

# PNQS 2024

Prêmio Nacional  
da Qualidade em  
Saneamento

ÁGUAS DO  
**ae RIO**



## PERFIL

1. LIDERANÇA	1
2. ESTRATÉGIAS	5
3. CLIENTES	9
4. SOCIEDADE	13
5. CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	15
6. PESSOAS	19
7. PROCESSOS	24
8. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	30

## GLOSSÁRIO

# PERFIL

**1. IDENTIFICAÇÃO**

Nome da organização candidata – Sigla		Mês/ano de instituição
Águas do Rio – Bloco 1 – Capital (Município do Rio de Janeiro) Sigla adotada neste Sumário da Gestão: ADR		Outubro/2021
Razão Social da candidata ou da controladora		CNPJ
Águas do Rio 1 SPE S.A.		42.310.775/0001-03
Forma de atuação (marcar com x)		
<input type="checkbox"/> Empresa pública	<input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa pública	
<input type="checkbox"/> Empresa de economia mista	<input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa de econ. mista	
<input checked="" type="checkbox"/> Empresa privada	<input type="checkbox"/> Unidade Autônoma de empresa privada	
<input type="checkbox"/> Empresa privada de grupo empresarial	<input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa pública	
<input type="checkbox"/> Serviço Autônomo ou Autarquia	<input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa de econ. mista	
<input type="checkbox"/> Departamento Municipal	<input type="checkbox"/> Unidade de Apoio de empresa privada	
<input type="checkbox"/> Consórcio	Outro: _____	
<input type="checkbox"/> Parceria público-privada		
Nome do responsável pela candidatura		Nome do principal dirigente da organização candidata
Caroline Lopes Santos		Sinval Andrade – Diretor Institucional Anselmo Leal – Diretor Presidente
e-mail		Endereço principal da candidata
caroline.santos@aegea.com.br		Sede Administrativa Avenida Rodrigues Alves, 10 – Armazém 2 – Saúde 20081-250 Rio de Janeiro (RJ)
Celular		
(21) 99704-6298		

**2. PROPÓSITO**

Missão, propósito ou atividade-fim	Valores & princípios organizacionais
Propósito: “ <b>Nossa natureza movimentada a vida</b> ”.	Acessibilidade Austeridade Colaboração Evolução contínua Responsabilidade Social Transparência
Missão: Prestar serviços de saneamento básico com qualidade, eficiência econômica e respeito ao meio ambiente, contribuindo para a saúde da população e para o desenvolvimento sustentável.	
Visão ou objetivo de longo prazo	
Visão: Ser referência em saneamento básico, reconhecida pela excelência na gestão do negócio.	

**3. OPERAÇÕES**

Porte Operacional						
SERVIÇO	POPULAÇÃO ATENDIDA	VOLUMES ANUAIS	LIGAÇÕES TOTAIS	LIGAÇÕES ATIVAS	ECONOMIAS ATIVAS	EXTENSÃO DE REDE
ÁGUA	708.324	102.284 (em 1.000 m³)	51.039	49.027	329.742	797 km
ESGOTO	659.224	200.314 (em 1.000 m³)	42.045	40.780	314.147	481 km
Principais Equipamentos, Instalações e Tecnologias de Processos						
Equipamentos/Instalações, Tecnologia	Resumo					
1 COI (Centro de Operações Integradas)	Responsável pela supervisão e controle dos sistemas de tratamento e distribuição de água e de coleta e tratamento de esgoto.					
1 emissário submarino	Estrutura responsável por conduzir e lançar o efluente tratado no oceano.					
38 reservatórios de água tratada	Sistemas de reservação com finalidade de regularizar a vazão de água distribuída no sistema de abastecimento de água.					
26 Estações Elevatórias de Esgoto (EEE's)	Conjunto de bombas, equipamentos e acessórios que possibilitam a elevação do esgoto até uma cota mais elevada e, depois até a estação de tratamento.					
Medidores de pressão	Dispositivos instalados na rede de distribuição que possuem o objetivo de monitorar as pressões e acompanhar o comportamento do sistema conforme demanda.					
Medidores de vazão	Dispositivos utilizados para medir vazão e volume. Utilizados no sistema de distribuição para medição de volume distribuído para rede e adutoras e em setorização.					
Medidores de nível	Dispositivos utilizados para medição e monitoramento do nível de reservatórios de água tratada e das Estações Elevatórias de Esgoto (EEE's).					
Hidrometria	É o conjunto de ações que tem dentre suas finalidades, a gestão e controle de hidrômetros utilizados nas ligações de água e/ou esgoto, bem como realizar estudos dos métodos de medição.					
Leitura	Conjunto de processos que representam as ações de programar e executar a leitura dentro de um período, a qual tem como resultado o faturamento do consumo de cada cliente.					
Tecnologia da Informação	Conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos computacionais que visam a permitir a obtenção, o armazenamento, a proteção, o processamento, o acesso, ao gerenciamento e ao uso das informações indispensáveis para a operação e o gerenciamento dos processos da ADR (ver detalhamento no CE 5 deste RG).					

Principais processos primários e de suporte		Principais produtos	
Processos primários	Resumo	(numerar)	
Comercial	Gerir todo o processo de relacionamento com clientes, desde a chegada deste à ADR, até a emissão de contas, passando pela interface com as demais áreas da Concessionária no atendimento a seus clientes.	1	1. Clientes atendidos conforme demanda. 2. Atendimento a Ordens de Serviços (OS's). 3. Contas de água faturadas
Distribuição de Água	Gerir todo o processo de distribuição de água, para obter eficiência operacional, evitando perdas e atendendo aos requisitos normativos aplicáveis.	2	4. Água entregue de acordo com os parâmetros de potabilidade definidos por Lei
Coleta e Tratamento de Esgoto	Gerir todo o processo do sistema de coleta, tratamento e afastamento de esgoto, e lançamento, obtendo maior eficiência operacional no serviço de coleta, transporte e tratamento. Gestão de Resíduos/Emissão, visando controle e qualidade dos efluentes, evitando perdas e atendendo aos requisitos normativos aplicáveis.	3	5. Esgoto coletado, tratado e lançado.
Serviços	Gerenciar os serviços prestados a seus clientes, de modo a realizar suas atividades a partir de padrões (procedimentos, instruções e materiais) com colaboradores treinados minimizando retrabalho, avaliando seus resultados e buscando melhoria contínua.	4	6. Execução dos serviços solicitados. 7. Abastecimento alternativo (pipa). 8. Execução de melhorias operacionais e manutenção.
Processos de suporte e de gestão	Resumo	(preencher abaixo se houver entrega relevante ao cliente)	
Planejamento	Apoiar a Direção ADR, servindo como referência técnica e gerencial para elaboração de estratégias. Gerar valor para o acionista. 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. Consolidar demandas da ADR para adequação de 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 Executiva da Aegea, para otimizar os processos operacionais. Atender às metas de cobertura de água e esgoto, conforme definido no contrato assinado e regulado pela AGENERSA e suas demais cláusulas. Participar das reuniões junto ao Poder Concedente e AGENERSA. Acompanhar os fluxos financeiros regulatórios e do acionista.	5	Entregas internas: Gestão econômico-financeira da ADR, curadoria de dados, inputs, relatórios gerenciais, atendimento a diversas demandas, gestão e controle do planejamento e do orçamento. Gestão dos aspectos regulatórios.  9. Entregas externas: Dados para AGENERSA e SINISA.
Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho	Gerir as ações de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) implantadas no dia a dia da ADR, incorporando práticas e procedimentos corporativos, minimizando riscos de saúde e segurança do trabalho.	6	10. Ações de SST implementadas em prol da força de trabalho (FT) da ADR.
Gestão de Meio Ambiente	Gerir as ações de meio ambiente da companhia, identificar, monitorar e propor ações mitigadoras para potenciais impactos ambientais. Elaborar e implementar o Sistema de Gestão Ambiental da ADR. Implantar as práticas operacionais de meio ambiente corporativo, manter um conjunto de treinamento de equipes nos quesitos ambientais. Representar a instituição, em parceria com a gerência institucional, em Comitês de Bacia, Conselhos Municipais de Meio Ambiente, INEA, IBAMA e eventos no setor de saneamento.	7	11. Ações de Meio Ambiente implementadas em prol das populações do município atendido pela ADR. 12. Entregas internas: licenças ambientais; identificação, análise e mitigação de impactos ambientais; implementação do SGA.
Gestão Administrativa e Suprimentos	Monitoramento do processo de compras locais e CAA, desde a solicitação da área até o pagamento da nota fiscal. Gestão das contratações de prestadores de serviço e atender às demandas de todas as unidades operacionais da ADR, bem como de manutenção das unidades operacionais e administrativas.	8	Somente entregas internas: contratações, gestão de materiais, realização de pagamentos.
Gestão da Qualidade	Garantir que práticas e procedimentos de Gestão da Qualidade sejam implantados na rotina do dia a dia das áreas ADR, minimizando riscos de qualidade referentes aos processos, bem como levantamento de oportunidades nas atividades mapeadas. Incorporar práticas e procedimentos corporativos de gestão à rotina das áreas da ADR.	9	Somente entregas internas: manutenção de requisitos de qualidade nas intervenções executadas pela ADR.
Monitoramento da Qualidade da Água	Realizar o monitoramento da qualidade da água desde as captações até as residências dos clientes, assim como avaliar a qualidade dos produtos químicos utilizados no tratamento da água e atender as reclamações sobre a qualidade da água realizadas pelos clientes, mantendo a água dentro dos padrões de potabilidade. Realizar análises de efluentes (laboratório terceirizado).	10	13. Relatório SISAGUA sobre a qualidade da água distribuída à população. 14. Relatório anual de qualidade da água. 15. Laudos sobre efluentes – monitoramento do emissário (laboratório terceirizado).
Gestão de Pessoas	Apoiar o desenvolvimento de pessoas e da estratégia do negócio, a agilidade dos processos, sustentando a tomada de decisões e garantindo entrega de resultado e uma relação de confiança, dentro de um ambiente que promova o equilíbrio e o bem-estar dos colaboradores. Potencialização de talentos por meio de ferramentas de gestão, aumento de repertório técnico e comportamental.	11	Somente entregas internas: Desenvolvimento humano; saúde e segurança do trabalho; ambiente favorável aos colaboradores; bem-estar.
Gestão de Frotas	Gerir a frota de veículos e equipamentos, em apoio às áreas operacionais e administrativas, buscando oportunidades de melhoria (OM's) e maior desempenho.	12	Somente entregas internas: equipamentos e veículos (leves e pesados) adequados às necessidades das áreas da ADR.
Eletromecânica	Garantir produção dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, assegurando disponibilidade e confiabilidade, utilizando tecnologias de P&D, análises de falhas e desenvolvimentos e melhorias contínuas. Cumprir com metas proposta de preventivas e preditivas. Garantir que sistema supervisor esteja em pleno funcionamento, para monitoramento operacional por meio de automação e/ou telemetria, bem como sistemas e dispositivos que possuem componentes mecânicos e/ou, assegurando sua capacidade de funcionamento e atendam normas de segurança.	13	Somente entregas internas: disponibilidade física e confiabilidade dos equipamentos eletromecânicos considerados críticos para a operação; automação de processos.
Gestão de Perdas	Realizar estudos e avaliações conforme as diretrizes da gestão de perdas, visando à otimização do processo de combate a perdas na distribuição de águas por meio de automação de sistemas, otimização de projetos de engenharia para uniformizar a alocação de água, utilização de tecnologias de satélite aliados a geofones para identificação de vazamentos não visíveis. Implementar projetos de combate a perdas.	14	Somente entregas internas: economia e eficiência no uso de recursos naturais; redução de custo de compra d'água.
Eficiência Energética	Realizar estudos e avaliações conforme as diretrizes da gestão de energia e eficiência energética, visando à otimização do consumo de energia por meio de projetos como geração distribuída, autoprodução de energia, migração ao mercado livre de energia, enquadramento tarifário, revisão dos contratos de demanda, redução dos reativos, manutenção preventiva de equipamentos e substituição de equipamentos obsoletos.	15	Somente entregas internas: economia e eficiência nos usos finais de energia; contratação de suprimento de energia que seja mais interessante para o negócio.

