2022) e a sensibilização dos gestores em relação a seu cumprimento (desde 2023). Na sequência da etapa de seleção, as pessoas escolhidas são aculturadas e integradas ao time de CAJ, sendo responsabilidade dos gestores dos processos a preparação de um ambiente acolhedor e que facilite essa integração, notadamente nos casos de recém-chegados que possuam alguma limitação ou deficiência, na conclusão do período de experiência. Da mesma forma que em 6.1.a, o desempenho da composição das equipes também é medido em relação à produtividade, sendo utilizados para tanto o *turnover* (Ipe13), o indicador de horas extras de CAJ, bem como o Ipe01 e os indicadores de desempenho das equipes do GSO.

6.1.c. Desenvolvimento de competências das pessoas

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas no âmbito de CAJ tomaram grande impulso com a implementação de seu SGI. Em 2019, CAJ tomou como base o Programa de Gestão do Capital Humano do GAB, definindo em seu SGI um objetivo local e indicadores de desempenho correlacionados ao assunto. Naquele momento, diversos temas definidos no PE 17-22 identificaram necessidades das lideranças em termos de capacitação gerencial, o que tornou a ocorrer em 2023, no novo ciclo que se iniciava naquele ano. Desde 2015, o processo de avaliação do desempenho tem, entre suas saídas, a definição de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), revisitado e revisado em 2023 juntamente com o Programa de Gestão de Desempenho (ver descrição a seguir). Do ponto de vista da identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, o PDI é a principal ferramenta adotada pelo GAB e suas Concessionárias, adotando desde 2024 a metodologia 70/20/10 (70% do conhecimento da equipe é adquirido com as experiências na prática, 20% deve vir das suas interações com outras pessoas da sua área de trabalho e 10% de aprendizado formal, como cursos, livros, entre outros), inovando na forma como o desenvolvimento da força de trabalho pode se beneficiar dos conhecimentos que necessita adquirir. Complementa o papel do PDI a sistemática denominada “Levantamento de Necessidades de Treinamento” (LNT), que reúne demandas pontuais por cursos, treinamentos e outras ações de capacitação que não se encontrem previstas no PDI. Em ambos os casos, a participação dos gestores e colaboradores de CAJ é garantida, pois o consenso é assegurado com seu envolvimento. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de CAJ está diretamente ligada ao cumprimento com os objetivos estratégicos do GAB e com os objetivos específicos da Concessionária, determinados a cada ciclo de cinco anos. Em 2016/2017, nasceu a UniÁguas, o principal programa de capacitação do GAB e suas empresas, concebido a partir do conceito de “universidade corporativa”, atingindo todos os públicos-alvo da Concessionária (colaboradores de áreas operacionais, assistentes, analistas, especialistas e gestores nos diversos níveis), levando em consideração as necessidades de cada grupo. A UniÁguas está estruturada em oito grandes blocos (Trilhas): (i) Institucional; (ii) de *Compliance*; (iii) de Desenvolvimento; (iv) de Desenvolvimento de Líderes; (v) de Inovação; (vi) de ASG; (vii) de Segurança do Trabalho; e (viii) de Educação. Com o advento do PE 2023/2027, a Diretoria de Gestão de pessoas do GAB revisou as ferramentas da área, buscando alinhá-las às demandas estratégicas para o novo quinquênio, com destaque para o Programa de Gestão de Desempenho, com foco para a definição e o desenvolvimento das competências das pessoas (exemplo: detalhamento das “competências do líder de si”), além da avaliação do atendimento dessas mesmas competências. Na esteira dessa revisão está a priorização de capacitações em metodologias ágeis, novas ferramentas tecnológicas para otimização das equipes (exemplos: o uso do Fluid, Geocall) e em novos sistemas de acompanhamento, como painéis BI e Navia, além de capacitação de gestores para o uso consciente das IA’s. Ainda no âmbito do novo PE, entre dos programas de desenvolvimento profissional, destacam-se o programa de concessão de incentivo educacional, em que o GAB e suas Concessionárias podem arcar com até 50% da mensalidade dos colaboradores, bem como as ações do Grupo para reorientação de carreira. No âmbito do Join RH, o módulo de treinamento e desenvolvimento proporciona a gestão dos treinamentos de cada colaborador, facilitando a consulta do catálogo de cursos. O currículo do colaborador também é um dos destaques do sistema, centralizando todas as informações, desde os dados pessoais até o histórico das avaliações de desempenho, cursos realizados, histórico profissional, informações de escala de trabalho, entre outros. Com o acesso à plataforma Join RH, os colaboradores têm a oportunidade de utilizar diversas ferramentas importantes, incluindo a Gestão de Desempenho, que permite acompanhar e gerenciar seu desempenho no trabalho e outras informações relevantes para o seu desenvolvimento no Grupo. Essa iniciativa marca uma continuidade do trabalho de reformulação e aprimoramento do próprio Join RH, iniciado em 2023, quando a plataforma estava acessível apenas para líderes, profissionais de RH e equipes de Segurança do Trabalho. Com o acesso ao sistema, os colaboradores terão a oportunidade de se envolver mais ativamente no seu próprio desenvolvimento ao visualizarem suas avaliações de competências e ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), alinhando-se, assim, à cultura, valores e metas organizacionais do GAB. Em 2023, 344 participações dos colaboradores de CAJ foram verificadas nas trilhas da UniÁguas, em 62 ações de desenvolvimento registradas no Join RH (exemplos: *lives*, *workshops*, treinamentos, seis participações na Escola de Líderes – ver 6.2.c). Outras ações e iniciativas complementam o conjunto dos principais programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas à disposição de CAJ e das demais Concessionárias do GAB: (i) Escola de Líderes (parceria com a empresa Crescimentum); e (ii) Programa Jeito Águas de Ser (para novos colaboradores essa temática está inclusa no Programa Integração e há outras ações de fortalecimento ao longo do ano, tais como *lives* e *podcasts*). Além disso, são realizados regularmente cursos técnicos, como, por exemplo, treinamentos realizados pela empresa UCCW. Em um piloto realizado em 2023, em um novo ciclo de inovação, o GAB passou a oferecer uma nova opção de EAD aberta: a plataforma GabFlix, dentro do Beedoo – solução para treinamento de equipes de atendentes comerciais, realizado de forma lúdica e com avaliações aplicadas ao final de cada treinamento, e que utiliza Inteligência Artificial (denominada Bee.AI), capaz de desenvolver trilhas personali-

zadas para cada indivíduo, levando em consideração sete parâmetros para recomendar com mais precisão, assegurando um aprendizado individual e único – proporcionando conhecimentos da área Comercial que podem até apoiar o autodesenvolvimento de seus colaboradores. A avaliação da efetividade do desenvolvimento de competências se dá por meio dos indicadores IPe03, IPe03a e IPe03b.

6.1.d. Tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança

Desde o início de suas operações, CAJ desenvolve programas voltados à Segurança e à Saúde Ocupacional (SSO) de seus colaboradores e dos terceiros que trabalham prestando serviços em suas instalações, visando sempre ao atendimento à legislação trabalhista em vigor, incluindo os requisitos e exigências das NR's aplicáveis ao seu segmento de atuação. São implementados os seguintes programas e realizados os seguintes levantamentos e laudos: PGR, PCMSO, PCA, PPR, LTCAT e laudo ergonômico. A elaboração e atualização desses documentos é atribuição do Médico Coordenador do PCMSO e dos engenheiros do trabalho da Gerência de Segurança do Trabalho (ST) do GAB. A partir de 2016, com a criação da então Superintendência de QSSMAS (atual Superintendência de Relações Institucionais e Sustentabilidade), CAJ e as demais Concessionárias do Grupo passaram a contar com a criação de padrões/procedimentos voltados à gestão de ST. Dentre mais de trinta padrões, destacam-se os seguintes procedimentos corporativos: POP.CORP.ST.0001 – “Registro, Investigação e Análise de Ocorrências”, POP.CORP.ST.0002 – “Análise Preliminar de Risco” e POP.CORP.ST.0018 – “Levantamento de Perigos e Riscos”. A forma matricial de atuação desde 2018, resultou na redução dos principais indicadores utilizados pelo GAB (IPe05 e IPe06). Simultaneamente, essa abordagem garantiu que os requisitos de ST do Grupo fossem comunicados de maneira eficaz aos fornecedores, com a inserção de requisitos nos termos de referência adotados nas solicitações de propostas, assegurando que as empresas terceiras também atendam às exigências do Grupo ligadas a SSO e ao meio ambiente. Entre 2018 e 2021, uma nova rodada de inovação das ações de ST foi concluída, com a implantação de novos POP's, ferramentas e práticas corporativas, incorporadas por CAJ, com destaque para a criação do cargo de Líder de QSSMAS (atualmente Líder de Sustentabilidade). No que tange à SO, entre 2018 e 2021, foram implementadas diversas melhorias, com destaque para: (i) a ampliação das campanhas previstas no PCMSO, com foco nos tópicos mais importantes destacados pela OMS; (ii) a identificação de casos de absenteísmo ocupacional; (iii) a implantação de um plano de contingência estruturado para a prevenção de situações de ruptura, como, por exemplo, pandemias; e (iv) a ampliação da atuação do Assistente de Saúde Ocupacional (ASO), especialmente a partir de 2022, com as ações focadas na orientação e encaminhamento para saúde integral. Em um ciclo de inovação de 2020/2021, foi desenvolvido e vem sendo implementado o programa GAB Mais Seguro, com o objetivo fortalecer a Cultura de Segurança e promover o comportamento seguro e consciente pela implementação de ferramentas de percepção de riscos, visando a eliminar atitudes e condições perigosas. O Programa de Observação Comportamental objetiva estabelecer as diretrizes e os critérios para abordagem e verificação de comportamento seguro, visando a criar e/ou fortalecer o hábito das pessoas para a prevenção de riscos. No que diz respeito à integridade física e mental, desde 2021, o GAB e suas Concessionárias vêm trabalhando com o conceito de Saúde Integral (SI), que considera que o corpo e a mente são uma unidade indivisível e que, como tal, os fatores emocionais e físicos se correlacionam. A saúde engloba todas as dimensões do ser humano e só é alcançada se os focos estiverem integrados. Assim, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) se destaca como um dos pilares da SI, tendo o GAB investido nas seguintes ações: (i) monitoramento de crônicos; (ii) acompanhamento de gestantes; (iii) acompanhamento das internações (foco nas complexas/alto custo); (iv) levantamento dos maiores usuários de Pronto Socorro, para fins de orientação e cuidado; (v) orientações sobre saúde mental e autismo; (vi) orientação nas áreas de nutrição e atividade física; e (vi) combate ao tabagismo. Em meados de 2023, foi implementado o Programa Viva sem Drogas, do qual CAJ foi piloto e contou com 100% de adesão da força de trabalho, já sendo possível mensurar a evolução positiva das ações do programa. Em mais um ciclo de inovação, no período de 2023/2024, vêm sendo implementadas em CAJ (e em todo o GAB, por meio de ações do Programa GAB Mais Seguro) ações como o Programa Segurança no Radar, que objetiva reportar condições inseguras com interface direta entre o colaborador que reporta a condição insegura e o gestor responsável pela área reportada. As ações do Programa são realizadas por meio de mensagem via WhatsApp e monitorada pela equipe de ST, visando a eliminar condições perigosas e fortalecer o hábito dos colaboradores na prevenção de riscos. Ainda no âmbito do GAB Mais Seguro – Ciclo 2023/2024, prevendo a melhoria e automatização dos processos de SSO, foi implementado o SOC, um software de gestão desenvolvido e comercializado pela empresa AGE Technology. O sistema permite centralizar os dados do gerenciamento de riscos ocupacionais de todas as empresas do GAB, automatizar processos, monitorar indicadores através de painéis de controle, parametrizar alertas e reduzir a quantidade de homem-hora das equipes com atividades administrativas.

No último ano, ocorreram dois casos de acidente com afastamento em CAJ: (i) em 19/02/2024 ocorreu colisão entre veículos, em que o colaborador, ao sair do pátio da sede com sua motocicleta, colidiu com um automóvel que passava pela rua (Ações: treinamento direção defensiva, ordenamento e melhoria de vagas ao longo da via, instalação de itens de segurança no entorno da via); (ii) em 14/07/2023 houve uma queda de motocicleta, em que o colaborador, ao descer da mesma, se desequilibrou e caiu, sendo constatado que o veículo apresentava excesso de peso no baú (Ações: Treinamento direção defensiva e avaliação de risco, verificação de material de serviço nos baús das motos). Os gestores dos processos de CAJ são informados das principais ocorrências de SSO em suas áreas, por meio dos registros realizados pela equipe de ST da Concessionária e nas reuniões de análises de dados. Em 2023/2024, no âmbito do PE aplicado ao Programa GAB Mais Seguro, foi criada a Comissão de Segurança do Trabalho, composta por gestores das principais áreas, equipe de ST e CIPA, onde os principais riscos são discutidos e planos de ação são gerados de forma colegiada. Ocorrem reuniões trimestrais do Comitê, nas quais são apresentados os principais indicadores e andamento das ações. Os dois principais indicadores de desempenho que avaliam os resultados do processo de tratamento dos perigos e riscos à saúde e à segurança da força de trabalho (IPe05 e IPe06) são reportados mensalmente aos gestores de CAJ por meio de um painel Power BI disponibilizado pela Gerência de Segurança do Trabalho do GAB. Ainda do ponto de vista de métricas adotadas por CAJ para avaliar a efetividade do

tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança, são estabelecidas metas relacionadas à mitigação dos riscos e ações são tomadas para que elas sejam atingidas (exemplos: conformidade de inspeções, vacinas em dia, observação comportamental, exames periódicos).

6.1.e. Otimização do clima organizacional

Com o objetivo de maximizar o comprometimento e a disposição da força de trabalho para a alta performance e para o desenvolvimento sustentável, as lideranças de CAJ buscam entender quais são as principais necessidades e expectativas de seus colaboradores. Ferramentas corporativas, aprimoradas e otimizadas nos últimos três anos, apoiam essa busca. Nesse sentido, o processo teve uma primeira fase entre 2017 e 2021, quando foram realizados três ciclos bianuais de pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de analisar o ambiente interno e mapear os aspectos críticos que configuravam o momento motivacional dos colaboradores, bem como identificar suas necessidades e expectativas. Em mais um ciclo de aprimoramento, desde 2021, os ciclos passaram a ser anuais, dentro da sistemática que permite a manutenção do selo GPTW (Great Place To Work). A partir desses resultados, são estruturados implementados planos de ação que têm o objetivo de melhorar a favorabilidade geral. A cada ciclo, os dados são utilizados para aprimorar o atendimento das necessidades e expectativas dos colaboradores e definir benefícios que as atendam, como, por exemplo, plano de saúde e convênios com academias de ginástica (Gympass). Além da pesquisa, necessidades e expectativas da força de trabalho de CAJ também são obtidas por meio de feedbacks e reuniões setoriais de alinhamentos, sendo avaliadas por meio dos canais de manifestações, compliance, Levi (assistente virtual na forma de um “chatbot”) citado em 5.3.a), canais sigilosos e responsivos. Também merece destaque a rodada anual da Diretoria de Gestão de Pessoas do GAB em suas Concessionárias, que reforça e evidencia os resultados das pesquisas nos níveis corporativo (GAB) e local (CAJ). Essa iniciativa destaca os pontos fortes e fracos que precisam ser potencializados e/ou realinhados pelos gestores junto às suas equipes. Dentre as medidas concretas adotadas para a melhoria do clima organizacional, está a implantação do Programa Viva Bem Águas, pensado para estruturar, em um único programa, todas as ações de saúde e qualidade de vida do GAB, que buscam diagnosticar, orientar e estimular a saúde dos colaboradores, proporcionando o bem-estar de todos. As ações foram desenvolvidas não somente para proporcionar um melhor ambiente de trabalho, mas também para buscar um local favorável à inovação, à excelência e ao desenvolvimento profissional de colaboradores e equipes. Além desse Programa, outras ações contribuem para a melhoria do clima, o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, inclusive fora do ambiente de trabalho, com destaque para ações tais como a campanha anual de vacinação contra a gripe e as campanhas de conscientização desenvolvidas corporativamente e implementadas por CAJ. A principal inovação implantada no processo de otimização do clima organizacional foi a parceria firmada, em 2020, entre GAB e GPTW. O IPe04, acompanhado das métricas estratégicas obtidas pela aplicação da GPTW, é o indicador que permite avaliar o desempenho da otimização do clima organizacional, assim como a PPR, que se constitui em um indicador de desempenho focado no reconhecimento da performance de colaboradores e equipes.

6.2. Desenvolvimento de líderes

6.2.a. Definição de competências de liderança

A definição das competências de líderes e sucessores – a partir de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança, necessários à promoção do engajamento de suas equipes, da sustentabilidade dos serviços e processos de CAJ e da alta performance – é de fundamental importância para o futuro do GAB e suas empresas. As competências remodeladas em 2023 especificamente para os níveis de liderança são: (i) Foco em Resultado; (ii) Relações Sustentáveis; (iii) Inovação/Criatividade; (iv) Gestão Eficiente do Negócio; (v) Liderança; (vi) Agir como Dono; e (vii) Mentalidade Colaborativa. A definição de competências abrange todos os níveis de liderança, de Diretor a Supervisor, passando pelos demais níveis hierárquicos. Também em 2023, a inclusão da competência de relações sustentáveis abrange temas com foco em uma operação sustentável, alinhada aos objetivos estratégicos do GAB para o próximo quinquênio e o desafio de equilibrar o alto rendimento esperado das equipes com o aumento da sustentabilidade de processos/serviços. Os indicadores que permitem medir a efetividade da definição de competências são o *turnover* da liderança e o percentual de aproveitamento de potenciais sucessores em cargos de liderança.

6.2.b. Seleção de líderes e sucessores

Desde 2018, ações concretas vêm sendo realizadas pelo GAB com vistas ao desenvolvimento de líderes atuais e potenciais. De lá para cá, anualmente é realizado um *assessment*, abrangendo cada função, de coordenadores a Diretores, para colaboradores que tenham entre um e dois anos na posição, visando à identificação de possíveis promoções para cargos superiores de gestão e potenciais sucessores, identificados no “Mapa de Sucessão”. Para abranger mais posições mapeadas para sucessão, em uma inovação implementada a partir de 2020/2021, o *assessment* foi estendido para especialistas e outros potenciais sucessores, com o objetivo de obter uma avaliação do potencial e do nível de prontidão das pessoas, além de gerar um PDI para evolução dos gaps mapeados para cada profissional. A expectativa positiva de crescimento do GAB, com a abertura do mercado proporcionada pelo novo Marco Regulatório do Saneamento, torna ainda mais indispensável a preparação dos profissionais para assumir novas posições dentro da organização (nos últimos anos, o GAB venceu o leilão do Bloco 3 da CEDAE, constituindo para essa finalidade a Rio+ Saneamento, e assumiu os serviços de saneamento em Teresópolis (RJ), com a criação da empresa Águas da Imperatriz, o que requereu uma seleção de líderes ágil e assertiva). Assim, a identificação de potenciais líderes em CAJ, que estejam preparados para exercer ou desenvolver as competências exigidas para as posições de liderança, na própria Concessionária ou em outras áreas/empresas do Grupo, conta com a participação de gestores do GAB na seleção de líderes/sucessores e está contemplada no Programa de Sucessão.

6.2.c. Desenvolvimento de competências de líderes e sucessores

O desenvolvimento de líderes está estruturado em quatro programas, o que assegura a promoção do aprendizado e o desenvolvimento de *soft skills*, tais como comunicação, escuta ativa, feedback e liderança. Os programas foram concebidos para dotar líderes e sucessores das competências exigidas para as posições de liderança atuais e

futuras que assumiram ou virão a assumir. Ao formar seus líderes, CAJ alinha seus esforços aos do GAB, enfatizando a autonomia, a confiança e o empoderamento. Os principais programas de desenvolvimento de líderes em andamento abrangem quatro níveis em CAJ e são: (i) Escola de Líderes: destinada a todos os profissionais que exercem o nível de supervisão e a colaboradores com potencial para a função; (ii) Programa de Gestão e Liderança: destinado aos coordenadores, visa a aprimorar os conceitos sobre gestão de pessoas baseados na metodologia de estudos de casos e aplicação de ferramentas; (iii) Programa de Desenvolvimento Gerencial: destinado aos gerentes, com o objetivo de aprimorar os conceitos sobre gestão de pessoas a partir de conteúdos teóricos e vivenciais; e (iv) Programa de Desenvolvimento de Executivos: destinado a superintendentes e diretores para formação estratégica de executivos no contexto empresarial, fortalecendo a estrutura matricial. A realização da avaliação de competências dos líderes, com a participação dos avaliados por meio da pesquisa de ambiência, está contemplada no programa de sucessão e na avaliação de desempenho. As principais competências para nível de direção são: (i) Foco em Resultado; (ii) Relações Sustentáveis; (iii) Inovação/Criatividade; (iv) Gestão Eficiente do Negócio; (v) Liderança; (vi) Agir como Dono; e (vii) Mentalidade Colaborativa. Em uma inovação no processo de desenvolvimento de competências de líderes, desde 2021, indicadores associados aos resultados das equipes e à opinião dos liderados fazem parte do processo de avaliação de desempenho dos líderes do GAB e em 2023 foi incluída na avaliação de ambiência a opinião dos pares e clientes internos.



Processos

 **Águas de Juturnaíba**
Grupo Águas do Brasil

7.1. Processos primários e de suporte

7.1.a. Planejamento de fatores de desempenho

Os fatores de desempenho aplicáveis aos produtos, serviços e processos de CAJ são identificados e definidos a partir da tradução das principais necessidades, expectativas e predisposições das PI's pertinentes. Essa tradução aparece na permanente preocupação em revisar e atualizar os processos do SGI, considerando-se os ciclos quinquenais do PE e diretrizes dos acionistas, normas técnicas aplicáveis, políticas públicas do saneamento, as diretrizes dos Poderes Concedentes e políticas de regulação do setor. Por atuar em um segmento com atividades regulamentadas e rígidos padrões técnicos e legais a atender, inclusive no que se refere a exigências do próprio Contrato de Concessão, CAJ possui parte de seus principais fatores de desempenho pré-estabelecidos em função da necessidade de atendimento desses padrões e exigências. Isso é particularmente percebido nos processos Operação Água e Operação Esgoto, nos quais os fatores de desempenho mais importantes já estão estabelecidos por portarias, leis e decretos e também por normas e outros padrões, além do Contrato firmado com os poderes concedentes (Prefeituras e Estado). Por outro lado e de forma complementar, CAJ necessita atender à parte que lhe cabe nos ciclos de PE do GAB. Os requisitos relativos a clientes e outras PI's, sejam eles regulamentares, estatutários ou estratégicos, definem os fatores de desempenho a considerar e as métricas a perseguir, adotadas para monitorá-los e que envolvem os serviços prestados a seus clientes, bem como os processos primários e de apoio. O quadro a seguir traz um resumo dos fatores de desempenho e sua distribuição por produtos/serviços, processos primários e processos de apoio, bem com os principais indicadores e as PI's associadas.