**4. CLIENTES**

Principais segmentos de mercado	Principais grupos de clientes	Produtos entregues (Usar números do campo Principais Produtos)	Principais necessidades, expectativas e predisposições do grupo
Saneamento básico (água e esgoto)	Clientes usuários residenciais Clientes comerciais Clientes industriais	1 a 8	Necessidades: Água tratada e entregue de acordo com os padrões de potabilidade, em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções no fornecimento (regularidade no abastecimento). Coleta regular e tratamento de esgoto adequados às normas vigentes.
	Clientes-alvo: ativos, inativos e potenciais de água e esgoto		Expectativas: Atendimento rápido em todos os canais de atendimento. Preferência por canais digitais para relacionamento e manifestações.
	Clientes Especiais: Grandes clientes e clientes públicos	1 a 8	Predisposições: Preferência por se relacionar com empresas éticas, transparentes e socioambientalmente responsáveis e alinhadas com as demandas da sociedade.
	Clientes-alvo: ativos, inativos e potenciais de água e esgoto		

**5. FORNECEDORES**

Principais tipos de fornecedores	Principais produtos fornecidos	Principais necessidades e expectativas
Empresas concessionárias de energia elétrica: Light, CERAL e Ampla/ENEL RJ	Energia elétrica	Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Serviços de telecomunicações: Vivo	Telefonia e internet	Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Combustível: Postos de combustível credenciados TicketLog	Derivados de petróleo	Contrato adequado às necessidades e pagamentos em dia.
Fabricantes de produtos químicos: Suall (sulfato de alumínio), Polieletrólito (GR), White Martins (oxigênio puro)	Produtos químicos	Contratos de fornecimento de longo prazo. Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fornecedores de materiais para serviços: Tigre, Corr Plastik e Doal Plastic	Materiais Serviços	Preços justos pelos produtos fornecidos, agilidade nas entregas; Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fabricantes de hidrômetros: Saga e SagaTech	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 e Policontrol (equipamentos e insumos), Idexx e JKLab (insumos)	Material de laboratório e reagentes	Preços justos pelos produtos fornecidos e boa qualidade. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Fabricantes de bombas e equipamentos: Ebara e Xylem	Bombas e equipamentos, medidores de campo	Preços justos pelos produtos fornecidos. Pagamento de faturas e notas dentro dos prazos acordados.
Empresas locadoras de equipamentos: Grillo, Usimeta, GP Portilho	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: Construbarros, In Service, Rodrigues e Lucena, BPC e Facilita	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: Localiza, Unidas	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	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: Hexis, CTJ, Ewagom, Ellus e Firjan	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: Rede de oficinas credenciadas com a Localiza e TicketLog	Manutenção de equipamentos e veículos	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 <small>(sem terceirizados e estagiários)</small>	% em relação à controladora	Principais necessidades e expectativas
1.713	9%	
Grupos de pessoas	Total de cada grupo <sup>(*)</sup>	
Diretores	13	<p>Necessidades: Ambiente seguro e favorável ao desenvolvimento e ao crescimento profissional de cada colaborador. Possibilidades de crescimento na carreira.</p> <p>Expectativas: Capacitação e desenvolvimento profissional.</p> <p>Oportunidades de assumir novos desafios aliado ao reconhecimento de seu desempenho.</p> <p><sup>(*)</sup> A ADR é dividida em blocos (1 e 4) em todo o Estado do Rio de Janeiro. Os quantitativos relacionados a esses grupos referem-se aos colaboradores alocados no Bloco 1 do município do Rio de Janeiro, que atuam na ADR de forma compartilhada. Do total de 1.713 colaboradores, <b>697 destes atuam no Bloco 1 na Capital do Rio de Janeiro</b>. Os executivos e gerentes que atuam no Bloco 4 estão alocados no Bloco 1.</p>
Gerentes	32	
Coordenadores	55	
Supervisores	56	
Especialistas	30	
Técnicos	20	
Administrativos	417	
Operacionais	1.090	

**7. OUTRAS PARTES INTERESSADAS**

Partes interessadas	Instância interlocutora na PI	Principais necessidades e expectativas
<b>Tradicionais</b>		
Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Aegea	Conselho de Administração da Aegea	Garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelos acionistas. Assegurar o retorno sobre o capital investido.
Sociedade	Órgãos representativos da sociedade organizada	Cumprimento da legislação aplicável às atividades da Concessionária.

**Observação importante:**

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

**Não tradicionais**

Poder Concedente (Estado do Rio de Janeiro), CEDAE, Procuradoria Geral do Município e Poder Legislativo local	Prefeito; Procuradores Gerais do município do Rio de Janeiro; gerente de fiscalização e fiscais; vereadores.	<p>Informações sobre o cumprimento dos marcos contratuais.</p> <p>Atendimento a demandas específicas por aceleração da execução de obras ou outras ações voltadas ao atendimento das necessidades da população do Rio de Janeiro. Estreitamento do contato com representantes das Câmaras de Vereadores.</p> <p>Prestações de contas sobre serviços dentro do escopo do Contrato de Concessão.</p>
Agentes reguladores e outras entidades ligadas ao Poder Público (incluindo meio ambiente)	INEA, Secretarias de Meio Ambiente Municipais, AGENERSA, IBAMA, ICMBio, CBH-BG, Ministério da Saúde, Secretaria de Estado da Saúde, PROCON, Ministério da Economia (Secretaria Especial de Previdência e Trabalho), Vigilância Sanitária.	<p>Informações sobre o cumprimento dos padrões de potabilidade da água e de descarte de efluentes tratados.</p> <p>Atendimento a solicitações de vistorias e visitas técnicas às instalações da empresa.</p> <p>Desenvolvimento das atividades da empresa de maneira a preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da população.</p> <p>Prestação de contas sobre o cumprimento do Contrato de Concessão.</p>
Principais comunidades	Sociedades representativas da população do Rio de Janeiro.	Atender a demandas específicas, apresentadas por sociedades líderes de bairros e associações representantes de comunidades carentes.

**Observação importante:**

Além das partes interessadas não tradicionais mais importantes listadas acima, as lideranças da ADR também interagem, conforme demandas específicas, com órgãos setoriais do saneamento ambiental municipais, estaduais e federais, representantes do Ministério Público, imprensa local e sindicato. Por essa razão, não foram incluídas no quadro acima.

**8. REDES EXTERNAS DE ATUAÇÃO**

Principais redes de atuação	Forma de atuação da candidata na rede	Propósito da atuação na rede
Lideranças Comunitárias	Participação em eventos comunitários, encontros com lideranças, representantes e ações socioambientais.	Ampliar e aprimorar o relacionamento da Concessionária com os territórios de atuação e comunidades de baixa renda.
Comitê de Bacia Hidrográfica	Participação dos representantes da ADR em Plenária, Grupos de Trabalho, bem como em reuniões, fóruns técnicos e outras instâncias de debate sobre os temas de interesse da Concessionária.	Defender os interesses da Concessionária perante organizações, instituições, entidades de classe e fóruns sobre o saneamento na região.
Mídias/redes sociais (perfis da ADR no Facebook e no Instagram)	Inserções periódicas de posts no Facebook, Instagram e LinkedIn, como forma de divulgar assuntos de interesse geral (exemplos: campanhas), 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 do Rio.

**9. LEGALIDADE**

**Principais requisitos legais e regulamentares**

Os requisitos legais e regulamentares aos quais a ADR está sujeita, estão previstas, essencialmente, nas leis relacionadas às concessões e serviços públicos (Lei n. 8987/95), à Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020 (“Novo Marco Legal do Saneamento Básico”), bem como ao Contrato de Concessão firmado com o Governo do Estado do Rio de Janeiro e a normas da AGENERSA. Considerando os aspectos relativos à saúde pública e ao meio ambiente, inerentes às suas atividades, a ADR está sujeita ao atendimento dos padrões de potabilidade presentes no Anexo XX da Portaria de Consolidação Nº 5, de 28 de setembro de 2017, do Ministério da Saúde (alterado pela Portaria GM/MS Nº 888, de 4 de maio de 2021). A empresa zela pelo controle da qualidade da água produzida e distribuída, bem como do esgoto tratado, dispondo de parceria com laboratório credenciado para realização das análises pertinentes em todas as etapas dos processos de tratamento (água e esgoto). 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 ADR está sujeita são a CLT, a lei 6514/1977 e a portaria MTE 3214/1978, que regulamenta as normas relativas à segurança e à medicina do trabalho

**Eventuais pendências e sanções**

Não existem, nos últimos três anos, sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações a que a ADR esteja sujeita, com decisão transitada em julgado, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros.

**Principais impactos adversos potenciais de produtos e operações sobre a sociedade e o meio ambiente**

**Eventuais passivos sociais ou ambientais existentes**

Desperdício de recursos naturais, como, por exemplo, perdas de água tratada em redes de distribuição que possam apresentar problemas de conservação, com a conseqüente 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.

Não aplicável

**10. AMBIENTE COMPETITIVO**

Criada em 2010, a Aegea é líder no setor privado de saneamento básico no Brasil. Em cada município onde atua, leva mais saúde e qualidade de vida para a população, respeitando sempre o meio ambiente e a cultura local. Hoje, são mais de 31 milhões de pessoas atendidas em 507 municípios, de norte a sul do Brasil; 15 Estados (RJ, SP, ES, SC, AM, PA, RO, MS, PI, MA, MG, MT, PR, CE, RS); cerca de 18 mil funcionários totais (Concessões e Empresas de Serviços) e receita operacional líquida de R\$ 6.856,4 milhões – base dezembro/2023.

O know-how desenvolvido ao longo dos anos ajudou a Aegea nas últimas conquistas bem-sucedidas. Com o advento do Novo Marco Legal do Saneamento, abriu-se uma janela de oportunidades para investimentos no setor. O segmento privado representa atualmente cerca de 15,83% do mercado, sendo que a Aegea venceu seis das maiores licitações que ocorreram no setor de 2019 a 2022, incluindo os blocos 1 e 4 do leilão da CEDAE, no Rio de Janeiro (RJ). A Aegea já possui um portfólio de ativos com alto potencial de geração de valor e a sua estratégia de crescimento prioriza ser reconhecida como a melhor companhia na viabilização e gestão de negócios de Saneamento no Brasil e referência mundial. Possui ainda como principais pilares estratégicos: a Formação e Gestão de Talentos, a Licença Social para Operar e Governança e Integridade.

Principais tipos de referenciais comparativos usados	Fontes ou origem
Indicadores econômico-financeiros (8.1)	Média truncada dos valores relatados pelas vencedoras do PNQS 2023.
Indicadores ambientais (8.2)	1. Referências teóricas (melhor resultado possível). 2. Concessionária Águas de Pará de Minas: organização mais bem colocada entre as reconhecidas pelo PNQS 2023 (Nível III – Diamante) em relação ao indicador ISc11. 3. INEA: Índices de balneabilidade das praias do Flamengo e de São Conrado. 4. Média truncada dos valores relatados pelas vencedoras do PNQS 2023.
Indicadores sociais (8.3)	1. Águas Guariroba: organização mais bem colocada entre as reconhecidas pelo PNQS 2023 (Nível II – Ouro) em relação ao indicador “Percentual de economias na faixa de tarifa social”. 2. Média truncada dos valores relatados pelas vencedoras do PNQS 2023.
Indicadores relativos a clientes e ao mercado (8.4)	Média truncada dos valores relatados pelas vencedoras do PNQS 2023.
Indicadores relativos a Pessoas (8.5)	1. Média do mercado – Pesquisa FEEEx. 2. Grupo Águas do Brasil <sup>1</sup> (GAB): indicadores de diversidade (mulheres e negros em cargos de liderança).
Indicadores relativos a Processos (8.6)	1. Referências teóricas (melhor resultado possível). 2. Concessionária Águas Guariroba: organização da Aegea mais bem colocada entre as reconhecidas pelo PNQS 2023 (Nível II – Ouro) em relação ao indicador ISp27. 3. Concessionária Águas de Nova Friburgo: organização mais bem colocada entre as reconhecidas pelo PNQS 2023 (Nível III – Diamante) em relação ao indicador ISp02a. 4. Média truncada dos valores relatados pelas vencedoras do PNQS 2023.