Classe	Descrição	Fatores de desempenho	Principais indicadores	PI's associadas
Produto/serviço	Água tratada e distribuída	Padrões de potabilidade da Portaria MS 888/2021	ISp02a, ISp20a	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade, Comitê de Bacias
	Esgoto coletado e tratado	Requisitos para lançamento de efluentes de acordo com a legislação, especialmente CONAMA 430 e NOP 46 (RJ)	ISp03, ISp24a	Prefeituras, AGENERSA, Sociedade, Meio Ambiente, Comitê de Bacias
Processos primários	Gestão Comercial	Satisfação do cliente, tarifas justas, atendimento de qualidade, remuneração pelos serviços	Faturamento, Arrecadação, Inadimplência (IFn15), ICm01a, ICm02	Acionistas, Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade
	Operação Água	Qualidade da água, eficiência na distribuição, cobertura de redes de distribuição	ICm05, IFn18, ISp02, ISp08, ISp14, ISp18, ISp27	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade
	Operação Esgoto	Eficiência no tratamento. Índices de tratamento, cobertura de redes	ICm06, IFn19, ISp23, ISp24	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade
	Prestação de Serviços	Prestação de serviços com qualidade e agilidade	ISp04, ISp06, ISp30, Índice de retrabalho (VQS)	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade
Processos de apoio	Controle da Qualidade	Garantia do atendimento dos parâmetros de qualidade definidos nas normas aplicáveis (A/E)	ISp01, ISp18, ISp23	Gestores dos processos primários, órgãos fiscalizadores, Prefeituras
	Gestão de Perdas	Redução dos níveis de perdas	IFn02, ISp27, ISp14	Acionistas, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade, Meio Ambiente
	Gestão de Sustentabilidade	Implantação de práticas e procedimentos para minimização dos riscos de qualidade, saúde e segurança do trabalho	Número de pessoas atendidas pelo Programa Olhar Ambiental, IPe05, ISc04, ISc11, Índice de atendimento das obrigações (SOGI)	Prefeituras, AGENERSA, Sociedade, Meio Ambiente, Força de Trabalho
	Suprimentos	Gestão dos estoques de materiais críticos utilizados em CAJ	IFr01, IFR02	Acionistas, fornecedores, gestores dos processos primários
	Gestão de Investimentos	Adequação da infraestrutura e atendimento de expansões e outras necessidades das operações	Índice de avanços financeiros dos projetos	Acionistas, gestores dos processos primários
	Gestão de Energia	Otimização do consumo e uso final de energia pelos processos de CAJ	Fator de carga Índice de despesas com energia	Gestores dos processos primários
	Gestão de Ativos	Gestão dos ativos, assegurando a sua operação pelos processos primários	Disponibilidade física	Gestores dos processos primários
	Gestão de Pessoas	Desenvolvimento dos colaboradores	IPe03, IPe03a, IPe05	Força de Trabalho
	Gestão de Frotas	Gestão dos custos com frotas (veículos e equipamentos)	OPEX de Frotas (real x orçado)	Gestores dos processos primários
	Gestão Financeira	Gestão do fluxo de caixa, controle de receitas e despesas	IFn01	Acionistas, fornecedores, gestores dos processos primários
Gestão Administrativa	Gerenciamento de contratos com prestadores de serviço	IFr07, IFR08, IFR09	Gestores dos processos primários	

Conforme descrito no CE 2, os processos do SGI de CAJ, no atual desenho em que se encontram, foram revisados no desdobramento do PE 2023/2027, quando a Concessionária re/confirmou seus objetivos específicos. Ainda no âmbito do PE 2023/2027, esses mesmos processos passaram por um processo de aprimoramento no qual cada um foi revisado e, caso necessário, redesenhado, iniciando-se um novo ciclo de inovação na sua gestão, com a utilização de ferramentas digitais e de automação de painéis de Power BI, que permitem melhor controle dos fatores de desempenho e respectivos indicadores. Cada objetivo específico é medido e acompanhado por meio de seus indicadores, estabelecendo-se assim a relação entre os fatores de desempenho, objetivos de CAJ, seus indicadores e os processos do seu SGI. Para que CAJ preste seus serviços e atinja seus objetivos específicos, é

necessário que seus processos sejam definidos, projetados, detalhados, implementados e aprimorados (ver de 7.1.b até 7.1.d). Os indicadores que medem os fatores de desempenho para produtos e processos encontram-se informados no CE 8, incluindo os relativos a ativos de infraestrutura operacional e ao desenvolvimento sustentável.

7.1.b. Projeto de produtos e processos sustentáveis

Os processos são especificados e projetados para atender aos requisitos relacionados aos fatores de desempenho aplicáveis, normas técnicas vigentes e requisitos necessários à operação de cada processo (conforme 7.1.a). Os processos são os meios pelos quais os objetivos são atingidos, pois detalham as atividades e tarefas necessárias para que cada área ou função de CAJ atinja seus resultados, bem como possibilitem à Concessionária atender aos fatores de desempenho estabelecidos e buscar inovações que privilegiem o aumento da produtividade e da sustentabilidade. Cada colaborador conhece, a partir dos processos nos quais atua, seu papel no cumprimento dos objetivos específicos de CAJ. O conjunto de processos identificados para atendimento desses objetivos gera o macrofluxo dos processos da Concessionária. Os requisitos a atender encontram-se listados para cada processo. Desde 2019, todos os processos foram mapeados, implementados e são controlados a partir da metodologia SI-POC (*Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Clients*). Para cada um dos dezesseis processos de seu SGI, CAJ adota uma ferramenta sistêmica para identificar, reconhecer, classificar e fazer frente aos riscos nos processos do SGI (ver CE 1). Essa melhoria assegura que, para cada atividade dentro de cada processo, sejam definidas medidas de controle e ações de contingência/emergência para os riscos classificados como “significativos”, levando à elaboração de padrões de trabalho para fazer frente a esses riscos, formalizados em POP’s e IT’s que detalham os processos e atividades do SGI e se encontram disponíveis no Qualiex. Com isso, CAJ garante que os requisitos dos produtos, serviços e processos da cadeia de valor estejam permanentemente alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas, bem como com os ciclos de PE.

Por sua vez, o modelo matricial da relação entre GAB e CAJ, que permite a integração entre Diretorias e Superintendências corporativas e a Concessionária, está alinhado a dois dos quatro pilares do PE 2023/2027 (Pilar 1 – “Desenvolver a melhor plataforma operacional do Brasil” e Pilar 3 – “Acesso ao capital”). Além disso, o modelo propicia, por intermédio dos fatores habilitadores, os meios para que CAJ entregue sua parcela de contribuição no desempenho esperado pelos acionistas para os cinco anos de vigência do PE. Novas tecnologias digitais emergentes fazem parte dos projetos de produtos, serviços e processos sustentáveis. Os projetos são executados com o apoio de metodologia consagrada no mercado e de ferramentas utilizadas pelos envolvidos no gerenciamento dos projetos (sistema Clarity) e nos fluxos de elaboração, acesso e aprovação destes projetos (sistema Construmanager). Via de regra, as áreas envolvidas são as Engenharias do GAB e local, Gerência de Operações de CAJ e Gerência Comercial Regional, esta última com a participação direta da Coordenação Comercial de CAJ. Isso assegura a qualidade dos produtos e serviços, a confiabilidade dos projetos e sua sustentabilidade. Como melhoria no processo de projeto de produtos, serviços e processos, desde 2022, são aplicadas ferramentas e metodologias ágeis, na esteira de atuação do SIAB (ver 5.2.a), focando na evolução dos processos e no lançamento dos novos produtos e serviços. Esse processo, otimizado nos últimos três anos, possui uma governança que prevê a realização de reuniões periódicas de acompanhamento, nas quais são avaliados os avanços físico, econômico e financeiro de cada projeto, permitindo, de forma ágil, a implementação de ações corretivas para problemas que sejam detectados. Outra inovação que merece destaque são os “pilotos” realizados no âmbito do Programa Água de Valor 2.0, com a setorização adotada para as redes de distribuição de água dos três municípios. Também devem ser citados como exemplo os *checklists* de apresentação de documentos obrigatórios exigidos pela agência reguladora, como forma de assegurar um atendimento mais efetivo das obrigações regulatórias às quais CAJ está sujeita. Todos os projetos que incorporam tecnologias emergentes são chancelados pela AGENERSA, Consórcio Intermunicipal, Prefeituras e órgãos ambientais. Ainda no que se refere ao projeto de processos, merece destaque o Programa Excelência Operacional, que, no final de novembro de 2022, iniciou o processo de avaliação do sistema Navia para a gestão operacional das estações de tratamento. A necessidade de implantação de um novo sistema especialista foi uma das melhorias identificadas na frente “Tratamento” dentro do Programa, a partir da decisão de descontinuidade do SIGO, sistema utilizado há anos. O piloto foi realizado na Estação de Tratamento de Água (ETA) Juturnaíba. O piloto foi concluído em abril de 2023, com uma avaliação total dos requisitos e funcionalidades a serem implantados nas Concessionárias do GAB. Em maio de 2023, as equipes iniciaram a etapa de *roll-out* do sistema em novas unidades. Solução robusta e amplamente testada, o Navia é utilizado em grandes empresas, sendo responsável por toda a gestão de tratamento da Águas de Portugal. Entre os benefícios da ferramenta, o destaque vai para o acompanhamento em tempo real de toda a atividade e informação operacional, com produção de *dashboards* corporativos de indicadores operacionais alimentados em tempo real, conforme a atividade das equipes nas concessões; atendimento dos requisitos de gestão operacional, de acordo com a ISO 9001; além de toda a gestão de energia, reativos, lodos, materiais e força de trabalho. Com relação ao aumento da sustentabilidade dos processos de CAJ, com foco na ecoeficiência e na socioeficiência podem ser citados como exemplos: (i) substituição de gasolina por etanol nos veículos da frota; e (ii) *retrofit* das unidades de esgoto, com aplicação de tecnologias com baixo impacto socioambiental. O potencial aproveitamento de ideias criativas e inovações, no que se refere à automação de processos e à incorporação de tecnologia digital, tem importante papel no aprimoramento dos processos de CAJ, como, por exemplo, a automação dos processos Operação Água e Operação Esgoto. Nessa “onda da inovação”, temas como neutralidade de carbono, logística reversa passam a fazer parte das discussões cotidianas sobre novos produtos, serviços e processos sustentáveis. O sucesso dessa busca pela sustentabilidade pode ser exemplificado pela premiação PEOS obtida por CAJ em 2023 (ver 3.1.e).

7.1.c. Monitoramento do desempenho dos processos

Com a adoção dos padrões de trabalho (ver 7.1.b), os gestores monitoram o dia a dia de seus processos, acompanhando indicadores de desempenho e a execução das atividades. No que se refere aos processos Operação

Água e Operação Esgoto, o nível de automação atingido por ambos permite o monitoramento *on-line* do atendimento a requisitos operacionais aplicáveis aos sistemas de tratamento, permitindo a operadores e supervisores intervir rapidamente em casos de não atendimento a esses requisitos, assegurando controle e confiabilidade aos processos. Ferramentas tecnológicas (exemplo: Power BI) vêm, mais intensamente desde 2022, apoiando e aprimorando o monitoramento e o controle dos processos. Do ponto de vista da gestão dos processos de CAJ, no monitoramento do atendimento dos requisitos aplicáveis, as auditorias de requisitos legais aplicáveis aos seus processos e serviços apoiam seu aprimoramento. Complementam esse quadro as auditorias internas realizadas no laboratório de CAJ (conduzidas pela Gerência de Qualidade/SGL do GAB, com base nos requisitos presentes na norma ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017 e na RDC ANVISA 512:2021), as inspeções de ST, a participação nos ciclos de avaliação do PNQS (desde 2021, com reconhecimentos nos níveis I/Bronze – e II/Ouro) e as análises mensais de resultados, nas quais os indicadores de desempenho são monitorados, desde 2022, por meio do Painel de Indicadores, de painéis de Power BI e do APP SGI. No caso de ocorrência de não conformidades em relação aos requisitos e padrões estabelecidos, são investigadas suas causas e adotadas, sempre que possível, ações de mitigação do problema e/ou bloqueio dessas causas, determinando-se ações que evitem a ocorrência ou a reincidência do problema (ações corretivas). O tratamento das não conformidades é realizado por meio do módulo TNC do SOGI. Desde 2024 o APP SGI ampliou a ferramenta de planos de ações para demais objetos, não se restringindo aos indicadores, sendo possível atualmente incluir ações referentes ao tratamento de não conformidades de inspeções, ações decorrentes de reuniões de análises críticas e projetos, o que propiciou uma visualização integrada dos setores. Como inovação recente (2021/2022) no monitoramento do desempenho dos processos do SGI pode-se citar a utilização dos painéis de Power BI, tanto por CAJ, quanto por áreas corporativas para acompanhamento dos resultados de SSO e meio ambiente (desde 2022). Outro exemplo que merece destaque são os sistemas de apoio operacional, como, por exemplo, o myLIMS, que emite alerta prévio de vencimento de prazos de calibrações e de insumos perto do vencimento, evitando não conformidades.