**11. DESAFIOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES**

Em conformidade com o último Planejamento Estratégico de ADR (revisão de novembro de 2023), foram definidos os principais desafios/opportunidades de geração de valor para a segunda metade do quinquênio, com destaque para: (i) Repactuação das metas de água e esgoto; (ii) Atuação em comunidades e áreas de risco; (iii) Ações de combate a perdas reais e aparentes; (iv) Alocação ótima de capital para melhoria do resultado; (v) Aperfeiçoamento do Sistema de Esgotamento Sanitário.

<sup>1</sup> Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023 (<https://www.grupoaguasdobrasil.com.br/relatorio2023/#16>)

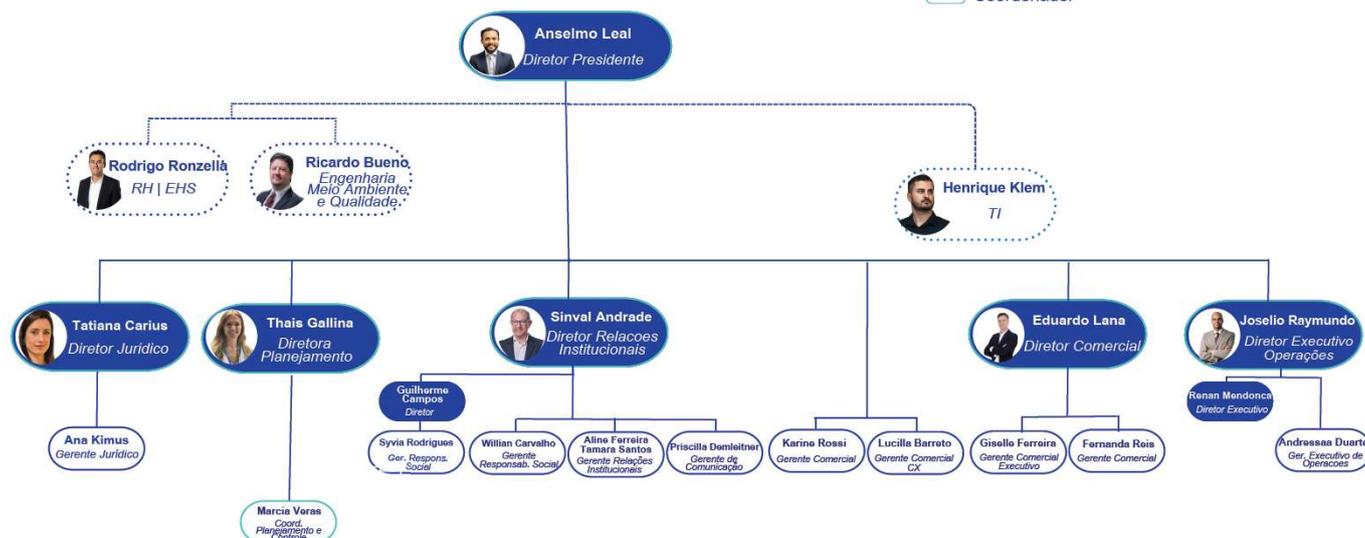
12. HISTÓRICO DE INICIATIVAS E REALIZAÇÕES DE MELHORIA DA GESTÃO

Ano	Fato relevante
2024	Primeira participação da ADR no PNQS (Ciclo 2024 – Categoria AMEGSA ESG – Nível I).
2024	Elaboração do Primeiro Sistema de Gestão integrado Ambiental, Social e de Saúde e Segurança.
2023	Revisão bianual do Planejamento Estratégico de ADR, com destaque para os novos desafios relacionados à OPEX e CAPEX para antecipação da universalização dos serviços de saneamento (água e esgoto) antes do prazo do Novo Marco Legal do Saneamento.
2023	Maior ativo da região, o emissário de Ipanema recebe a primeira autorização ambiental para funcionar de sua história, que se iniciou na década de 1970 e até a assunção da empresa nunca havia recebido qualquer instrumento de regularidade ambiental.
2022	Início do processo de regularização ambiental reconhecido pelo Instituto Estadual do Ambiente (INEA) como o maior processo de regularização ambiental de saneamento já executado no Brasil.
2021	Assinatura de Contrato de Concessão em agosto de 2021. Antecipação do início da operação dos sistemas pela ADR em novembro de 2021, reforçando compromisso em assumir os desafios postos em contrato. Troca de titularidade de instrumentos ambientais vigentes.

13. ORGANOGRAMA

Estrutura Organizacional | Gestão | **Águas do Rio 1**

-  Compartilhados com Águas do Rio | Relação Matricial
-  Diretor
-  Gerente
-  Coordenador



Total de Colaboradores: 1.713 | Atuantes no Bloco 1: 697 na Capital do Rio de Janeiro



14. REDES INTERNAS

Grupo	Áreas e Partes Interessadas Integrantes	Coordenador(a) do grupo
Grupo Gestor	Vice-Presidente da R4, Diretor Presidente da ADR, Diretor de Operações, Diretor Institucional, Diretor de Engenharia, Diretor Superintendente, Diretor Executivo, Gerentes, Coordenadores e Supervisores.	Alta Direção (VP, DP e DI)
Apresentação de resultados	Alta Direção, Gerentes, Coordenadores, Supervisores e Líderes de processo.	Gerente de Planejamento
Projetos de engajamento da sociedade	Colaboradores que interagem com as lideranças comunitárias do Rio de Janeiro, sob o comando da equipe da Coordenação de Responsabilidade Social da ADR.	Gerente de Responsabilidade Social
Grupo de Trabalho (foco em melhorias)	Facilitadores dos processos por demanda.	Gestores dos processos

# 1 Liderança

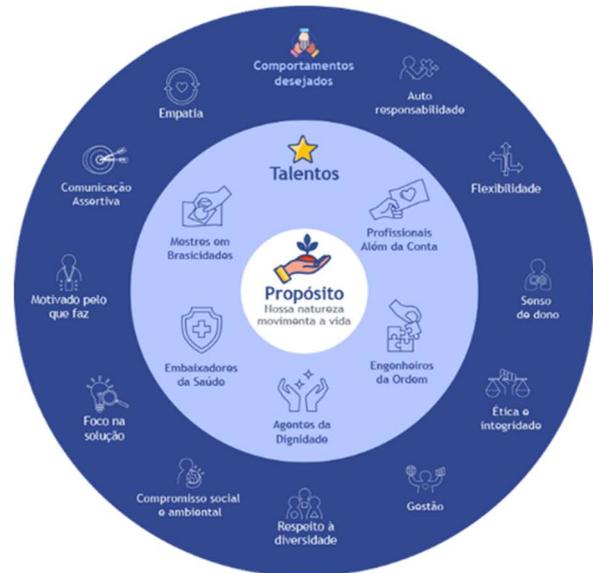
ÁGUAS DO  
AERIO



## 1.1 Desenvolvimento da cultura

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

Em novembro de 2021, a ÁGUAS DO RIO SPE 1 S.A. (ADR) assumiu os serviços de saneamento básico em 124 bairros do município do Rio de Janeiro (RJ), escopo desta candidatura, além de outros municípios espalhados pelo estado. A ADR é controlada pela Aegea Saneamento e Participações S.A. Na Aegea e suas empresas, o estabelecimento e a revisão dos valores, princípios e padrões de conduta focam em um relacionamento ético com as diferentes Partes Interessadas (PI's) pertinentes. A metodologia participativa, adotada para construção da missão, visão e valores, conta com os executivos corporativos da Aegea e de suas empresas, responsáveis diretos pela redação e posterior disseminação desses valores e princípios. Nesse contexto, a ADR adota integralmente os valores e princípios organizacionais citados no item 2 – Propósito – do Perfil deste SG. Os valores e princípios atuam como fatores estruturantes do Planejamento Estratégico (PE) da holding e de suas empresas, formulado e desdobrado a cada cinco anos e revisado na ADR a cada dois anos (ver CE 2), enfatizando, entre outros pontos, o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a Aegea assegura que todos os processos e estratégias globalmente definidos sejam pautados pelos mesmos ideais e cheguem às suas empresas (ADR inclusive). A revisão dos valores e princípios a cada ciclo permite que seja cumprida a finalidade de seu estabelecimento, ao mesmo tempo em que reforça seu conhecimento pelas PI's pertinentes (internas e externas), otimizando sua disseminação de forma direta, ágil e efetiva por intermédio de diversos meios e plataformas digitais adotados, em substituição a formas antigas de divulgação (exemplo: site, em substituição ao uso de e-mails). Em sintonia com os valores e princípios, os cinco talentos/ arquétipos definidos pela Aegea têm papel fundamental e são elementos que traduzem o modelo de operar da holding e de suas empresas, bem como crenças, ambições e cultura organizacionais (ver Mandala ao lado e citação no CE 6). A cultura Aegea é disseminada para a ADR e materializada por meio de práticas de gestão e reforçada em treinamentos e ações de comunicação interna, utilizando diversos canais de comunicação. Missão, visão, valores, propósito, talentos (atributos) e comportamentos desejados são estabelecidos e padronizados em toda a organização, divulgados em toda a jornada dos colaboradores, a partir do recrutamento/integração, e reforçados de forma sistemática nos canais internos de Comunicação. Internamente à ADR, a comunicação dos valores e princípios organizacionais é realizada de várias formas, como, por exemplo, as reuniões gerenciais e eventos dos quais participam colaboradores dos diversos níveis hierárquicos da Concessionária, onde esses conceitos são reforçados. Além disso, dentre os canais disponíveis para disseminação de valores e princípios, destacam-se os digitais, entre os quais: o site da ADR; SE Suite (plataforma web para gestão de documentos); Código de Conduta – Colaboradores (versão janeiro/2022, acesso por meio do site <https://www.aegea.com.br/compliance/>). Especificamente em relação às PI's externas, essa disseminação é realizada por meio do Código de Conduta – Parceiro de Negócio (versão julho/2022, no mesmo link). Nos últimos dois anos, essas inovações relativas aos canais de comunicação levaram a uma nova otimização do processo, assegurando tempestividade ao processo de estabelecimento e comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta, dentro da relação com cada PI pertinente, antecipando qualquer dúvida ou dificuldade com relação ao seu entendimento e estabelecendo canais de comunicação para eventuais necessidades de apoio à sua compreensão. Exemplo dessa antecipação a problemas no processo de estabelecimento e disseminação de valores, princípios e padrões de conduta é a solução de dúvidas e/ou esclarecimentos de pontos, que pode ser realizada por meio das interações dos líderes da ADR diretamente com os públicos-alvo dessa disseminação. Para assegurar a antecipação, o time de gestores da ADR, responsável por essa comunicação, é composto por seu Diretor Presidente (DP), Diretor Executivo (DE), Gerentes e Coordenadores (ver 1.3.a adiante). Por meio de encontros de relacionamento, eventos e canais de comunicação (internos e externos), entre outras práticas e rotinas, os representantes da empresa levam as mensagens, valores e princípios da Aegea ao público de interesse: colaboradores, clientes, comunidade, formadores de opinião, imprensa, decisores públicos, entre outros. Os porta-vozes recebem treinamento específico para participar de entrevistas e são pautados com informações chechadas pela equipe de Comunicação, que também orienta sobre o tom de voz e posicionamento da holding e suas empresas. A Aegea desenvolve políticas que sustentam os padrões de comportamento esperados e alinhados com seus valores e princípios. Todas as políticas e procedimentos exigem que os colaboradores, fornecedores e parceiros atuem de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis ao negócio e às diretrizes internas da holding e suas Concessionárias. Nesse contexto, o Programa de Compliance é conduzido pela Diretoria de Integridade, que se reporta diretamente ao Conselho de Administração (CA) da Aegea. A Diretoria conta com o apoio de um Grupo de Gestão de Ética, que tem a responsabilidade de avaliar e acompanhar as eventuais investigações, assumindo a tarefa de garantir a idoneidade de todo o processo realizado por um Grupo Apurador. Os pilares de atuação da área de Compliance da holding são: (i) Prevenção; (ii) Detecção; e (iii) Correção. Desde 2012, em ciclos de aprimoramento contínuo, as diretrizes de conduta encontram-se formalizadas por meio do Código de Conduta (já citado acima em seus dois atuais formatos), disseminado por todas as suas empresas (ADR inclusive, desde o início de suas operações, em 2021). Naquele mesmo ano foi implementado o Canal de Ética. Em um novo aprimoramento (2017), foi criada a Diretoria de Integridade, responsável pela implementação do Programa de Compliance. O Código sofreu melhorias em 2022, tendo sido totalmente remodelado em sua identidade visual, como forma de torná-lo mais interessante para ser assimilado por colaboradores, terceiros de demais PI's. A prática de combate à corrupção também vem passando por etapas de aprimoramento, como, por exemplo, a elaboração,