7.1.d. Análise e melhoria de processos e produtos

Com a participação direta de gestores, facilitadores e outros representantes da força de trabalho, as análises e proposição de melhoria para os produtos, serviços e processos de CAJ são realizadas (i) nas reuniões mensais de análise de dados e nos ciclos anuais de análise crítica (RAC's); (ii) após a realização de auditorias e inspeções de ST e MA; (iii) na implementação de programas corporativos (exemplo: Excelência Operacional); (iv) nas reuniões de projetos de engenharia; na avaliação dos RA's do PNQS desde 2021 (exemplo: implantação da ferramenta de avaliação de fornecedores); e (v) quando da revisão dos processos do SGI em função de alterações nos ambientes interno e externo. Uma vez que os projetos (investimentos) estejam definidos, estes são encaminhados às principais partes interessadas externas para avaliação e aprovação, seja por meio de "nada a opor" de Prefeituras e Consórcio, seja por meio das licenças ambientais ou deliberações da agência reguladora. Todas essas partes interessadas fazem o acompanhamento dos projetos até sua conclusão a partir das prestações de contas realizadas da Concessionária. Ainda no âmbito de CAJ, deve-se citar os exemplos da avaliação de fornecedores 360º (desde 2023) e a nova ETE Ponte dos Leites (também em 2023). Desde 2019, com a implementação do SGI, todos os processos são monitorados por seus indicadores de desempenho. Desvios detectados em auditorias geram ações corretivas; observações levam à revisão das planilhas de gestão de riscos. Todas as ações corretivas e demais práticas para melhoria dos processos do SGI são tratadas conforme sistemática prevista no já citado padrão IT.CORP.SGI.0004. Com isso, CAJ assegura que todas as melhorias identificadas para os processos de seu SGI sejam tratadas dentro de uma abordagem adequada e alinhada com o padrão normativo adotado pelo GAB como referência para o SGI (ABNT NBR ISO 9001:2015). Mudanças são incorporadas para aumentar o valor percebido pelos clientes de CAJ e pelas demais partes interessadas (poder público, sociedade e meio ambiente) com relação a seus produtos e serviços, bem como incrementar a sustentabilidade do negócio. Outro exemplo nesse sentido é a utilização do WaterGEMS, aplicativo de modelagem hidráulica de fácil utilização para analisar, projetar e otimizar sistemas de distribuição de água com segurança, a exemplo da modelagem realizada no *booster Jardim em Saquarema* em 2023, garantindo maior confiabilidade ao projeto de extensão de rede de água. O WaterGEMS adota o conceito de "gêmeo digital", realizando simulações que garantem melhorar a eficiência, bem como planejar e gerenciar virtualmente os projetos de infraestrutura previstos nas modelagens do sistema de distribuição. Como melhorias incorporadas recentemente (desde 2022), com vistas ao aumento da sustentabilidade, podem ser citados os exemplos da substituição de redes DeFoFo por PEAD, aumentando o tempo de vida útil das tubulações e a garantia da qualidade de água e evitando acúmulo de ferrugem e incrustações, e da instalação de placas solares como fonte de energia para o sistema de automação dos pontos críticos de pressão da rede. Também merece destaque uma inovação recente (2021): destinação nobre dos resíduos operacionais.

7.2. Processos de fornecimento

7.2.a. Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos

Com sua Estratégia ASG, o GAB e suas Concessionárias vêm buscando levar os conceitos de desenvolvimento sustentável a toda a cadeia de fornecedores de produtos, insumos e materiais e de prestadores de serviços. Nesse sentido, o Grupo, por meio da análise de seus principais processos operacionais, vem otimizando e sistematizando o desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos, na medida em que, entre outras ações, busca substituir produtos agressivos ao meio ambiente por outros que sejam mais amigáveis ambientalmente, de forma compatível com o projeto de seus produtos, serviços e processos. A Superintendência de Suprimentos e Logística do GAB, ligada à sua Diretoria Financeira, desempenha um papel central na inovação das relações com fornecedores e prestadores de serviços. Sua função é identificar alternativas no mercado para o fornecimento de produtos, matérias-primas, insumos e serviços, visando fomentar a sustentabilidade dos parceiros de negócios do Grupo, em alinhamento com projetos corporativos e das Concessionárias. A Superintendência adota ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, como a substituição de insumos, a promoção da economia circular e o bem-estar das pessoas. Essas iniciativas incluem o incentivo à atuação social e ambientalmente

responsável dos parceiros. Os procedimentos da Superintendência estão sendo revisados para incluir novas exigências, como o uso de materiais e insumos ecologicamente e socialmente eficientes, a gestão ambiental e a sua influência na cadeia de suprimentos, além da prática de reciclagem de materiais nos canteiros de obras. Com isso, o GAB influencia seus parceiros por meio do aceite e conhecimento de políticas socioambientais (Política de Sustentabilidade, Política de Direitos Humanos) na plataforma NIMBI. Em um ciclo de inovação, em 2024, a Superintendência de Suprimentos e Logística trouxe a Linkana para o GAB, uma plataforma *web* de gestão de fornecedores em rede, que otimiza o *sourcing*, *onboarding* e análise de custos com uma base de dados de perfis de fornecedores certificados para cadastro, risco, qualidade e diversidade, que foi impulsionada pela Y Combinator, uma das maiores aceleradoras de *startups* do mundo, localizada no Vale do Silício. A Linkana inclui uma análise de dados e classificação de fornecedores seguindo indicadores ESG e utiliza IA para analisar e propor as melhores alternativas para o processo. A partir de sua implantação, a plataforma trouxe maior agilidade ao processo de análise, qualificação e seleção de fornecedores (ver 7.2.b), ao mesmo tempo em que contribui diretamente para a constituição de uma rede sustentável de fornecimento de insumo, produtos e serviços para o Grupo e suas Concessionárias. Além das partes interessadas internas ao GAB, a inovação trazida pela Linkana gerou benefícios diretos aos parceiros do Grupo, que interagem com uma ferramenta digital em nuvem (assegurando agilidade, rapidez e confiabilidade) e usufruem do ambiente de negócios propiciado por um dos maiores grupos privados do saneamento no Brasil, realizando suas transações em um modelo de relacionamento confiável, transparente, rápido e seguro, além de se credenciarem a novos negócios e parcerias.

No âmbito de CAJ, duas ações concretas no caminho do desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos são: (i) a substituição de produtos químicos fornecidos em bombonas e sacarias por fornecimento a granel; e (ii) a destinação correta de bombonas de produtos químicos vazias, que são devolvidas aos respectivos fabricantes, nos primeiros passos para a adoção, em maior escala, dos princípios básicos da economia circular. Outro exemplo é a busca por parceiros interessados em utilizar lodo dos sistemas de tratamento em seus processos produtivos (exemplo: fabricação de fertilizantes e tijolos ecológicos com o lodo da ETE Ponte dos Leites). CAJ tem trabalhado, com seus prestadores de serviços mais importantes, ações ambientalmente corretas, como, por exemplo, a separação adequada dos resíduos sólidos gerados em obras civis e reparos em instalações, que são situações potencialmente geradoras de grandes quantidades desses resíduos. Exemplos desse tipo de ação socioambiental são as parcerias com as empresas Ticket e ALD, que realizam neutralização de carbono em nome de CAJ, fornecendo anualmente os comprovantes dessas ações à área de Sustentabilidade da Concessionária (plantio de árvores por quilômetro rodado ou litro de combustível abastecido). Para minimizar o impacto da captação de recursos naturais não renováveis e de proteger o meio ambiente de onde são captados, CAJ desenvolve ações relacionadas à gestão e economia de energia, um de seus insumos mais importantes em relação ao custo operacional total da Concessionária. O Programa Água de Valor tem contribuído diretamente para a manutenção do volume de água bruta captada dos mananciais. Envolvendo todos os parceiros do GAB, em 2019, um ciclo de inovação e otimização dos processos da cadeia de fornecimento ocorreu com a introdução da NIMBI, plataforma via *web* que atende a toda a cadeia de suprimentos, incluindo os processos de busca, homologação e negociação entre o GAB e seus fornecedores. Mais uma inovação implementada foi adoção de solução para assinatura eletrônica dos contratos e outros documentos (DocuSign). Questões sociais, como o combate ao trabalho infantil, degradante, forçado ou inseguro, são tratadas já quando novos candidatos a fornecedores inserem seus dados na plataforma NIMBI, firmando seu compromisso e adesão à Política de Sustentabilidade do GAB, que possui cláusulas que expressamente proíbem que essas situações ocorram por parte de seus parceiros. Com relação aos prestadores de serviços, em CAJ são priorizados contratos com parceiros locais, não necessariamente nas regiões do entorno das instalações com comunidades de baixa renda ou em áreas degradadas, mas em Araruama, Saquarema e Silva Jardim.

7.2.b. Qualificação e seleção de fornecedores sustentáveis

Em 2015, todo o processo de qualificação e seleção de fornecedores passou a ser realizado de forma centralizada pela Superintendência de Suprimentos e Logística do Grupo, que adquire esses produtos para todas as Concessionárias. Com a otimização e a centralização do processo, foi possível aproveitar diversos benefícios, tais como: (i) padronização de materiais e insumos críticos para a operação de todas as Concessionárias; (ii) redução de custos (economia de escala); e (iii) possibilidade de avaliar mais efetivamente o desempenho dos fornecedores. Em um ciclo de aprimoramento em 2020, foram publicados diversos padrões de trabalho que englobam, entre outros temas, os critérios e a sistemática para qualificação e seleção de fornecedores, com destaque para o procedimento “Avaliação e Seleção de Fornecedores” (POP.CORP.SUP.0012). Além dos critérios específicos, todos os prestadores de serviços devem atender a requisitos relacionados a idoneidade, legalidade, qualidade, experiência e competitividade, bem como a requisitos legais (trabalhistas, de SSO, tributários e fiscais). Contratos de empreiteiras para a realização de grandes obras, gerenciadas pela Superintendência de Engenharia do GAB, são de responsabilidade dessa área corporativa. Outro ponto que merece destaque é a integração de todo o processo com a Superintendência de Tecnologia do Grupo, em casos de especificação de soluções tecnológicas e de aquisição de grandes equipamentos destinados aos grandes empreendimentos, incluindo a busca por soluções que atendam ao desenvolvimento sustentável. Entre exemplos de substituições recentes de insumos do dia a dia por outros mais sustentáveis estão: (i) a substituição de cloro gás por gerador de hipoclorito por eletrólise; (ii) a substituição dos tubos de ferro fundido por PEAD; e (iii) substituição de gasolina por etanol nos veículos da frota. Um importante aprimoramento vem sendo implementado desde 2022 no processo de qualificação e seleção de fornecedores: os padrões de trabalho da Superintendência de Suprimentos e Logística trazem diversos tópicos voltados à sustentabilidade, como, por exemplo, a inclusão de requisitos socioambientais, de SSO e de outros relacionados a ética e *compliance*, bem como a adoção da Linkana (ver 7.2.a). Outro exemplo nesse sentido são os contratos de serviços, especialmente aqueles com empreiteiras, que possuem uma cláusula de retenção de 5%, como forma de garantia caso haja falhas na execução, e da inativação dos cadastros no NIMBI até regularização, garantindo

a unificação e a segurança das informações para todas as Concessionárias do GAB. Essa direção adotada pelo GAB tem trazido melhorias na relação com seus parceiros, em nível local ou corporativo, na medida em que assegura transparência, agilidade e confiabilidade a todos os envolvidos nos processos de fornecimento, desde a qualificação e seleção desses mesmos parceiros, até a adjudicação, a gestão e o encerramento de seus contratos.