Missão, visão, valores, propósito, talentos (atributos) e comportamentos desejados são estabelecidos e padronizados em toda a organização, divulgados em toda a jornada dos colaboradores, a partir do recrutamento/integração, e reforçados de forma sistemática nos canais internos de Comunicação. Internamente à ADR, a comunicação dos valores e princípios organizacionais é realizada de várias formas, como, por exemplo, as reuniões gerenciais e eventos dos quais participam colaboradores dos diversos níveis hierárquicos da Concessionária, onde esses conceitos são reforçados. Além disso, dentre os canais disponíveis para disseminação de valores e princípios, destacam-se os digitais, entre os quais: o site da ADR; SE Suite (plataforma web para gestão de documentos); Código de Conduta – Colaboradores (versão janeiro/2022, acesso por meio do site <https://www.aegea.com.br/compliance/>). Especificamente em relação às PI's externas, essa disseminação é realizada por meio do Código de Conduta – Parceiro de Negócio (versão julho/2022, no mesmo link). Nos últimos dois anos, essas inovações relativas aos canais de comunicação levaram a uma nova otimização do processo, assegurando tempestividade ao processo de estabelecimento e comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta, dentro da relação com cada PI pertinente, antecipando qualquer dúvida ou dificuldade com relação ao seu entendimento e estabelecendo canais de comunicação para eventuais necessidades de apoio à sua compreensão. Exemplo dessa antecipação a problemas no processo de estabelecimento e disseminação de valores, princípios e padrões de conduta é a solução de dúvidas e/ou esclarecimentos de pontos, que pode ser realizada por meio das interações dos líderes da ADR diretamente com os públicos-alvo dessa disseminação. Para assegurar a antecipação, o time de gestores da ADR, responsável por essa comunicação, é composto por seu Diretor Presidente (DP), Diretor Executivo (DE), Gerentes e Coordenadores (ver 1.3.a adiante). Por meio de encontros de relacionamento, eventos e canais de comunicação (internos e externos), entre outras práticas e rotinas, os representantes da empresa levam as mensagens, valores e princípios da Aegea ao público de interesse: colaboradores, clientes, comunidade, formadores de opinião, imprensa, decisores públicos, entre outros. Os porta-vozes recebem treinamento específico para participar de entrevistas e são pautados com informações chechadas pela equipe de Comunicação, que também orienta sobre o tom de voz e posicionamento da holding e suas empresas. A Aegea desenvolve políticas que sustentam os padrões de comportamento esperados e alinhados com seus valores e princípios. Todas as políticas e procedimentos exigem que os colaboradores, fornecedores e parceiros atuem de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis ao negócio e às diretrizes internas da holding e suas Concessionárias. Nesse contexto, o Programa de Compliance é conduzido pela Diretoria de Integridade, que se reporta diretamente ao Conselho de Administração (CA) da Aegea. A Diretoria conta com o apoio de um Grupo de Gestão de Ética, que tem a responsabilidade de avaliar e acompanhar as eventuais investigações, assumindo a tarefa de garantir a idoneidade de todo o processo realizado por um Grupo Apurador. Os pilares de atuação da área de Compliance da holding são: (i) Prevenção; (ii) Detecção; e (iii) Correção. Desde 2012, em ciclos de aprimoramento contínuo, as diretrizes de conduta encontram-se formalizadas por meio do Código de Conduta (já citado acima em seus dois atuais formatos), disseminado por todas as suas empresas (ADR inclusive, desde o início de suas operações, em 2021). Naquele mesmo ano foi implementado o Canal de Ética. Em um novo aprimoramento (2017), foi criada a Diretoria de Integridade, responsável pela implementação do Programa de Compliance. O Código sofreu melhorias em 2022, tendo sido totalmente remodelado em sua identidade visual, como forma de torná-lo mais interessante para ser assimilado por colaboradores, terceiros de demais PI's. A prática de combate à corrupção também vem passando por etapas de aprimoramento, como, por exemplo, a elaboração,

implementação, manutenção e melhoria de Diretrizes Organizacionais (DO's), como, por exemplo, a DO003-GIT99 – “Política de Relacionamento com o Poder Público” e a DO012-GIT99 – “Política de Doações, Contribuições e Patrocínio”. Ainda dentro do contínuo aprimoramento da prática de combate à corrupção, em dezembro de 2018, o Sistema de Gestão de Compliance e Antissuborno da Aegea obteve sua certificação de acordo com a norma ABNT NBR ISO 37001:2017 – “Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso”. A primeira recertificação do Sistema ocorreu em 2021. Ao longo dos anos que compõem o quinquênio 2021/2025, o estabelecimento e a disseminação de valores, princípios e padrões de conduta vêm passando por contínuas otimizações, com o uso intensivo de tecnologia digital (exemplo: mídias sociais, que não eram inicialmente utilizadas com esse fim). Com seu uso, a prática obteve resultados muito mais satisfatórios, sendo possível, por exemplo, atingir todos os grupos de interesse da ADR: chegou-se a um indicador de efetividade de 100% dos colaboradores internos e das PI's mais importantes. São adotadas inserções em mídias diversas (TV, rádio), uso de outros meios, facilitando o acesso rápido a esses elementos por parte dos públicos interno e externo, conferindo agilidade no acesso aos respectivos conteúdos, assegurando tempestividade e abrangência em sua disseminação. Para facilitar a divulgação dos padrões de conduta adotados pela Aegea e suas empresas em suas relações com todas as PI's, desde 2022 o Código de Conduta Aegea é divulgado externamente por meio do portal da holding na web, conforme citado acima, bem como apresentado, no momento de consultas e solicitações de propostas a fornecedores e prestadores de serviço. Nesse contexto, é importante destacar o papel do Canal de Ética da Aegea, destinado a colaboradores, fornecedores, usuários, autoridades, servidores públicos e demais PI's com as quais as empresas do grupo Aegea se relaciona. Dedicado a apurar fatos relacionados a eventuais irregularidades ou comportamentos inadequados na condução dos negócios ou das atividades sociais, em nível empresarial ou profissional, o Canal é a forma mais eficiente de identificação dos desvios em relação ao Código de Conduta e às leis. Todas as denúncias são tratadas de forma independente, confidencial e sigilosa, não trazendo qualquer exposição ao relator. O Canal terceirizado é acessível 24x7, pelo telefone 0800-648-6301 e por meio da página <http://www.contatoseguro.com.br/aegea>. A Diretriz Organizacional DO016-GIT99 – “Política Canal de Ética” – estabelece a forma de atuação do Canal e de tratamento de denúncias, disponível para consulta na web. Além da certificação acima citada, uma outra forma de avaliação da efetividade da prática é realizada por meio da utilização do MEGSA ESG e da participação da ADR em seu primeiro ciclo do PNQS (categoria AMEGSA ESG) em 2024.

### 1.1.b. Promoção de mudanças culturais

O processo de promoção da cultura organizacional e suas mudanças na ADR vem sendo fortalecido e otimizado nos últimos dois anos por meio dos talentos/arquétipos citados em 1.1.a. No âmbito da Cultura Aegea, um ciclo de inovação substituiu, em 2022, os então denominados comportamentos observáveis por onze comportamentos desejados, que se relacionam diretamente com os cinco talentos/arquétipos e com as competências organizacionais por meio da Mandala, na qual os aspectos da Cultura Aegea encontram-se identificados. Essa sintonia entre os três conceitos (cultura, talentos e comportamentos) trouxe uma forma nova e inusitada de alinhá-los, facilitando sua identificação e sua disseminação pela força de trabalho da ADR, tendo ao centro o Propósito da Aegea, reforçando os aspectos funcionais que levam ao alcance dos resultados esperados e à prática cotidiana dos valores e princípios. Mudanças culturais, necessárias à constante evolução dos processos da ADR, são implementadas com foco em atender a cada finalidade, utilizando-se de canais que privilegiem a comunicação direta e positiva com os colaboradores envolvidos, em ciclos contínuos de otimização pelos quais vem passando a prática nos últimos dois anos. Um exemplo da promoção de mudanças nesse contexto é a implementação da gestão ágil de projetos voltados ao aprimoramento e inovação de produtos, serviços e processos da ADR (ver CE 5), aproveitando um dos aspectos funcionais mais evidentes na Concessionária: o “senso de dono” de seus colaboradores. Por outro lado, por se inserir em um segmento de atuação muito dinâmico e sob constante pressão, um fator disfuncional que foi detectado pela ADR e que vem sendo tratado é o foco nas ações de resoluções imediatas de problemas do dia a dia (o que é positivo), em detrimento de um maior planejamento de processos e atividades (o que pode se tornar um problema mais adiante). Com o objetivo de detectar e aproveitar os aspectos funcionais e mitigar proativamente os disfuncionais (antes que estes impactem negativamente a gestão de mudanças), a área de RH da ADR, com o apoio da respectiva área corporativa, busca identificar esses aspectos a partir de informações decorrentes de processos de gestão de pessoas (ver CE 6), priorizando e implementando ações necessárias. Isso tudo facilita a implementação de mudanças de forma participativa e colaborativa. Variações de um ano para o outro são um indicativo da efetividade da mitigação de aspectos disfuncionais. O processo se dá em ambiente digital, com o apoio oferecido por plataformas corporativas utilizadas pela ADR, entre elas, a Academia Aegea (ver CE's 5 e 6). No que se refere às lideranças (ver 6.2), programas como o Evoluir são fundamentais para capacitar os líderes da ADR em relação à promoção das mudanças culturais.

## 1.2. Governança

### 1.2.a. Estruturação da governança e continuidade

A definição das diretrizes de governança e gestão de riscos na Aegea e em suas empresas (a ADR inclusive) é atribuição da Diretoria de Auditoria, Riscos e Controles Internos (DARC), que se reporta diretamente ao CEO e ao CA, via Comitê de Auditoria, e contando com o apoio de auditoria externa (Ernst & Young – EY). A DARC é formada por duas gerências: a Gerência de Riscos e Controles Internos e a Gerência de Auditoria Interna. Como forma de aprimorar suas práticas, nos últimos três anos foram elaboradas e publicadas duas Diretrizes Organizacionais da Aegea: DO001-DRC99 – “Política de Atuação da Diretoria de Auditoria, Riscos e Controles Internos” e DO003-DRC99 – “Política de Gestão de Riscos”. A primeira delas apresenta o conceito de Governança Corporativa (GC) e seus princípios conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (Integridade – Equidade – Responsabilização (Accountability) – Transparência – Sustentabilidade), bem como sua relação com as áreas de Compliance e com a DARC. Já a segunda estabelece a metodologia de gestão de riscos adotada pela Aegea e diretrizes gerais para a elaboração de sua análise e avaliação, bem como reforça o conceito de GC e sua relação com as áreas de Compliance e com a Diretoria da holding. Ambas atuam de forma integrada com outras políticas e diretrizes da Aegea e endereçam temas como as melhores práticas de governança praticadas no mundo e o desenvolvimento sustentável, especialmente importante no segmento do saneamento. Nos últimos anos o processo de governança foi otimizado por meio da revisão

e do aprimoramento constante das diretrizes acima citadas e de outros instrumentos, fazendo com que fossem adotadas ferramentas digitais em todas as etapas do processo, do planejamento ao controle, passando pela operacionalização da gestão e mapeamento dos riscos e da realização das auditorias. Essas inovações vêm sendo implementadas desde então, permitindo aos gestores do processo realizá-lo de forma íntegra e efetiva (monitoramento por meio do indicador de cumprimento do cronograma de auditorias). A efetividade do processo também pode ser percebida pela eficácia dos instrumentos adotados pela Aegea e pela ADR, confirmada pela ausência de denúncias e processos importantes relacionados à governança e aos riscos do negócio e aos reconhecimentos externos obtidos em relação a esse mesmo tema (ver 1.2.b). A continuidade dos negócios é tema, desde 2017 na holding, da atual versão do “Manual de Melhores Práticas em Gestão de Crise – Aegea” (MG001-CMN99-00), diretriz elaborada e mantida pela DARC, que orienta as Concessionárias da Aegea em casos de desastres, conflitos, epidemias e outros eventos que possam levar à ruptura da ordem natural dos negócios, bem como trata dos passos envolvidos na gestão de uma crise, desde a pré-crise, a formação de comitês e definição de infraestrutura e recursos, até formas para lidar com situações sensíveis, diretrizes de comunicação, fluxos de atividades e responsabilidades.