7.2.c. Monitoramento do fornecimento

Na aquisição de produtos e da prestação de serviços críticos, todo o processo, voltado a assegurar a qualidade daquilo que está sendo adquirido, é realizado com o apoio de ferramentas digitais (sistemas Orquestra e Protheus, que conta com cerca de três mil parceiros ativos). O cadastro dos itens de compra é mantido no sistema Klassmatt, que assegura uniformidade de informações e confiabilidade no momento de uma aquisição. Cabe à Superintendência de Suprimentos e Logística do GAB realizar a avaliação do desempenho dos fornecedores, incluindo a pronta comunicação nos casos de divergências no fornecimento, detectada no recebimento dos produtos pela área de Suprimentos de suas Concessionárias. Desde 2019, em mais uma inovação no processo, o recebimento passou a ser realizado de forma automatizada, de acordo com os passos descritos no POP. CORP.SUP.0011 – “Recebimento, Inspeção e Armazenamento de Materiais”. O procedimento POP.CORP. SUP.0012 define pontuação para critérios para a avaliação do desempenho dos fornecedores críticos (ver 7.2.d). Essa pontuação é atribuída diretamente num *tablet*, gerando um valor global para cada entrega. Por sua vez, CAJ realiza o recebimento dos produtos em seu almoxarifado, sob responsabilidade da área local de Suprimentos, que, em caso de desvios, abre eletronicamente um registro de não conformidade no sistema Orquestra, para que o caso seja tratado pela Gerência de Suprimentos do GAB, sendo solicitado ao fornecedor que tome as ações imediatas e as ações corretivas que se fizerem necessárias. No que se refere aos prestadores de serviços críticos, cabe a CAJ focar sua atenção no gerenciamento de seus contratos, inclusive o monitoramento dos serviços prestados e a avaliação de cada empresa parceira. O monitoramento se inicia antes mesmo da contratação, com a solicitação de documentos comprobatórios aos prestadores (certidões negativas de débito, CNPJ ativo, entre outros), além de licenças e outros documentos de atendimento a requisitos técnicos que possam ser necessários (dentro da plataforma NIMBI, citada em 7.2.a). O monitoramento inclui as inspeções de segurança e vistorias de atividades, que geram relatórios de conformidade encaminhados aos prestadores de serviço, sendo que, em alguns casos específicos, também é realizada a inspeção das unidades do fornecedor (exemplo: auditorias nos laboratórios que prestam serviço ao GAB e em alojamentos de empreiteiros). As não conformidades referentes a serviços prestados são registradas e o prestador envolvido é comunicado da situação, para que possa tomar as ações imediatas e as ações corretivas que se fizerem necessárias. A qualificação e a seleção de fornecedores (7.2.b), bem como a avaliação contínua de seu desempenho e o tratamento dispensado a não conformidades detectadas, são formas de estimular os parceiros de CAJ a melhorarem seus processos, produtos, insumos, materiais e serviços. A relação de parceria entre o GAB, suas Concessionárias e seus fornecedores e prestadores críticos levou as partes envolvidas a implantar inovações em produtos e processos, tais como: (i) a logística definida para entrega de produtos químicos diretamente nos locais de sua aplicação (evitando o fracionamento e o transporte desses produtos até as estações); e (ii) a padronização dos serviços terceirizados de ligação nova de água por parte de empreiteiras contratadas por CAJ, assegurando a melhoria da prestação dos serviços.

7.2.d. Avaliação do fornecimento

A avaliação e a reavaliação de fornecedores e prestadores se dá em função dos resultados que estes obtêm em relação a suas entregas. Em inovação que vem sendo implementada em ondas ao longo dos últimos três anos, os resultados dessa avaliação são obtidos por meio da sistemática que engloba as fases de monitoramento e da avaliação propriamente dita do desempenho, conforme POP.CORP.SUP.0012 (ver 7.2.b). Os resultados da avaliação são consolidados de forma automatizada, com a utilização do Índice de Qualificação de Fornecedores (IQF), calculado a partir de cerca de dez itens de avaliação, sendo o resultado informado internamente (para os usuários do GAB e Concessionárias) e aos próprios parceiros por meio do informe “Logística em Foco” (gerado em Power BI). Em função do desempenho avaliado de cada fornecedor, pode ser necessária sua requalificação. O GAB, suas áreas técnicas corporativas e Concessionárias buscam novas fontes de fornecimento, como um modo de estimular a inovação em seus produtos, serviços e processos, com foco no desenvolvimento sustentável e no aperfeiçoamento da gestão da cadeia de suprimentos, incorporando melhorias e inovações no seu cotidiano. Isso inclui envolver e interagir com os fornecedores, estimulando a melhoria dos seus produtos e processos e o desenvolvimento sustentável. Essa forma de atuação permite envolver os fornecedores na melhoria de padrões e práticas, chegando ao ponto de estimular o engajamento da força de trabalho de terceiros que trabalham para o GAB e suas Concessionárias com relação ao desenvolvimento sustentável. O processo de avaliação do desempenho também tem como objetivo estimular fornecedores/prestadores a buscar melhorias e inovações em seus produtos, serviços e processos, com vistas ao aumento da ecoeficiência e à redução de custos. Especificamente em CAJ, em 2023, foi implementada uma nova ferramenta de avaliação de fornecedores, mais abrangente, englobando todos os seus fornecedores, com critérios de avaliação personalizáveis de acordo com as características de fornecimento, possibilitando que o fornecedor também avalie a Concessionária, garantindo o alinhamento das necessidades e expectativas da parte interessada e qualidade do serviço prestado. A avaliação do desempenho de fornecedores de materiais e insumos e de prestadores de serviço se dá de forma estruturada desde 2021 por meio dos indicadores IFR01, IFR02, IFR02a, IFR07, IFR08 e IFR09.

7.3. Processos econômico-financeiros

7.3.a. Síntese de fatores de desempenho econômico-financeiro

Os fatores econômico-financeiros mais estratégicos, que podem ter impacto adverso ou favorável na sustentabilidade dos negócios do GAB, são estabelecidos pelo CAD e pela Diretoria do Grupo – que representam, em última análise, os acionistas – e comunicados às áreas corporativas e Concessionárias por meio do desdobramento dos ciclos quinzenais de PE. Com a inovação dessa prática ligada ao advento do recém-iniciado ciclo para o período

de 2023 a 2027 e à Estratégia ASG, maior ênfase vem sendo dada a fatores ligados diretamente ao desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, os gestores de CAJ participam diretamente da definição de objetivos, indicadores e metas específicos da Concessionária, em função do PE e das diretrizes traçadas pelo GAB, bem como dos requisitos oriundos dos contratos de concessão e compromissos regulatórios, o que inclui, por exemplo, a tarifação aprovada pela agência reguladora e a concessão de créditos por meio de campanhas de negociação de dívidas. Com isso, os fatores econômico-financeiros mais importantes são permanentemente acompanhados por meio da execução do orçamento e as correções de rumo que são necessárias quando os números reais não estão em conformidade com os valores orçados. Ferramentas tecnológicas digitais apoiam as inovações implementadas no processo, como, por exemplo, o sistema Infinity (para elaboração e controle do orçamento) e painéis de Power BI. Para CAJ, os principais fatores de desempenho econômico-financeiro são atrelados à remuneração do capital investido pelos acionistas, sendo seus principais indicadores o EBITDA (em R\$), a margem EBITDA (IFn15) e a margem líquida, todos apresentados no CE 8.

7.3.b. Projeção orçamentária

No processo de elaboração e controle do orçamento do GAB e suas Concessionárias (desde 2015), a Diretoria Administrativa e Financeira do Grupo é a responsável pela definição das diretrizes e premissas, em conjunto com o Comitê de Orçamento e o CAD, para elaboração do orçamento, levando em consideração as condições político-sociais e econômicas previstas para o ano, assim como projeções de possíveis ações que possam afetar significativamente o desempenho de suas Concessionárias. Isso permite ao GAB e às suas Concessionárias projetar o desempenho econômico-financeiro em função das demandas dos acionistas de forma integrada e dinâmica, alinhando resultados esperados aos custos e investimentos necessários, ao mesmo tempo em que compatibiliza processos, estruturas e os papéis de cada um dos envolvidos. Especificamente em relação a CAJ, com a inovação representada pela introdução do sistema Infinity como ferramenta corporativa para a elaboração e o acompanhamento do orçamento, o controle de todas as fases da elaboração e da execução do orçamento por parte da Concessionária é garantido, inclusive quando da ocorrências de eventuais desvios na relação orçado x realizado, levando necessariamente à identificação de causas desses desvios e de ações para sua correção e consequente melhoria do desempenho. Após a primeira etapa de definição das premissas do orçamento para o ano seguinte, realizada na primeira metade do segundo semestre de cada ano, CAJ recebe tais premissas, para que seus gestores iniciem o processo de orçamento na virada do terceiro para o quarto trimestre de cada ano. As principais premissas e diretrizes orçamentárias dizem respeito ao CAPEX (investimentos em bens de capital: obras, equipamentos, sistemas) e ao OPEX (despesas operacionais, ligadas ao custeio) de CAJ e ao crescimento de sua receita. Os passos do processo de orçamentação são realizados no Infinity. A Diretoria Administrativa e Financeira do GAB consolida o orçamento para as empresas do Grupo, seguindo para aprovação pelo CAD. Em 2017, mais uma inovação foi introduzida ao se aprimorar a sistemática, com a criação do Comitê Estratégico-Financeiro, responsável pela análise e revisão do orçamento consolidado do Grupo, antes de seu envio para aprovação por parte do CAD. Aprovado o orçamento, a execução passa a ser realizada por CAJ e acompanhada pela Gerência de Planejamento do GAB, mesma área que interage com as Concessionárias nas etapas de elaboração do orçamento. A fase de execução consiste na realização dos desembolsos de investimentos e custeio e das receitas, sendo realizada sob o acompanhamento da Coordenação de Gestão do Fluxo e Seguros, ligada diretamente à Superintendência Financeira, Contábil e Fiscal, parte da Diretoria Administrativa e Financeira do GAB. Em CAJ, a execução e o acompanhamento do orçamento aprovado pelo CAD são atribuições dos gestores das diversas áreas da empresa, com o apoio direto da sua Coordenação Administrativo-Financeira, que mensalmente elabora o relatório de gestão econômica, com a exportação de dados do sistema Infinity para um aplicativo (Power Apps), em melhoria implementada em 2022. São apresentados todos os custos por área, conta contábil e demonstrativos gráficos que auxiliam os gestores locais em sua análise de custos. Em seguida são elaboradas justificativas de desvios e acompanhamento de custos. O fluxo de caixa de CAJ é alimentado diariamente para melhor controle.

7.3.c. Qualificação de investimentos

Os investimentos necessários para o cumprimento de objetivos e metas desdobrados para CAJ, a partir dos ciclos quinquenais do PE, são definidos com base nos projetos de ampliação de sistemas e redes de tratamento de água e esgoto, identificados a partir das demandas de crescimento orgânico dos serviços, solicitações das Prefeituras e de necessidades de investimentos para atender a grandes projetos. A relação de projetos é considerada na elaboração do orçamento para o ano que está por vir, conforme sistemática descrita no item 7.3.b. Além dos investimentos relacionados às demandas contratuais, os recursos necessários ao cumprimento dos planos de ação referentes aos objetivos e metas desdobrados para CAJ são também considerados na elaboração do orçamento. Uma das fontes de recursos financeiros de CAJ é a arrecadação dos valores faturados, potencializada pela redução de valores de inadimplência e de perdas no faturamento. A *holding* é uma importante fonte de recursos próprios, atuando como garantidora de empréstimos tomados por suas Concessionárias. Outra importante fonte de recursos são linhas de financiamento junto a agentes financeiros, a partir de projetos e programas definidos corporativamente (exemplo: Programa Água de Valor). Recursos para grandes projetos de investimentos são definidos e buscados junto a instituições financeiras com linhas de crédito e fomento (BNDES/FINEM, BNDES/FINAME, CEF e Debêntures), a partir da atuação conjunta entre CAJ, a Diretoria Administrativa e Financeira e a Superintendência de Engenharia do GAB. Cabe a CAJ definir um portfólio de projetos que seja suficiente para fazer frente ao crescimento de suas operações, de forma alinhada aos marcos contratuais. Merece destaque o papel do Clarity, sistema informatizado para gestão do portfólio de investimentos, pois permite todo o acompanhamento dos avanços físicos, econômicos e financeiros dos projetos em carteira. Os critérios e métodos para obtenção de financiamentos e para análise de suas respectivas fontes levam em conta as necessidades dos recursos (fluxo de caixa/capital de giro, investimentos ou outras). O GAB trabalha apenas com instituições financeiras de primeira linha. A maior inovação ocorrida no processo de qualificação de investimentos se deu em 2022, com a introdução do pla-

nejamento plurianual de investimentos, com foco nos grandes projetos, proporcionando uma visão macro dos desafios pela busca de recursos que os viabilizem. Atualmente, os principais investimentos em andamento em CAJ são a nova ETE Bacaxá e as melhorias na captação de esgoto da bacia do Mataruna, tendo sua fonte de origem: a emissão de debêntures verdes.

7.3.d. Equilíbrio do fluxo financeiro

A disponibilidade de recursos financeiros para OPEX e CAPEX é assegurada por meio da minuciosa gestão do fluxo de caixa de CAJ, que se dá por meio da projeção de liquidez a curto e médio prazo, garantindo previsibilidade e capacidade de tomada de decisão em tempo hábil. Com relação às receitas, incluindo seu controle diário e conciliações aplicáveis, o GAB e suas Concessionárias buscam sempre minimizar a não concretização da arrecadação em função do faturamento. Nesse sentido, são lançadas campanhas e outros mecanismos da Diretoria Comercial do Grupo com vistas a reduzir a inadimplência. Quando necessária, a captação de recursos é realizada com base nas diretrizes do Planejamento Estratégico do GAB e do Contrato de Concessão firmado com as Prefeituras, conforme sistemática detalhada no POP.CORP.REG.0001. Em termos de ferramentas digitais para monitorar o fluxo de caixa e manter seu equilíbrio, desde 2015, o módulo financeiro do sistema Protheus é utilizado por CAJ no acompanhamento dos recursos financeiros, consolidados de forma customizada em relatórios de fluxo de caixa, que permite seu controle, incluindo a comparação entre valores orçados x realizados. A partir desses relatórios, CAJ realiza mensalmente a análise dos números apresentados, buscando identificar justificativas para desvios com relação aos valores que constam no orçamento. Complementando as ferramentas digitais utilizadas pelo GAB, o Gesplan é o sistema utilizado pelo time de Operações Financeiras para controlar aplicações, investimentos, resgates e financiamentos do Grupo e suas Concessionárias. Em 2022, uma inovação foi introduzida no processo de garantia do equilíbrio do fluxo financeiro de CAJ com a adoção de tecnologia digital para a automatização do controle e conciliação das contas a receber, inserida no próprio Sistema Protheus. Como resultado que atesta a efetividade das práticas que buscam equilibrar o fluxo financeiro do GAB, merece destaque a elevação do *rating* do GAB pela agência de risco Fitch. O Grupo recebeu, em 2024, uma nova avaliação positiva da agência de risco pela significativa geração operacional de caixa e sólido perfil financeiro, impulsionados por uma carteira de concessões diversificada e madura. A Fitch Rating anunciou a elevação do *rating* nacional de longo prazo do GAB e de duas de suas Concessionárias (uma delas, CAJ). Ano passado, a organização fez sua segunda emissão de debentures para AAA(bra). Esta passa a ser a melhor avaliação para uma companhia privada de saneamento básico do país.



Resultados

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso			
		Código	GRMD/LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte	
8.1 Resultados econômico-financeiros	Econômicos	8.1.1	-	Faturamento	E	R\$ x 10 ⁶	↑	189,7	214,4	😊	N/A ¹	N/A	-	210,2	Acionistas	😊
		8.1.2	-	Custo operacional total	N	R\$ x 10 ⁶	↓	91,0	96,0	😞	N/A ¹	N/A	-	96,5	Acionistas	😊
		8.1.3	-	EBITDA (LAJIDA)	N	R\$ x 10 ⁶	↑	70,6	88,9	😊	N/A ¹	N/A	-	74,5	Acionistas	😊
		8.1.4	IFn05	Margem líquida com depreciação	N	%	↑	19,0	25,02	😊	20,10	Águas de Niterói	😊	18,5	Acionistas	😊
		8.1.5	IFn20	Margem EBITDA (Margem LAJIDA)	E	%	↑	40,2	47,3	😊	36,14	Média truncada PNQS 2023	🏆	39,7	Acionistas	😊
	Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.1.1 a 8.1.5: Projetos estratégicos Receita Máxima SAAB e Crescimento Sustentável (PE 2023/2027). Programa Excelência Operacional. Foco das principais ações: Metas planejadas em função do orçamento anual e das diretrizes estratégicas do GAB, visando ao incremento de novas ligações e à redução ou manutenção do orçamento de despesas; custo operacional total acompanhado de forma detalhada, com incremento momentâneo em 2023 devido ao início operacional da nova ETE Ponte do Leites. 🏆 CAJ com desempenho melhor que a média truncada das organizações reconhecidas com o PNQS 2023, alcançando o terceiro lugar entre essas organizações para o indicador em 2023.															
	8.1.6	IFn21	Margem da despesa de exploração	O	%	↓	52	46	😊	-	-	-	< ano anterior	Diretoria CAJ	😊	
	8.1.7	IFn22	Execução orçamentária da operação	O	%	~1	1,05	0,99	😊	-	-	-	~1	Diretoria CAJ	😊	
	8.1.8	IFn15	Evasão de receita (inadimplência)	N	%	↓	7,7	4,15	😊	5,49	Águas de Niterói	😊	5,75	Diretoria Comercial	😊	
	8.1.9	-	Arrecadação (R\$)	E	R\$	↑	174,8	205,4	😊	N/A ¹	N/A	-	197,7	Acionistas	😊	
	8.1.10	IFn01	Desempenho financeiro	N	%	↓	63,5	62,7	😊	85,8	Média truncada PNQS 2023	😊	61,0	Acionistas	😞	
	Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.1.8 a 8.1.10: Projeto Estratégico Receita Máxima SAAB (PE 2023/2027). Programa Excelência Comercial. Foco das principais ações: Acompanhamento diário da arrecadação; ações para a garantia da receita e recuperação de clientes cortados; monitoramento e atualização (quando necessário) da régua de cobrança.															
	8.1.11	IFn18	Custo da produção de água	N	R\$/m ³	↓	0,67	0,64	😊	2,30	Média truncada PNQS 2023	😊	0,81	Diretoria CAJ	😊	
	8.1.12	IFn19	Custo de tratamento de esgotos	N	R\$/m ³	↓	0,57	0,80	😞	2,63	Média truncada PNQS 2023	😊	1,02	Diretoria CAJ	😊	
	Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.1.8 a 8.1.12: Programa Excelência Operacional. Foco das principais ações: Automatização dos processos de tratamento, redução dos custos com energia elétrica.															
	8.1.13	IFn03	Despesas totais com os serviços/m ³ faturado	G	R\$/m ³	↓	7,18	7,99	😞	-	-	-	-	-	-	
8.1.14	IFn04 LV495	Execução orçamentária dos investimentos	G	%	~1	1,00	1,26	😞	-	-	-	-	-	-		
8.1.15	IFn06	Nível de investimentos	G	%	↑	33,87	27,64	😞	-	-	-	-	-	-		
8.1.16	IFn07	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	G	dias	↓	129,15	122,65	😊	-	-	-	-	-	-		

¹ Indicador de negócio (N) ou estratégico (E) mensurado em números absolutos, não permitindo comparação com os referenciais externos escolhidos.

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso				
		Código	GRMD/LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação	
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte		
8.2 Resultados ambientais	Impactos	8.2.1	ISc11	Unidades operacionais dos SA/SE's licenciadas	E	%	↑	100	100	😊	100	Águas de Niterói	★	100	Sociedade, Meio Ambiente, P. Concedentes	😊	
		8.2.2	-	Índice de atendimento das obrigações (SOGI)	E	%	↑	98	98	😊	99	Águas de Niterói	😞	99	Acionistas	😞	
		Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.2.1 e 8.2.2: Foco das principais ações: Monitoramento das condições de vigência das licenças ambientais e cronograma de renovações. Tempestividade nas renovações documentais. Levantamento dos principais ofensores para o cumprimento total das obrigações legais. Investimento em melhorias para adequações estruturais e atuação direta com os órgãos competentes. ★ CAJ atingiu o MELHOR VALOR POSSÍVEL para o indicador (referencial teórico , cujo valor não pode superar 100%).															
		8.2.3	ISc04	Indicador de mitigação de impactos ambientais	O	%	↑	100	100	😊	-	-	-	100	Meio Ambiente, Sociedade	😊	
		8.2.4	ISc12	Água de reuso utilizada	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-	
	8.2.5	ISc10	Tratamento de esgoto – SNIS	E	%	↑	100	100	😊	95,17	Média truncada PNQS 2023	★	100	Sociedade, Meio Ambiente, P. Concedentes	😊		
	Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.2.5: Programa Excelência Operacional. Foco das principais ações: Ampliação das redes de coleta e dos sistemas de tratamento de esgoto com vistas à da universalização do saneamento, abrangendo regiões que apresentavam deficiências nesse sentido, em consonância com o Plano Plurianual aprovado em deliberação da AGENERSA. ★ CAJ atingiu o MELHOR VALOR POSSÍVEL para o indicador (referencial teórico , cujo valor não pode superar 100%).																
	Preservação	8.2.6	ISc09	Tratamento de esgoto gerado	G	%	↑	71	68	😞	-	-	-	-	-	-	
		8.2.7	ISc13	Geração de energia renovável	G	%	↑	85,46	87,15	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.2.8	ISc14	Utilização do volume de água captada outorgado	G	%	↓	63,86	70,46	😞	-	-	-	-	-	-	
8.3 Resultados sociais	Impactos	8.3.1	ISc16	Não conformidade por fiscalização regulatória	N	%	↓	14,3	3,2	😊	0,74	Média truncada PNQS 2023	😞	0	PM's, Diretoria, AGENERSA	😞	
		Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.3.1: Antecipação a potenciais problemas regulatórios antes que estes ocorram na prática. Atuação direta da Área de Regulação de CAJ, em sintonia com a sua Diretoria.															
		8.3.2	ISc02	Sanções e indenizações	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.3.3	ISc04a	Mitigação de impactos sociais	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.3.4	ISc07	Processos judiciais recebidos julgados como procedentes	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-	
	8.3.5	LV033	ABES ESG Index (GAB 2023)	G	rating	↑	A -	A -	😊	-	-	-	-	-	-		
	Desenvolvimento social	8.3.6	-	Nº pessoas atendidas pelo programa Olhar Ambiental	E	#	↑	2.507	6.234	😊	N/A ²	N/A	-	2.085	Sociedade, Meio Ambiente, Acionistas	😊	
		8.3.7	-	Percentual de participação em comitês de bacia	E	%	↑	95	96	😊	89	Águas de Niterói	😊	95	Diretoria GAB	😊	
		Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.3.6 e 8.3.7: Programa Olhar Ambiental, com a intensificação das ações realizadas junto à sociedade e à comunidade, com divulgação massiva do programa nos canais de comunicação CAJ e redes externas. Agendamento prévio da participação de representante(s) de CAJ no Comitê de Bacia.															
8.3.8		ISc08a	Comprometimento do salário-mínimo com a tarifa	G	%	↓	4,69	4,61	😊	-	-	-	-	-	-		
8.3.9	ISc17	Mulheres em cargos de liderança (CAJ)	G	%	↑	28	35	😊	-	-	-	-	-	-			

² Embora considerado "E", este é um indicador interno de CAJ/GAB. Portanto, não é possível sua comparação com referenciais externos.