### 1.2.b. Controle de riscos e conformidade

Atribuição da DARC, todos os riscos referentes aos negócios e processos da Aegea e de suas empresas são identificados, reconhecidos, classificados e avaliados por meio de sua alocação em uma matriz (mapa de calor), entre os eixos probabilidade e impacto, e classificados entre aceitáveis, gerenciáveis, mitigáveis ou intoleráveis. Na Aegea e na ADR, os riscos são separados em categorias: (i) riscos de compliance; (ii) legais; (iii) financeiros, contábeis e fiscais; (v) de tecnologia e sistemas; (vi) ambientais, de saúde e segurança; e (vii) de planejamento e crescimento estratégico. Para cada categoria são listados os tipos de risco e sua descrição (exemplo: a categoria “riscos de compliance” tem como tipos de risco: fraudes, o relacionamento indevido com o Poder Público, a imagem corporativa, a governança corporativa e as normas internas). De modo geral, o tratamento de riscos pode envolver uma ou mais das seguintes opções: (i) Evitar; (ii) Remover; (iii) Reduzir a probabilidade (adoção de medidas de prevenção); (iv) Reduzir o impacto; (v) Compartilhar os efeitos do risco (por meio de seguros, por exemplo); e (vi) Reter/assumir. A metodologia de gestão de riscos segue a legislação brasileira e as melhores práticas internacionais, como, por exemplo, a lei norte-americana de combate ao suborno de funcionários públicos no exterior, o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), e a lei anticorrupção do Reino Unido, a UK Bribery Act. A Aegea foi uma das vencedoras da premiação do Instituto de Auditores do Brasil, IIA May Brasil 2021, campanha mundial que analisa e reconhece as empresas que mostram, da melhor forma, o valor e a importância da auditoria interna (efetividade evidenciada por meio de reconhecimento externo). Especificamente em relação à ADR a adoção dessa prática levou à identificação e mitigação dos riscos relativos ao “Negócio Águas do Rio” e sua operação, dentre os riscos mais importantes, podem ser citados: (i) consumeristas; (ii) sindicais; (iii) ambientais, que podem levar a prejuízos ao meio ambiente em função das atividades da Concessionária; (iv) externalidades e mudanças climáticas, que podem afetar a operação, a força de trabalho e os ativos; (v) gestão do Contrato de Concessão e processos judiciais, incluindo ineficiências ou não atendimento a marcos contratuais; (vi) saúde e segurança do trabalho de equipes próprias e terceiras; e (vii) riscos relacionados a equipamentos, sistemas e demais ativos reversíveis, que podem ter uma situação real diferente daquela informada em edital ou Contrato de Concessão. Nesse contexto, além dos riscos listados acima, merecem ainda maior destaque os riscos referentes à disponibilidade de recursos hídricos. Todo o processo de controle de riscos e conformidade é digital e fica salvo em um ambiente virtual (SE Suite), plataforma na qual os documentos são criados, verificados, aprovados e disponibilizados. Além da plataforma web Greenlegis (ver 4.1.a), adotada para o monitoramento dos riscos socioambientais e a consequente manutenção da legalidade, diante de sua expansão no cenário nacional, a Aegea investiu recursos para o aprimoramento do ProJuris, uma ferramenta web que possibilita o mapeamento, a criação e o desenvolvimento de rotinas de controle do contencioso judicial, arbitral e administrativo, bem como dos riscos a elas associados, com o emprego de Inteligência Artificial (IA), com vistas a implementar melhorias nos serviços prestados por suas Concessionárias e manter transparência de informações para suas PI's.

### 1.3. Exercício da liderança

#### 1.3.a. Interação com as partes interessadas

A Concessionária mantém uma estrutura de comunicação que facilita e otimiza a interlocução frequente entre a empresa e o público. Além de um site oficial ([www.aguasdorio.com.br](http://www.aguasdorio.com.br)), a empresa possui perfis oficiais nas redes sociais (Instagram, X, Facebook, LinkedIn e TikTok), bem como realiza campanhas de comunicação em mídias de massa como jornais, rádio e TV, além de propor pautas de interesse público à imprensa. A ADR mantém um programa inovador de incubação de influenciadores digitais para produção de conteúdo relevante sobre Saneamento. Em 2020, quando da formulação de sua Estratégia para o quinquênio 2021/2025, a Aegea inovou com a criação, em seu modelo organizacional, a das Diretorias Regionais e definiu os papéis dos dois Diretores de suas Concessionárias: DP com atuação voltada aos relacionamentos externos e DE com foco nos processos internos da ADR, ambos trabalhando de forma alinhada e sincronizada. O quadro a seguir resume as formas de interação das lideranças com as PI's mais importantes. Desde o início das operações, as mídias sociais possuem papel importante na proatividade dos canais de manifestação da ADR, com destaque para seus perfis no Facebook e no Instagram. As manifestações que chegam à Concessionária por meio desses canais são integradas e tratadas da mesma forma que ocorre com os demais canais disponíveis e incluem respostas aos seus autores, sempre que necessário (com responsabilidades e atribuições definidas no MG001-CMN99-00 – ver 1.2.a). O pleno uso do Facebook, do Instagram e do WhatsApp (que também é muito utilizado) confere à comunicação com as PI's um forte componente digital, além do que permite à ADR antecipar-se a situações complexas no relacionamento com tais partes (exemplo: antecipação de demandas dos órgãos públicos e seu alinhamento com as frentes de trabalho da Concessionária). O papel da Central de Documentação (CEDOC), que recebe os comunicados externos e direciona para o responsável pela tratativa com cada PI, garante agilidade e efetividade da comunicação com essas partes. A comunicação institucional da ADR propicia informações atualizadas e relevantes aos seus públicos-alvo, sendo possível verificar o alcance das mensagens disponibilizadas. Para estreitar laços entre a ADR e os principais stakeholders da sociedade civil em sua área de atuação, bem como entre seus colaboradores e as comunidades em que atua, a empresa mantém o Programa Afluentes, que já identificou mais de

7.000 líderes comunitários e é essencial para manter um canal de escuta ativa com as comunidades em que a ADR atua. O quadro a seguir resume as formas de interação com as PI's mais importantes.

Parte interessada	Liderança da ADR	Principais interações, agendas planejadas e canais de manifestação	Objetivos das principais Interações
Governo do Estado, PMRJ e AGENERSA	Diretor Presidente (DP) e Diretor Institucional (DI)	Reuniões de trabalho com o Governador, Prefeito e servidores da Agência. Participação em eventos oficiais. Participação em campanhas específicas ligadas ao saneamento.	Estreitamento do contato com o Poder Público. Prestações de contas sobre os serviços dentro do escopo do Contrato de Concessão. Atendimento aos prazos de serviços (Regulamento). Atendimento às ouvidorias.
Secretarias Municipais e Prefeituras	DI, Diretor Executivo (DE) e Gerente Institucional	Reuniões de trabalho com prefeitos e secretarias municipais. Participação em eventos específicos.	Estreitamento do contato com o Poder Público. Prestações de contas sobre os serviços dentro do escopo do Contrato de Concessão. Atendimento aos prazos de serviços (Regulamento). Atendimento às ouvidorias.
Clientes e órgãos de defesa do consumidor	DE e Gerente Comercial	Visitas institucionais a Grandes Clientes. Participação direta nas ações junto a potenciais grandes clientes. Reuniões com clientes residenciais e comerciais. Respostas a ofícios e demais formas de comunicação com órgãos como o PROCON, o Reclame Aqui e outras entidades.	Identificação de necessidades e expectativas não atendidas dos clientes. Atendimento diferenciado a potenciais grandes clientes (empreendedores, construtoras, indústrias). Encaminhamento de eventuais reclamações e/ou sugestões.
Sociedade	DI e Diretor de Comunidades e Gerente de Resp. Social	Visitas a comunidades do município. Programa Afluentes e outros programas/projetos voltados à responsabilidade socioambiental (ver descrição do CE 4 deste SG). Participação em eventos comunitários, encontros com lideranças e ações socioambientais.	Aproximação da ADR a uma parte específica de seus clientes e potenciais clientes, criando um vínculo de confiança entre as partes. Construção conjunta de ações socioambientais.
Acionistas, Conselho de Administração (CA), Diretoria	Vice-Presidente da R4 e DP	Reuniões periódicas com a Direção da Aegea.	Participação na definição das diretrizes corporativas da Aegea. Prestação de contas à Diretoria, ao Conselho de Administração (CA) e aos acionistas.
Força de trabalho	Todos os gestores da ADR	Encontros com as áreas administrativas e operacionais, acompanhamento de serviços realizados e atuação estratégica para cumprimento de objetivos. Reuniões para acompanhamento das atividades. Suporte em relação à gestão de pessoas.	Promoção de um ambiente motivacional aos colaboradores, por meio da aproximação com as lideranças da ADR. Compreensão da realidade dos diversos processos do dia a dia da empresa. Avaliação e solução de problemas.
Fornecedores e prestadores de serviços	Gerentes das áreas operacionais	Contatos com prestadores locais de serviços críticos, conforme a necessidade.	Conhecimento da situação da prestação dos serviços por parte dos terceiros. Adoção de medidas mitigadoras para fazer frente a riscos.

Merecem destaque (i) o SAC 2.0 (via agência externa), inovação introduzida em 2023 para monitoramento, registro e resposta a demandas dos clientes nas redes sociais e (ii) a plataforma Buzzmonitor para monitoramento de redes sociais, atendimento multicanal, agendamento de posts, analytics, dashboards, gestão de influencers e outros. Dois dos fatos relevantes recentes, comunicados pela Direção da ADR a seus públicos-alvo, são: (i) a obtenção, em 2023, das licenças ambientais para as obras de Coleta em Tempo Seco (CTS) na Baía de Guanabara (público-alvo: a sociedade como um todo – carioca e fluminense); e (ii) a instalação de macromedidores nos sistemas de distribuição, de forma a controlar o volume de água distribuído e facilitar o combate a perdas no sistema (públicos-alvo: sociedade, AGENERSA, Diretoria Aegea).

### 1.3.b. Tomada de decisão

A cada ciclo de desdobramento do PE da Aegea para a ADR, as principais decisões estratégicas são tomadas, de forma colegiada, no nível mais alto de sua Direção (VP da R4, DP, Diretor de Engenharia, Diretor de Operações e DI), tendo como base o planejamento plurianual aprovado pelo CA da Aegea. Definidas as decisões estratégicas por parte da Aegea, as Vice-Presidências e Diretorias da holding são responsáveis por comunicá-las às empresas. Dessa forma, o PE é desdobrado para a ADR (vide CE 2), facilitando a tomada e o acompanhamento das decisões estratégicas e táticas da empresa, dentro de um processo enxuto e focado em seus objetivos. Ferramentas digitais desempenham papel fundamental no apoio à tomada de decisão por parte dos gestores da ADR, com destaque para o sistema IBM Cognos TM1, plataforma corporativa com soluções para elaboração e acompanhamento de budgets, forecasts e planejamento, bem como aplicações analíticas e de reporting. Desde o início das operações da ADR, o Cognos permite colaborar em planos, orçamentos e previsões, apoiando diretamente a tomada de decisões e seu acompanhamento, incluindo análise de dados e criação de modelos, refletindo um ambiente de negócios em constante evolução. Desde 2022, painéis de Power BI tornam a tomada de decisão mais ágil e consistente, permitindo a todos os setores acompanhar o cumprimento de objetivos e metas, o comportamento dos indicadores em tempo real e aspectos de produtividade, podendo levar a ajustes estratégicos que corroboram para atingir as metas. O monitoramento permite a antecipação a problemas, que são prontamente detectados quando de sua ocorrência. Os painéis e as funcionalidades do BI ajudam a alinhar recursos e iniciativas com os objetivos estratégicos da holding, bem como cenários e eventos do mercado local, incluindo o monitoramento dos compromissos firmados, colaborando para sua implementação correta e tempestiva e em alinhamento com os princípios e valores organizacionais, assegurando a otimização do processo, bem como sua proatividade e efetividade, este último aspecto analisado por meio do acompanhamento dos compromissos e seu cumprimento.

# 2 Estratégias

ÁGUAS DO  
**de RIO**



## 2.1. Manutenção de estratégias sustentáveis

### 2.1.a. Definição da esfera de influência e objetivos

De acordo com a norma ISO 26000:2010 – “Responsabilidade Social”, esfera de influência é “gama/extensão das relações políticas, contratuais, económicas ou outras, por meio da qual uma organização tem a capacidade de afetar as decisões ou atividades de indivíduos ou outras organizações”. Devido ao caráter técnico específico da modalidade de concessão plena dos serviços de água e esgoto, a esfera de influência da ADR é muito bem delimitada. Desde o início de suas operações, a ADR desdobra para sua realidade a Estratégia definida de forma corporativa pela holding. Com o aprimoramento da prática ocorrido em 2020, início do atual ciclo estratégico, foram definidas as grandes diretrizes que vêm servindo como base para as ações da holding e suas empresas nos cinco anos de sua vigência. O processo de desenvolvimento do PE da Aegea é conduzido, conforme descrito em 1.3.b. Em 2020, a holding contou com o apoio do BCG – Boston Consulting Group. O resultado da formulação estratégica foi condensado em cinco pilares, sintetizados na figura abaixo.



No contexto do desdobramento do PE da Aegea para a ADR, foram identificadas as vantagens competitivas que propiciam à Aegea se destacar no setor do Saneamento: Know-how em Saneamento + Modelo de Gestão Flexível + Foco em Performance. É importante destacar que o modelo de negócios da Aegea, incluindo a forma de definir sua Estratégia, foi pensado e construído de acordo com as diretrizes e os conceitos do International Integrated Reporting Council (IIRC). Em seu âmbito, a ADR revisita a Estratégia a cada dois anos dentro do quinquênio, visando a detectar necessidades de ajustes na Estratégia desdobrada para sua realidade. As PI's da esfera de influência da ADR são contempladas nessa revisitação, com a identificação de suas demandas e anseios, buscando levantar oportunidades e ameaças nos seus relacionamentos com a Concessionária, analisadas conforme descrito no item 2.1.b a seguir. A análise colegiada, realizada a cada dois anos, permite às lideranças da ADR alinhar as transformações pelas quais passa o Saneamento, bem como a ratificação (ou a retificação) de posturas estratégicas, planos de atuação, objetivos e indicadores específicos, o que inclui sua compatibilização com valores e princípios organizacionais, englobando temas como o saneamento ambiental integrado (em parceria com outros players estratégicos, como a PMRJ, por exemplo), a universalização dos serviços e o desenvolvimento sustentável. Todas as etapas de formulação e revisitação do PE são realizadas de forma otimizada e focada em sua finalidade, antecipando-se aos desafios de cada novo ano. Todas as informações a esse respeito são compiladas e tratadas em ferramentas digitais (exemplo: Power BI). A efetividade da prática é evidenciada pelos indicadores estratégicos e de negócio da ADR, demonstrando o cumprimento de objetivos/metapas definidos.

### 2.1.b. Mapeamento e tratamento de forças externas

Ao longo do período de vigência do PE 2025 e desde o início de suas operações, as lideranças da ADR bianualmente revisam as forças externas que facilitam ou dificultam suas ações para o cumprimento com as estratégias definidas corporativamente e o atendimento dos objetivos específicos da Concessionária. O processo de formulação estratégica adotado pela Aegea considerou dados e informações de diversas fontes externas: dados e informações fornecidas pelo BCG; análises políticas de institutos e especialistas; dados de instituições que analisam as tendências macroeconômicas (por exemplo: FGV); dados de entidades de classe (ABCON/SINCON, ABIMAQ, ABINEE); e agências, autarquias, sistemas e outros órgãos do Governo Federal (ANA, ANEEL, CONAMA, IBAMA, SNIS), bem como do Governo do Estado (INEA). Dessa análise de fatores externos, a formulação do PE 2025 levou à definição de um resumo das principais tendências e incertezas críticas. No desdobramento do PE para a ADR, esses dados e informações foram utilizados na reflexão realizada por seus gestores quando do estabelecimento dos objetivos, indicadores e metas para a Concessionária, consolidados em planilhas e gráficos digitais. Revisitadas dentro de uma perspectiva de curto e longo prazo (um ano à frente e 2025, respectivamente), as forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo à ADR são então consideradas nas análises de cada exercício que se inicia. As ameaças mais relevantes atualmente consideradas pela ADR são: (i) eventos climáticos, crise hídrica (estiagem); (ii) descumprimento de cláusulas do Contrato de Concessão; (iii) possibilidade de indisponibilidade de insumos e materiais; (iv) rotatividade de colaboradores, em função de novos negócios da Aegea pelo Brasil e da captação de talentos pelo agronegócio na região; e (v) a concorrência representada pelas fontes alternativas de abastecimento. Já as oportunidades mais importantes são: (i) universalização dos serviços de esgotamento sanitário e possibilidade de repactuação de suas metas; e (ii) a adoção de ferramentas tecnológicas que permitam a otimização de processos e a busca pela eficiência energética nas operações da ADR. Em termos de impactos sociais, ambientais, econômicos e de governança mais relevantes estão: (i) as dificuldades inerentes à implementação de ações decorrentes da agenda ESG, especialmente junto a comunidades (ameaça); e (ii) a ampliação dos serviços de coleta e tratamento de esgotos (oportunidade). 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 Governo do Estado do Rio de Janeiro, que traz periodicamente requisitos adicionais associados aos serviços concedidos (evolução dos marcos contratuais a atender, bem como demandas pontuais apresentadas e a integração da ADR com frentes de atuação do Poder Público em suas esferas). Esses requisitos adicionais são prontamente considerados na avaliação realizada pela Concessionária em relação a planos oficiais do Poder Concedente e de órgãos ambientais referentes ao saneamento integrado. Também merecem destaque as contribuições das redes externas das quais a ADR faz parte (maiores detalhes, ver Perfil deste SG), consideradas na análise dos fatores externos que impactam a revisitação bianual do PE da Aegea desdobrado para a ADR, especialmente no que se refere à identificação de novas oportunidades para o aprimoramento do relacionamento da empresa com seus clientes, já que as redes externas são canais de diálogo abertos para receber sugestões, reclamações e indagações dos diversos grupos de clientes. O mapeamento das

forças externas garante que a ADR aproveite, de forma antecipada, as oportunidades e mitigue as ameaças detectadas. A efetividade da prática é mensurada indiretamente por meio de indicadores de desempenho que expressam seus resultados (como, por exemplo, o cumprimento com os requisitos de partes interessadas (RPI's) estabelecidos com o Governo do Estado por meio do Contrato de Concessão: ICm05 e ICm06).

### 2.1.c. Compilação e tratamento das forças internas

Na análise das forças internas específicas da ADR, a gestão dos riscos conduzida sob orientação da DARC, associada à identificação de riscos e oportunidades no âmbito dos processos internos da Concessionária (vide item 1.2.a e 1.2.b) possui um papel preponderante. Todos os riscos são mapeados e considerados, incluídos aqueles relativos aos recursos hídricos, aos ativos hidráulicos e eletromecânicos, aos ativos intangíveis, às questões culturais e às necessidades de desenvolvimento de competências específicas. Todos se constituem em itens de análise interna realizada anualmente, também dentro de uma perspectiva de curto e longo prazo, complementando a avaliação realizada na formulação do PE, bem como enfatizando questões específicas relativas à realidade local. As forças mais relevantes atualmente consideradas pela ADR são: (i) busca constante pelo aprimoramento do relacionamento com as PI's e pela inclusão por meio de projetos sociais (uma das essências do desenvolvimento sustentável e das ações ESG da ADR junto a comunidades e outros públicos); (ii) busca constante por tecnologias de ponta e inovações; (iii) maturidade da gestão e eficiência operacional; (iv) foco em resultados + qualidade; (v) busca constante pela excelência no atendimento aos clientes; e (vi) níveis de cobertura (água e esgoto). A principal fraqueza é a morosidade dos órgãos competentes. A compilação das forças e fraquezas internas e sua análise, por meio do uso de ferramentas digitais (exemplo: Power BI) é realizada de forma integrada e proativa pelas lideranças, com foco na antecipação de potenciais impactos econômicos, sociais e ambientais que possam ocorrer nos resultados da ADR. O mapeamento das forças internas garante que a ADR se antecipe preventivamente a problemas, potencializando suas forças e minimizando suas fraquezas. A efetividade da prática é mensurada indiretamente por indicadores de desempenho que medem os resultados obtidos pela empresa com relação ao crescimento da produtividade de suas equipes e à diminuição da rotatividade da sua força de trabalho, pelo constante aproveitamento das forças (destaque para a formação do time de colaboradores) e pela forma como a ADR enfrenta suas fraquezas internas (exemplo: aproximação com os órgãos municipais, mas que vem sendo fortalecida ao longo dos últimos anos).

### 2.1.d. Consenso estratégico

Desde o início de suas operações, a ADR vem desdobrando a Estratégia corporativa definida pela Aegea quando da formulação do PE 2025. Na ADR, a prática pode ser evidenciada pela condução por suas lideranças, em 2023, do processo de desdobramento do PE para o dia a dia da empresa. O documento "Planejamento Estratégico Águas do Rio", resultado desse desdobramento, é formado por diversos tópicos (temas) que levaram ao desdobramento do PE da Aegea a ao consenso estratégico para a ADR: (i) Panorama do Negócio; (ii) Plano da Concessão; (iii) Planos de Atuação; e (iv) Oportunidades. No âmbito do Plano de Concessão, merecem destaque os temas da postura estratégica definida para a ADR: (i) Base Case; (ii) CAPEX; (iii) Receita; (iv) OPEX; (v) Regulatório e Institucional; (vi) Licença Social; e (vii) EHS. Nesse contexto, é importante destacar o papel do NAG (Núcleo de Apoio à Gestão), órgão corporativo que dá suporte à ADR na análise e revisão de seu PE a cada dois anos, apoiando seus gestores no alinhamento do PE às constantes mudanças no cenário e na conjuntura do setor do Saneamento. Essa formulação estratégica levou à elaboração da figura apresentada no início da descrição do atendimento deste CE 2, com a relação dos cinco pilares estratégicos, listados na coluna "PE" do quadro a seguir, que também traz os objetivos estratégicos definidos internamente pela ADR para o cumprimento com esses mesmos pilares, bem como os principais indicadores do negócio ("N") e suas metas para 2024 (curto prazo) e menção a 2025 (longo prazo, ao final do quinquênio).