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso				
		Código	GRMD/LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação	
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte		
8.4 Resultados relativos a clientes	Clientes	8.4.1	ICm02 LV184	Satisfação dos clientes	E	%	↑	69	68	⊗	77	Águas de Niterói	⊗	71	Clientes, Sociedade	⊗	
		Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.4.1: Programa Excelência Comercial Foco das principais ações: Ampliação do uso dos canais digitais de atendimento (mais opções para os clientes); compreensão e tratamento multidisciplinar/multissetorial dos fatores de insatisfação dos clientes apresentados nas pesquisas de satisfação e intensificação de campanhas de fidelização.															
		8.4.2	ICm01a	Reclamações de problemas	O	reclamações/ ligação	↓	0,21	0,17	⊕	-	-	-	< ano anterior	Clientes, Prefeituras, Sociedade	⊕	
		8.4.3	ICm01a	Reclamações de problemas (água)	O	%	↓	0,20	0,17	⊕	-	-	-	< ano anterior	Clientes, Prefeituras, Sociedade	⊕	
		8.4.4	ICm01a	Reclamações de problemas (esgoto)	O	%	↓	~0	~0	⊕	-	-	-	< ano anterior	Clientes, Prefeituras, Sociedade	⊕	
		8.4.5	ICm10	Tempo médio de solução da reclamação dos cidadãos/usuários	G	horas/reclamação	↓	2,22	2,50	⊗	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.6	ICm13	Ocorrências no órgão de defesa do consumidor (em relação às ligações ativas)	G	ocorrências/1.000 ligações (A+E)	↓	0,17	0,15	⊕	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.7	ICm14	Audiências no órgão de defesa do consumidor	G	%	↓	3,70	16,67	⊗	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.8	ICm15	Reclamações pelos canais digitais	G	%	↑	52	42	⊗	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.9	ICm16	Resolutividade das manifestações de problemas	G	%	↑	38,92	64,61	⊕	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.10	ICm17	Satisfação dos clientes com canais digitais de atendimento	G	%	↑	69	68	⊗	-	-	-	-	-	-	-
		8.4.11	ICm20	Satisfação do poder concedente	G	%	↑	100	100	⊕	-	-	-	100	Poderes concedentes	-	
		8.4.12	ISp08 LV199	Reclamações sobre qualidade da água	O	%	↓	0,8	0,3	⊕	-	-	-	< ano anterior	Clientes Sociedade	⊕	
		8.4.13	ISp09 LV199	Reclamações sobre falta de água	G	%	↓	22,87	37,45	⊗	-	-	-	-	-	-	-
Mercado		8.4.16	ICm05 LV160	Atendimento urbano de água	E	%	↑	99	100	⊕	100	Atendimento à Lei 14.026	★	100	Clientes, PM's, AGENERSA, Sociedade	⊕	
		8.4.17	ICm06 LV160	Atendimento urbano de esgotamento sanitário	E	%	↑	79	79	⊕	70	Contrato de concessão	⊕	70	Clientes, PM's, AGENERSA, Sociedade	⊕	
		Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.4.16 e 8.4.17: Metas contratuais de CAJ já atingidas. Foco das principais ações atuais: Ampliação das redes de coleta e dos sistemas de tratamento de esgoto com vistas à da universalização do saneamento, abrangendo regiões que apresentavam deficiências nesse sentido, em consonância com o Plano Plurianual aprovado em deliberação da AGENERSA. ★ CAJ atingiu o MELHOR VALOR POSSÍVEL para o indicador (referencial teórico, cujo valor não pode superar 100%). Foco nas ações do Programa Águas de Valor 2.0 e Excelência comercial, no combate a perdas, nas ações de fiscalização e regularização dos clientes, garantindo a manutenção do atendimento urbano de água.															
		8.4.14	ICm03 LV182	Favorabilidade da imagem da organização	O	%	↑	69	68	⊗	-	-	-	71	Diretoria CAJ	⊗	
		8.4.15	ICm04	Conhecimento dos serviços e produtos	G	%	↑	69	68	⊗	-	-	-	-	-	-	-
8.4.18	ICm08	Atendimento total de água	G	%	↑	94	94	⊕	-	-	-	-	-	-	-		
8.4.19	ICm09	Atendimento total de esgotamento sanitário	G	%	↑	74	74	⊕	-	-	-	-	-	-	-		

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso				
		Código	GRMD/LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação	
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte		
8.5 Resultados relativos a pessoas	Sistema de trabalho	8.5.1	IPe12	Absenteísmo	E	%	↓	0,50	0,65	☹️	1,46	Média truncada PNQS 2023	☹️	1,0	Diretoria GAB	☺️	
		Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.5.1: PQVT. Saúde Integral. Monitoramento de crônicos. Levantamento dos maiores usuários de Pronto Socorro, ampliação da rede conveniada de assistência médico-hospitalar. 🗣️ CAJ detém o MELHOR RESULTADO para este indicador em comparação com todas as organizações reconhecidas do PNQS 2023.															
		8.5.2	IPe01	Produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgotos	G	ligações/empregado	↑	449,71	452,26	☺️	-	-	-	-	-	-	-
		8.5.3	IPe11	Produtividade de pessoal total (equivalente)	G	ligações/empregado	↑	377	340	☹️	-	-	-	-	-	-	-
		8.5.4	IPe13	Rotatividade média da força de trabalho	G	%	↓	15,56	13,26	☺️	-	-	-	-	-	-	-
	Capacitação de desenvolvimento	8.5.5	LV015	Indicador conhecimento do código de conduta	G	%	↑	100	96	☺️	-	-	-	-	-	-	
		8.5.6	IPe03	Capacitação anual da força de trabalho	G	hora por ano por empregado	↑	11,04	13,03	☺️	-	-	-	-	-	-	
		8.5.7	IPe03a	Cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	G	%	↑	100	81,4	☹️	-	-	-	-	-	-	
		8.5.8	IPe03b	Eficácia de treinamento	O	%	↑	100	100	☺️	-	-	-	100	Força de Trabalho (FT)	☹️	
		8.5.9	IPe05 LV347	Frequência de acidentes	E	acidentes/1 milhão HHT	↓	1,6	3,0	☹️	4,6	Águas de Niterói	☺️	3,2	Força de Trabalho Diretoria CAJ	☺️	
		Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.5.10: Programa GAB Mais Seguro. Programa Observação Comportamental. Foco das ações dos Programas: Intensificação das inspeções de SSO em campo, com maior engajamento dos gestores de processos de CAJ. Estabelecimento de diretrizes e critérios para abordagem e verificação de comportamento seguro, visando a criar e/ou fortalecer o hábito das pessoas para a prevenção de riscos. Criação do Comitê de Segurança do GAB.															
Qualidade de vida	8.5.10	IPe04 LV370	Satisfação dos empregados	G	%	↑	88	89	☺️	-	-	-	-	-	-		
	8.5.11	IPe06 LV347	Gravidade de acidentes	G	dias parados/1 milhão HHT	↓	4,7	27	☹️	-	-	-	-	-	-		
8.6 Resultados relativos a processos	Produtos/Serviços	8.6.1	ISp01	Conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	E	%	↑	100	100	☺️	100	Portaria 888	☺️	100	Acionistas, Poderes Concedentes, órgãos e fiscalizadores	☺️	
		8.6.2	ISp02a	Água distribuída dentro do padrão	E	%	↑	100	100	☺️	100	Portaria 888	☺️	100	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade	☺️	
		8.6.3	ISp18	Conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	E	%	↑	100	100	☺️	100	Portaria 888	☺️	100	Acionistas, Poderes Concedentes, órgãos e fiscalizadores	☺️	
		8.6.4	ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	E	%	↑	83,74	86,39	☺️	81,82	Média truncada PNQS 2023	☺️	86	Acionistas, Poderes Concedentes, órgãos e fiscalizadores	☺️	
		8.6.5	ISp20a	Água tratada dentro do padrão	E	%	↑	98	98	☺️	93,22	Média truncada PNQS 2023	☺️	100	Clientes, Prefeituras, AGENERSA, Sociedade	☹️	
		8.6.6	ISp23	Conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado	E	%	↑	100	100	☺️	100	NOP 48	☺️	100	Acionistas, Poderes Concedentes, órgãos e fiscalizadores	☺️	
		8.6.7	ISp24a	Efluente de esgoto dentro do padrão	E	%	↑	98,21	99,05	☺️	100	NOP 45	☹️	100	Prefeituras, AGENERSA, Sociedade, Meio Ambiente	☹️	
Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.6.1 e 8.6.7: Programa Excelência Operacional. Foco das ações do Programa: Investimentos em infraestrutura das unidades operacionais e capacitação técnica dos colaboradores do CQ e Operação. Integração total das atividades realizadas por CAJ com as diretrizes do programa estratégico "Cards Operação" (PE 23-27) sempre em função do atendimento da legislação aplicável a cada caso, inclusive quanto a novos requisitos e obrigações a atender. Controle da Qualidade: Elaboração dos planos amostrais (água e esgoto) sempre em função da legislação aplicável a cada caso, inclusive quanto a novos requisitos e obrigações a atender. Consolidação da independência do processo Controle da Qualidade, em relação aos processos Operação Água e Esgoto. Fortalecimento do CQ em relação à sua infraestrutura																	

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso				
		Código	GRMD/LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação	
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte		
8.6 Resultados relativos a processos (continuação)	Produtos/Serviços	8.6.8	ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na ETE	O	%	↑	84	86	😊	91	Águas de Niterói	😊	86	Acionistas, Poderes Concedentes, órgãos fiscalizadores	😊	
		8.6.9	ISp04	Tempo médio de execução de ligação de água	G	horas/ligação	↓	4,70	6,62	😞	-	-	-	-	-	-	
		8.6.10	ISp06	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário	G	horas/ligação	↓	17,43	65,91	😞	-	-	-	-	-	-	
		8.6.11	ISp30	Serviços executados dentro do prazo	O	%	↑	89,21	78,74	😞	-	-	-	70	Clientes, Sociedade Diretoria	😊	
	Processos primários	8.6.8	ISp27	Índice de perdas de água na distribuição	N	%	↓	29,5	29,5	😊	30	Contrato de concessão	😊	30	Acionistas, Poderes Concedentes, Sociedade Meio Ambiente	😊	
			8.6.9	IFn02	Águas não faturadas/volume (Perdas faturamento)	N	%	↓	23,1	22,1	😊	28	Contrato de concessão	😊	28	Acionistas e Poderes Concedentes	😊
		Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.6.8 e 8.6.9: Programa Água de Valor 2.0. Foco das principais ações do Programa: Estruturação e implantação dos DMC's na área urbana dos três municípios. Aquisição de equipamento para detecção e localização eficaz de vazamentos. Intensificação do combate a fraudes são exemplos de ações para cumprimento das metas (do Planejamento Estratégico em consonância com a meta estabelecida com Contrato de Concessão,															
		8.6.12	ISp11	Continuidade no abastecimento de água	G	%	↑	98,6	100	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.6.13	ISp13	Extravasamentos de esgotos sanitários	G	extravasamentos por km	↓	0,94	0,97	😞	-	-	-	-	-	-	
		8.6.14	ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	G	litros/ligação/dia	↓	195	195	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.6.15	ISp31	Encaminhamento adequado de resíduos de tratamento de água	G	%	↑	86,49	100	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.6.16	ISp32	Encaminhamento adequado de resíduos de tratamento de esgoto	G	%	↑	15,83	100	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.6.17	IPa02	Hidrometração	G	%	↑	99,91	99,92	😊	-	-	-	-	-	-	
		8.6.18	IPa03	Macromedição	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-	
8.6.19	IPa04a	Consumo médio de energia elétrica - água	G	kWh/m³	↓	1,15	1,06	😊	-	-	-	-	-	-			
8.6.20	IPa04b	Consumo médio de energia elétrica - esgoto	G	kWh/m³	↓	0,38	0,36	😊	-	-	-	-	-	-			
8.6.21	IPa17	Setorização da rede de distribuição de água	O	%	↑	100	100	😊	-	-	-	100	Operações CAJ	😊			
Processos de suporte	8.6.22	-	Índice de consumo de energia	O		~1	0,98	0,99	😊	-	-	-	~1	Operações CAJ	😊		
	8.6.23	-	Fator de carga	O		~1	0,99	0,99	😊	-	-	-	~1	Operações CAJ	😊		
	8.6.24	ISp25	Reabilitação de redes de água	G	%/ano	↑	0,10	0,05	😞	-	-	-	-	-			
	8.6.25	ISp26	Reabilitação de coletores de esgotos	G	%/ano	↑	0,04	0,02	😞	-	-	-	-	-			
	8.6.26	ISp28	Reservatórios de água tratada limpos	G	%	↑	49,8	17,9	😞	-	-	-	-	-			
	8.6.27	ISp29	Inspeção de poços de visita de esgotos	O	%	↑	12.494	9.121	😞	-	-	-	> ano anterior	Operações CAJ	😞		
	8.6.28	IPa01	Atraso no pagamento a fornecedores	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-			
	8.6.29	IPa05	Reparos proativos	G	%	↑	24	11	😞	-	-	-	-	-			
	8.6.30	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	G	%	↑	113	74	😞	-	-	-	85	Acionistas	😞		

Item	Classe	Caracterização do indicador					Evolução			Competitividade			Compromisso			
		Código	GRMD/ LV	Indicador	N/E/O/G	Unidade	Sentido	Anos/Períodos		Avaliação	Referenciais de comparação		Avaliação	Partes interessadas		Avaliação
								2022	2023		Valor	OR		RPI 2023	Parte	
8.6 Resultados relativos a processos (continuação)	Processos de suporte (continuação)	8.6.31	IPa11	Maturidade da Gestão	G	%	↑	81	87	😊	-	-	-	-	-	-
		8.6.32	IPa12	Controle remoto de válvulas de água	O	%	↑	0	0,37	😊	-	-	-	> ano anterior	Operações CAJ	😊
		8.6.33	IPa13	Rede de Água georreferenciada	O	%	↑	98,81	100	😊	-	-	-	100	Operações CAJ	😊
		8.6.34	IPa14	Rede de esgoto georreferenciada	O	%	↑	100	100	😊	-	-	-	100	Operações CAJ	😊
		8.6.35	IPa16	Retrabalho na recomposição de pavimentos	G	%	↓	2	1,5	😊	-	-	-	-	-	-
		8.6.36	IPa18	Índice de renovação do parque de hidrômetros	O	%	↑	6,8	6,9	😊	-	-	-	> ano anterior	Operações CAJ	😊
		8.6.37	-	Índice de retrabalho	G	%	↓	3,5	3,0	😊	-	-	-	-	-	-
		8.6.38	LV508	Índice de disponibilidade física	O	%	↑	99	99	😊	-	-	-	99	Operações CAJ	😊
	Processos de fornecimento	8.6.41	IFr01	Atraso nas entregas dos fornecedores	G	%	↓	33,5	39,8	😞	-	-	-	-	-	-
		8.6.42	IFr02	Produtos químicos entregues fora de especificação	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-
		8.6.43	IFr08 LV484	Frequência de acidentes da FT de fornecedores	G	acidentes/ 1 milhão HHT	↓	0,0	3,7	😞	-	-	-	-	-	-
		8.6.44	IFr09 LV484	Gravidade de acidentes da FT de fornecedores	G	dias parados/ 1 milhão HHT	↓	0,0	29,5	😞	-	-	-	-	-	-
		8.6.45	IFr07	Desempenho de prestadores de serviço	G	%	↑	98	100	😊	-	-	-	-	-	-
		8.6.46	IFr10	Satisfação dos fornecedores	G	%		N/A	100	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.47	LV483	Índice de qualificação de fornecedor (IQF)	G	%	↑	9,77	8,54	😞	-	-	-	-	-	-		

Termo ou sigla	Significado
ABCON	Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGENERSA	Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro
ANA	Agência Nacional de Águas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ASG	Ambiental, Social e Governança
ASO	Agente de Saúde Ocupacional (cargo)
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAJ	Concessionária Águas de Juturnaíba S.A., empresa do GAB que atua nos municípios de Araruama, Saquarema e Silva Jardim
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> (refere-se a despesas ou investimentos em bens de capital)
CBH	Comitê de Bacia Hidrográfica
CCO	Centro de Controle de Operações
CE	Critério de Excelência
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i>
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EEEB	Estação Elevatória de Esgoto Bruto
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ETA	Estação de tratamento de água
ETE	Estação de tratamento de esgoto
FB	Facebook
FDC	Fundação Dom Cabral
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GAB	Grupo Águas do Brasil
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho
GSC	Gestão de Serviços Comerciais
GSO	Gestão de Serviços Operacionais
HHT	Homem-hora trabalhada
HW	<i>Hardware</i>
IA	Item de Acompanhamento
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IC	Item de Controle
INEA	Instituto Estadual do Ambiente. Autarquia especial vinculada à Secretaria de Estado do Ambiente do estado do Rio de Janeiro, com a função de executar as políticas estaduais do meio ambiente, de recursos hídricos e de recursos florestais
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT	Instrução de Trabalho
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LAJIDA	Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
LTCAT	Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho
MEGSA	Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental

MS	Ministério da Saúde
MT	Ministério do Trabalho e Previdência
NBR	Normas Brasileiras
NR	Norma Regulamentadora
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OPEX	<i>Operational Expenditure</i> (refere-se às despesas operacionais/de custeio)
OS	Ordem de Serviço
PAE	Plano de Atendimento a Emergências
PCA	Programa de Conservação Auditiva
PCD	Pessoa com deficiência
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	<i>Plan – Do – Check – Act</i>
PDCL	<i>Plan – Do – Check – Learn</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PE	Planejamento Estratégico
PGR	Programa de Gerenciamento de Riscos
PGRS	Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PNQS	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPR	Programa de Proteção Respiratória
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRE	Plano de Resposta a Emergências
PROCON	Fundação ligada ao governo do estado do Rio de Janeiro, responsável pela defesa dos consumidores, com a missão de equilibrar e harmonizar as relações entre consumidores e fornecedores
PT	Permissão de Trabalho
RA	Relatório de Avaliação
RAC	Reunião de Análise Crítica
RAE	Relatório de Acompanhamentos de Efluentes
RELGER	Relatório Gerencial
RG	Relatório de Gestão
RH	Recursos Humanos
RTRA	Relatório Técnico de Ruído Ambiental
SAAB	Saneamento Ambiental Águas do Brasil
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SINDCON	Sindicato Nacional das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto
SIPOC	<i>Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Clients</i> (método para mapeamento de processos adotado por CAJ)
SisÁgua	Sistema de Informação de Vigilância da Qualidade da Água para Consumo Humano
SLA	<i>Service Level Agreement.</i>
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SOGI	Sistema Online de Gestão Integrada
SSO	Saúde e Segurança Ocupacional
ST	Segurança do Trabalho
TI	Tecnologia da Informação
VIP	<i>Very Important Person</i>
VPN	<i>Virtual Private Network</i>
UCCW	Universidade Corporativa Clear Water



PNQS 2024 - FICHA DE ELEGIBILIDADE

CANDIDATURA	
ID: 017/24	Data de cadastro: 03/05/2024 08:52:02
Usuário cadastro: Caroline Sousa Fernandes	E-mail do usuário: caroline.fernandes@aguasdejuturnaiba.com.br
Situação da ficha: Em análise	
CATEGORIA	
Categoria: AMEGSA - As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental	
Candidatura pela Jornada da Excelência? Não	
Nível: Nível III	Modelo de Avaliação: MEGSA ESG
ATIVIDADES	
Abastecimento de água	
Esgotamento sanitário	
PORTE	
Faixa de porte: De 51 a 500 colaboradores	
INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	
Denominação da organização candidata: Concessionária Águas de Juturnaíba	
Sigla, Abreviatura, Unidade ou Departamento da organização candidata: CAJ	
CNPJ da candidata ou responsável: 02.013.199/0001-18	Forma de direito: Privado
Tipo de organização: Organização completa	Mês e ano de instituição: 03/1998
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 323	% da força de trabalho da controladora: 100%
Atividades principais da organização candidata: Captação, tratamento e distribuição de água; Coleta e tratamento de efluentes	
Razão social responsável pela organização candidata: Concessionária Águas de Juturnaíba S/A	
INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO PARA EMISSÃO DA NOTA FISCAL DE CANDIDATURA	

PNQS 2024 - FICHA DE ELEGIBILIDADE

Razão Social da fonte pagadora: Concessionária Águas de Juturnaíba S/A		CNPJ da fonte pagadora: 02.013.199/0001-18	
Nome completo do responsável pelo administrativo financeiro: João Esteves da Cruz Lima			
E-mail do responsável pelo administrativo financeiro: joao.lima@aguasdejuturnaiba.com.br			
Telefone de contato do responsável pelo administrativo financeiro: (22) 99895-9512		Melhor data para emissão da nota fiscal: 01/06/2024	
Informações que devem constar na nota (Ex.: O.S/ PC/FR ou N° do contato): Incluir o número da OS que será enviada.			
LOCAIS DAS PRINCIPAIS INSTALAÇÕES COM FORÇA DE TRABALHO			
Nome da instalação	Endereço		Qtd. aprox. de pessoas
Demais ETEs	RJ		8
ETA Juturnaíba	Estrada da Lagoa, - Sem Número; Araruama - RJ		13
ETE Novo Horizonte	Rua do Encantado, - Sem número; Araruama - RJ		4
ETE Ponte dos Leites	Rua Caribe, - Sem número; Araruama - RJ		5
Loja Araruama	Rua João Vasconcelos, 39 - ; Araruama - RJ		15
Sede	Rodovia Amaral Peixoto, - Km91 - Sem Número; Araruama - RJ		262
CONTATOS			
Tipo de contato	Nome Completo	Celular	E-mail
Responsável pela Candidatura ou Autoria do case	Caroline Sousa Fernandes	(22) 99213-3088	caroline.fernandes@aguasdejuturnaiba.com.br
Representante no Seminário de benchmarking	Rodrigo Assad Macool	(37) 99805-7170	rodrigo.macool@aguasdejuturnaiba.com.br
Principal dirigente	Rodrigo Assad Macool	(37) 99805-7170	rodrigo.macool@aguasdejuturnaiba.com.br
TERMOS DE CIÊNCIA			
(X) Estamos cientes de que, ao participar do PNQS e submeter a candidatura de nossa organização, estamos de acordo com os termos e condições do Regulamento do ciclo, em todas as suas etapas. *			
(X) Declaramos que neste ano e no ano anterior, não tivemos restrição de atuação transitada em julgado de qualquer natureza junto aos órgãos de defesa do consumidor e/ou perante as instituições ou agências públicas federais, estaduais e municipais em qualquer um dos três poderes. *			
(X) Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização. *			

PNQS 2024 - FICHA DE ELEGIBILIDADE

Concordamos com a participação de voluntários, empregados de empresas do setor de saneamento ambiental, sem conflitos de interesse, na Banca Examinadora designada para a avaliação.