Pilar/ Estratégias	Objetivo estratégico ADR	Indicador do Negócio da ADR	Meta 2024 (curto prazo)	Meta 2025 (longo prazo)
Crescimento sustentável	Atingir meta de EBITDA	EBITDA (LAJIDA)	R\$ 494,81x 10 <sup>6</sup>	As metas de longo prazo, definidas para a ADR para o quinquênio 2021/2025, são consideradas confidenciais, uma vez que refletem diretamente as estratégias traçadas por sua Diretoria para o período. Por essa razão, não são apresentadas neste SG.
	Atingir meta de geração de caixa operacional por meio da arrecadação	Arrecadação	R\$ 1.259,50 x 10 <sup>6</sup>	
Disponibilidade de água	Atingir a cobertura de água conforme marcos contratuais	Atendimento Urbano de Água (ICm05)	99%	
Cobertura de esgoto	Atingir a cobertura de esgoto conforme marcos contratuais	Atendimento Urbano de Esgoto (ICm06)	90%	
Excelência e eficiência operacional	Garantir a qualidade e a disponibilidade dos serviços prestados com excelência, aliadas à melhoria contínua da eficiência operacional	Água distribuída dentro do padrão (ISp02a)	100%	
		Índice de Perdas de Água na Distribuição (ISp27)	20%	
		Tratamento de Esgoto – SNIS (ISc10)	100%	
	Cumprir as metas de EHS	Percentual de atendimento às condicionantes de licenças	100%	
Número de acidentes ambientais		Zero		
Motivação, atração e retenção de pessoas	Garantir um ambiente favorável ao desenvolvimento e ao crescimento profissional de cada colaborador	Satisfação dos Empregados (IPe04)	90%	

Os pilares e seus respectivos resultados são analisados em reuniões setoriais e interdepartamentais, reuniões gerenciais, reports dos responsáveis pelas áreas a seus líderes e Reuniões de Diretoria (RD's), sempre com o apoio de ferramentas digitais, como, por exemplo, o Cognos e o Power BI. Com isso, fica facilitada a busca pelo consenso visando ao atendimento dos requisitos das partes interessadas (RPI's), com as necessidades e expectativas mais relevantes contempladas diretamente nos tópicos específicos definidos pela ADR. Também com base nesses tópicos, é fácil identificar a preocupação com o desenvolvimento do saneamento e sua universalização na área atendida pela Concessionária. A busca pela eficiência operacional é facilmente identificada nos tópicos relacionados à gestão do OPEX, bem como a transformação digital e a inovação. Os investimentos necessários e seus retornos são avaliados

em relação aos impactos econômicos, ambientais e sociais e visam à otimização dos recursos e seu direcionamento para o alcance das metas definidas. A efetividade do processo é avaliada por meio do grau de cumprimento com as metas definidas para esses indicadores. As metas associadas aos indicadores encontram-se detalhadas no CE 8.

### 2.2. Implementação das estratégias

#### 2.2.a. Definição de mudanças

Nos diversos fóruns de debate sobre a gestão e os processos da ADR – reuniões setoriais, reuniões interdepartamentais e RD's – são avaliadas as estratégias formuladas para o alcance das metas estabelecidas pela Concessionária, contando com a participação de líderes e liderados envolvidos nos processos. São levados em consideração o contexto de atuação da operação, cenários (inclusive os relativos à escassez hídrica, à situação da relação com a CEDAE e o fornecimento de água tratada e aos ativos hidráulicos e eletromecânicos), os processos e os recursos disponíveis. Essa avaliação permite a definição das principais mudanças organizacionais e inovações necessárias ao êxito das estratégias. As mudanças abrangem processos gerenciais, operacionais (primários, de suporte e de fornecimento) e econômico-financeiros, que possuem papel fundamental no cumprimento das posturas estratégicas definidas para a ADR. Mudanças e inovações são definidas e implementadas de forma participativa. Os diversos sistemas e programas utilizados pela ADR (ver CE 5) são importantes aliados nas mudanças necessárias. Ferramentas digitais para análise de dados vêm sendo utilizadas para uma gestão cada vez mais embasada em fatos e no tratamento desses dados, facilitando a tomada de decisão e a implementação das mudanças. Nesse sentido, destaca-se a inovação da prática, desde o início de suas operações, com a disseminação da ferramenta Power BI, que facilita a análise de negócios, transformando dados em dashboards para visualizações interativas e recursos de business intelligence, o que permite às áreas da ADR criarem seus próprios relatórios e apresentar seus resultados de forma otimizada e efetiva. Além disso, a inovação trazida pela automatização de processos é um outro exemplo de mudanças implementadas para otimização e melhoria da produtividade e da segurança operacional das atividades (exemplo: implantação do Centro de Operações Integradas – COI). A efetividade da prática é avaliada pelo cumprimento dos cronogramas de projetos e de planos de ação estabelecidos para a gestão das mudanças, especialmente aqueles relacionados ao Programa Inovae (ver 5.2.a).

#### 2.2.b. Desdobramento dos planos

A ADR assegura que o desdobramento das metas e planos estratégicos chegue aos seus processos do dia a dia. Esse alinhamento tem como ponto de partida a definição de metas para cada ano, que leva em conta dados da própria atuação da empresa, tais como: (i) metas definidas pela Direção da Aegea; (ii) desempenho em períodos anteriores; (iii) previsões de expansão de redes; (iv) tendências e previsões de mercado; (v) RPI's, tais como: aumento de demandas dos clientes por serviços de saneamento, obras de interesse social capitaneadas pelo Poder Concedente, instalação de grandes empreendimentos e metas de crescimento estabelecidas pelos acionistas; e (vi) referenciais de comparação (desde 2024, quando aplicáveis). Desde 2021, a definição, de forma participativa por parte da ADR, de Planos de Atuação multidisciplinares e abrangentes, permite o detalhamento das ações necessárias ao cumprimento dos objetivos definidos na postura estratégica estabelecido para a Concessionária. Os Planos são complementados por ações estratégicas, que necessitam ser implementadas e monitoradas de forma participativa, com referência a temas específicos e relacionados diretamente com as posturas estratégicas da ADR. O Power BI é um dos exemplos de ferramentas digitais utilizadas desde o início das operações, que permitiram que o processo de desdobrar e monitorar os planos estratégicos ocorresse de forma ágil e focada, trazendo inovação na forma como seus gestores passaram a acompanhar esses mesmos planos, tratando preventivamente potenciais desvios antes que ocorram na prática, implementando correções de rumo se necessário.

### 2.3. Análise de desempenho

#### 2.3.a. Medição e avaliação de resultados

A análise do desempenho operacional se dá internamente, no âmbito dos processos da ADR, enquanto a análise do desempenho estratégico da ADR se dá por meio das RD's, das quais participam os Diretores, Gerentes e Coordenadores das empresas da Regional 4 (R4). Como aprimoramento da prática na holding, em 2020/2021, com a formulação estratégica para o quinquênio 2021/2025, as RD's tomaram o formato atual de realização, no qual o desempenho estratégico da ADR é parte da avaliação de toda a R4 e as seguintes oportunidades de geração de valor passaram então a ser analisadas e seus resultados medidos e avaliados: (i) negociação de eventos de desequilíbrios contratuais; (ii) atingimento das metas estabelecidas no Contrato; (iii) mapeamento das perdas no sistema; (iv) atuação nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas; (v) ações comerciais voltadas para grandes clientes; e (vi) eficiência energética. Nas RD's da R4 é analisado o desempenho global da ADR e das demais empresas, em relação ao período que se encerrou, levando em conta os resultados de auditorias, feedback de clientes, monitoramento de processos e serviços, conformidade de serviços, ações corretivas e preventivas, entre outros. Com esse conjunto de instâncias de análise de seu desempenho, a ADR assegura que haja um alinhamento entre o estabelecimento (ou revisão) das metas nos ciclos de PE da Aegea e seu desdobramento para a Concessionária, bem como o monitoramento dos indicadores de desempenho, inclusive quanto a requisitos de PI's (por exemplo: Governo do Estado e o Contrato de Concessão), analisados estrategicamente nas RRC's (Resultados Regionais e Consolidados) da R4. Com a adoção do PNQS/MEGSA em 2024, uma inovação foi implementada na prática de análise de resultados da ADR, com a formalização o uso de referenciais comparativos, escolhidos entre as organizações reconhecidas pelo PNQS no ciclo imediatamente anterior. Nesse novo contexto, também é avaliado o potencial alcance das metas de curto e longo prazos, associadas a indicadores de negócio e estratégicos (ver CE 8). Para a análise da competitividade em relação ao ano de 2023, as lideranças da ADR escolheram os referenciais de comparação citados no item 10 do Perfil.

#### 2.3.b. Avaliação de progresso

A avaliação integrada do progresso, em termos de evolução dos Planos de Atuação, do comportamento dos indicadores e dos resultados esperados versus realizados, ocorre nas instâncias de análise do desempenho citadas em 2.3.a, bem como no monitoramento mensal dos indicadores do negócio, estratégicos e operacionais. Os

responsáveis pelos processos da ADR analisam indicadores e metas, podendo contar com o apoio de ferramentas de análise, como painéis de BI e o Diagrama de Pareto, entre outras. Quando resultados adversos (metas não alcançadas) são encontrados, são analisadas a causa-raiz e as causas contribuidoras do não atendimento, estabelecendo-se ações corretivas para sua eliminação, contando especialmente com a participação das lideranças da ADR e da R4. A inovação introduzida já no início de suas operações, com a disseminação do Power BI como ferramenta de analytics para a ADR, otimizou o processo de avaliação do progresso, ao mesmo tempo em que trouxe maior precisão às análises das causas dos problemas e o aprimoramento dos processos. Com base nos dados consolidados, as lideranças da ADR analisam todas as informações necessárias e a evolução da estratégia, consubstanciada no alcance das metas definidas para os indicadores de negócio, estratégicos e operacionais, definindo as ações para a melhoria dos resultados. Onde aplicável, é realizada a avaliação de resultados de referenciais de comparação (conforme critério citado em 2.3.a) e de requisitos das partes interessadas listadas no Perfil deste SG. O potencial de alcance das metas ligadas a indicadores do negócio e estratégicos é avaliado, considerando-se o curto e o longo prazos. A avaliação do progresso por parte das lideranças da ADR subsidia a tomada de novas decisões que possam ser necessárias para a inserção de ajustes em processos e atividades. Ações e lições aprendidas ficam registradas nos próprios painéis de BI adotados para a análise dos resultados.

# 3 Clientes

ÁGUAS DO  
aer RIO



### 3.1. Mercado e atuação sustentável

#### 3.1.a. Estudo do mercado

Em operação desde 2022, em uma inovação que mudou o relacionamento com seus clientes, o Zendesk passou a ser o sistema de CRM adotado pela Aegea para gerenciamento e operação de todos os processos envolvidos na sua relação com seus clientes, sendo a principal ferramenta digital que permite à ADR conhecer seu mercado, e compreender as necessidades, expectativas e predisposições desses mesmos clientes, conforme listadas no Perfil deste SG. O Zendesk é uma plataforma para atendimento aos clientes da ADR hospedada em “nuvem”, com recursos digitais para a gestão das manifestações dos clientes, o acompanhamento de problemas e a prestação de serviços, bem como ferramentas de autoatendimento, ao mesmo tempo em que aumentou a produtividade das equipes comerciais (exemplo: redução dos tempos de acesso dos colaboradores das lojas e do call center à base de clientes durante os atendimentos realizados). Com o Zendesk é possível gerenciar a segmentação de mercado adotada pela ADR (ver 3.1.b). A partir de sua adoção e implementação, a ADR vem evoluindo na gestão dos processos para análise das oportunidades, com o uso dessas interações com os clientes para assegurar maior assertividade na aplicação das ferramentas para inteligência do negócio focados na experiência do cliente e na sustentabilidade. As ações associadas passam pelo estabelecimento de um canal frequente e amplo com a sociedade e seus representantes, que ganha capilaridade com projetos e programas (por exemplo, o Afluentes e a atuação da Diretoria de Comunidades), bem como com a interação com diversos representantes dos segmentos citados em 3.1.b. Dentre outras análises possíveis, a partir desse conjunto de dados e informações, está o conhecimento e a avaliação das vantagens competitivas da ADR (longo prazo de concessão de serviços públicos, proximidade com os clientes e o Poder Público) e suas desvantagens em relação a ações e situações que possam caracterizar competição (existência de fontes alternativas de água, utilização de fossas sépticas e outras). No que se refere à otimização de suas ações em prol de seus clientes, sejam eles ativos ou potenciais, a ADR realiza ações assertivas na identificação de potenciais clientes que não estão conectados às redes de água e esgoto ou que se utilizam de fontes alternativas, com intenção de reverter essa situação e, ao mesmo tempo, de melhorar a qualidade de vida dessas populações mais vulneráveis. A implantação da ferramenta via web denominada NPS (Net Promoter Score) e de outras formas de pesquisas de satisfação de seus clientes (ver 3.2.c), também inovou em relação à forma como a ADR conhece e estuda o mercado. Esse conhecimento também é potencializado pelas interações de seus colaboradores com representantes dos segmentos de mercado (ver 3.1.b). A ADR identifica e analisa as variáveis que influem na decisão de clientes de contratar seus serviços, a partir de um processo proativo, na medida em que o conhecimento desenvolvido permite antecipar-se a demandas de seus grupos de clientes. Para atendimento das necessidades e expectativas de clientes potenciais em áreas de vulnerabilidade, são propostas alternativas sustentáveis (tarifa social; ações de vendas e sociais; revisão sistemática das ligações factíveis sem nível), que levam em conta as demandas dessas populações e seu alinhamento com os marcos contratuais, estabelecidos com o Governo do Estado e regulados pela AGENERSA, e com as metas de universalização e diretrizes do Novo Marco Regulatório do Saneamento. Por se tratar da concessão de um serviço público, a forma de avaliar a participação da ADR no mercado se dá por meio dos indicadores ICm05 e ICm06.

#### 3.1.b. Segmentação do mercado

Adotados desde o início de suas operações, os critérios de segmentação de mercado utilizados pela ADR são definidos corporativamente pela Aegea e segmentam os clientes por categorias, dividindo-os em Residenciais, Comerciais, Industriais e Públicos. Especificamente com relação à ADR, no início de suas atividades foram estabelecidas subdivisões por tipo (Normal, Pequeno Comércio e Social) e tamanho (Grande Cliente A, Grande Cliente B e Usuário). Os Grandes Clientes A são aqueles com faturamento anual superior a R\$ 100.000, como indústrias, hospitais, escolas, shopping centers, condomínios residenciais e condomínios comerciais, dentre outros. Os Grandes Clientes B possuem faturamento anual superior a R\$ 10.000 e inferior a R\$ 100.000, como restaurantes, pequenas fábricas, grandes lojas, postos de gasolina e escolas de menor porte, dentre outros. Usuários possuem faturamento anual superior a R\$ 100.000, como residências, comércios de bairro e pequenos bares, dentre outros. Ao se adotar essa classificação, criam-se clusters de clientes e ações específicas de relacionamento são direcionadas a cada um. A ADR possui executivos de contas responsáveis pelo atendimento específico dos Grandes Clientes, da forma mais ágil possível e procurando antecipar eventuais problemas, sendo exemplos de suas atribuições: (i) o atendimento aos clientes em questões relacionadas a variações bruscas de consumo; (ii) o atendimento personalizado de solicitações realizadas por meio de cartas, ofícios, WhatsApp ou e-mail; (iii) a emissão e o controle de contratos de condições especiais; (iv) a separação de faturas de órgãos públicos para envio com protocolo; e (v) a cobrança de faturas em atraso.

#### 3.1.c. Definição de clientes-alvo

Por se tratar especificamente da concessão de um serviço público, o mercado de atuação da ADR é composto por todos os clientes ativos, clientes inativos e potenciais clientes (clientes-alvo) de água e esgoto do Bloco 1. A segmentação dos clientes-alvo foi informada no item 3.1.b. Desde o início das operações, um maior foco vem sendo dispensado àqueles potenciais clientes que estejam na área de concessão da ADR e que, por falta de acesso às redes de água e/ou esgoto ou por decisão própria, não utilizam os serviços da Concessionária. A empresa atua de forma proativa na tentativa de trazer, sempre que possível, esses potenciais clientes para sua base de clientes ativos, regularizando sua situação, levando saúde e qualidade de vida a suas famílias e levando-os para uma condição de legalidade, na medida em que a não conexão a redes existentes de água e esgoto caracteriza uma irregularidade. Os clientes-alvo são tratados a partir de planos de ação específicos: (i) clientes ativos têm, por meio do atendimento, a identificação de suas necessidades e atuação direta sobre cada uma delas; (ii) clientes factíveis e potenciais são trabalhados com ações de regularização e venda, principalmente por meio do Projeto Vem Com a Gente (VCG). Outros exemplos que reforçam o caráter proativo e inovador da prática de definição e atendimento a clientes-alvo são: (i) as vendas “porta a porta”; (ii) as ações para atuar junto a clientes que se encontram na base da ADR, mas que utilizam fonte alternativa; e (iii) os esforços da área Comercial (área de Grandes Clientes) para buscar a viabilidade de atendimento a novos empreendimentos. A efetividade dessas ações é medida pelas novas ligações de água e esgoto.

#### 3.1.d. Conhecimento sobre os clientes-alvo

Para melhor conhecer os clientes-alvo e determinar quais ações devem ser priorizadas para cada grupo, a ADR trabalha com dados oriundos de algumas frentes: (i) estimativa populacional, por meio da contagem de telhados da região e informações demográficas do IBGE, possibilitando a estimativa da população que se encontra em situação de vulnerabilidade em cada região; (ii) reambulação, primeira etapa do Projeto VCG, na qual times de campo são organizados para fazer o mapeamento e cadastro de todas as ligações da região, assim como as suas necessidades relacionadas aos serviços. Por sua vez, o uso da ferramenta NPS e as pesquisas realizadas pela área de Comunicação também proporcionam uma visão abrangente do mercado, bem como permitem à ADR conhecer as principais fases da jornada de seus clientes, seus interesses e suas dores, definido desse modo as melhores formas para como abordar os diversos grupos desses clientes. A ADR identifica as necessidades, expectativas e predisposições de seus clientes por meio de diversas ações de interação e nas interfaces entre os diversos setores da empresa, que geram um banco de dados para análises. Essas análises são concentradas na Gerência Comercial da ADR, para compilação de oportunidades de aprimoramento dos processos primários da Concessionária, identificação de necessidades e expectativas, definição de melhores práticas e planejamento de ações e novos projetos, a fim de melhorar a experiência do cliente em toda sua jornada. Isso permite identificar informações sobre a viabilidade em atender aos clientes-alvo descritos em 3.1.c, incluindo fatores ligados à sua capacidade operacional e financeira para contratar os serviços de água e esgoto da ADR de forma sustentável, avaliando inclusive a existência de fontes alternativas de água (por exemplo: poços artesianos). Cabe à Concessionária alertar os potenciais clientes nessa situação sobre as diferenças entre a solução própria e os serviços prestados pela empresa, incluindo as consequências da opção por fontes alternativas de água (potenciais problemas como a intersetividade por doenças de veiculação hídrica) e da destinação incorreta de esgoto bruto (danos ao meio ambiente). Uma das formas mais efetivas de obter conhecimento e avaliar as necessidades e expectativas dos clientes-alvo que ainda se encontram fora da base de clientes ativos é a atuação em rede da Diretoria de Comunidades e da Gerência Comercial da ADR junto a representantes de comunidades com maior vulnerabilidade socioambiental nas áreas do Rio atendidas pela Concessionária. A ADR consolida a análise e a compreensão das necessidades, expectativas e predisposições de seus grupos de clientes a partir desses dados e informações sistematicamente provenientes de diversos canais de comunicação, complementados por sugestões, críticas e manifestações diversas oriundas de várias formas de comunicação e atendimento, complementados por sugestões, críticas e manifestações diversas originadas nos canais relacionamento com seus públicos (ver 3.2.a).

#### **3.1.e. Planejamento de experiências sustentáveis**

Na ADR, o foco principal da sustentabilidade no planejamento do atendimento ao cliente se dá em relação à ampliação da cobertura de água tratada distribuída e de esgoto coletado. Quando se atua nas comunidades do Rio, o cenário é crítico, pois parte da população não tem acesso à água tratada e tampouco à coleta e tratamento de esgoto. Em áreas formais, o objetivo é melhorar os serviços de água e esgoto já prestados, reduzindo perdas e melhorando as condições do meio ambiente. Com foco direto no desenvolvimento sustentável, a ADR especifica e projeta serviços e desenha processos procurando se antecipar às necessidades, expectativas e predisposições dos clientes, especialmente no atual momento do país com relação a temas como a sustentabilidade, as práticas ESG e as implicações do Novo Marco Legal do Saneamento. Justamente por se tratar de uma empresa que presta serviços ambientais, o conceito de experiências sustentáveis está totalmente alinhado com os valores e princípios da ADR, como, por exemplo, a obrigação de atender aos procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água da Portaria GM/MS888. Dentre as várias características dos serviços prestados pela Concessionária e que também contribuem para o desenvolvimento sustentável, podem ser destacadas: (i) a varredura que regulariza as ligações de água, reduzindo drasticamente os índices de perdas de cada região (segunda etapa do VCG); e (ii) a manutenção dos sistemas de coleta e tratamento de esgoto, o que se reflete na recuperação do meio ambiente, sendo um dos casos de sucesso balneabilidade da praia do Flamengo, atestada pelos sucessivos recordes estampados nos boletins do INEA. A todo momento a ADR revisita as demandas de seus segmentos de clientes, a partir da base de dados e informações que possui sobre eles, buscando agilidade na identificação de novas demandas. Pesquisas de satisfação, realizadas pela Gerências Comercial e de Comunicação da ADR, são fontes de dados e informações para essa atualização, assegurando otimização e proatividade ao processo. Novas demandas são traduzidas em novos requisitos de desempenho considerados no projeto de serviços e processos. O processo de planejamento de experiências sustentáveis é avaliado indiretamente pelos resultados dos indicadores ICm02 e ICm01a.

#### **3.1.f. Divulgação de produtos e características sustentáveis**

Como forma de despertar o interesse dos clientes por seus produtos e serviços, a ADR os divulga por diversos meios e formatos, sempre associando-os à sustentabilidade. Nos últimos anos, o site da empresa vem reforçando a divulgação desses itens de forma mais intensa, da mesma forma que, desde o início de suas operações, os canais digitais de relacionamento e a presença institucional em redes sociais tornaram-se mais algumas ferramentas com essa mesma finalidade. Da mesma maneira, para os clientes que não utilizam canais digitais, a divulgação nas lojas presenciais de atendimento presencial é intensificada por meio de cartazes e folhetos impressos. A divulgação de produtos e serviços da ADR proporciona também a seus gestores uma forma de monitorar o comportamento dos clientes-alvos da empresa e, por conseguinte, do mercado. De fato, o relacionamento com a mídia, ações de endomarketing e as demais formas de divulgação são importantes momentos para se obterem feedbacks e outras informações sobre os clientes e o mercado. Um exemplo de enfoque para a sustentabilidade de produtos e serviços, com ênfase no eixo social, é a flexibilidade adotada pela ADR de acordo com a situação de cada cliente para eventual negociação, sem juros e multas, com entrada facilitada e parcelamento em muitas vezes. Por sua vez, a clareza, a autenticidade e a adequação dos conteúdos são asseguradas previamente à sua divulgação, por meio de sua revisão e aprovação pela Gerência de Comunicação da ADR e, se necessário, por seu Diretor Presidente. Além disso, os processos de comunicação estão detalhadamente descritos em procedimentos controlados pela plataforma web SE Suite. Como exemplos de atividades abordadas no processo estão: a produção de release, o atendimento à imprensa, o monitoramento e a produção de conteúdo para mídias sociais, o controle e a análise de clipping, a coordenação de campanhas publicitárias, a gestão do site institucional, a coordenação da pesquisa de satisfação e a gestão de comunicação interna. Os principais canais utilizados pela ADR para divulgação de produtos, serviços e outras informações sobre a atuação da empresa são: (i) mensagens via conta de água; (ii) banners e folhetos informativos;

(iii) site da ADR na web; (iv) imprensa local; (v) relatórios entregues à AGENERSA; (vi) mídias sociais (Facebook e Instagram); (vii) Revista Aegea; (viii) Aegea Blog; e (ix) canais digitais de relacionamento, SMS e WhatsApp. Como exemplo de materiais de divulgação dos principais produtos e sua associação com a sustentabilidade, podem ser citados os conteúdos sobre saúde e meio ambiente pela página da ADR na internet. Da mesma forma, a ADR desenvolve, patrocina e apoia projetos, eventos e ações de engajamento e mobilização da comunidade/clientes, buscando ampliar a conscientização sobre a importância da utilização da água e do tratamento de esgotos. As ações de divulgação contam com o apoio de agências de marketing, comunicação e propaganda.

### 3.1.g. Desenvolvimento de marcas sustentáveis

Uma das diretrizes que a Aegea enfatiza em suas concessões é a Licença Social para Operar, amplamente divulgada para todas as PI's, sendo utilizada como parâmetro para todas as ações comerciais e vendas de produtos e serviços, o que contribui para uma maior confiabilidade e associa uma imagem positiva a suas marcas. Nesse contexto, o principal posicionamento pretendido pela ADR é o reconhecimento da responsabilidade socioambiental como uma característica fundamental que está por trás das ações da empresa, dentro do seu escopo de atuação no Rio, assegurando a conexão entre sustentabilidade, competitividade e foco no cliente. O propósito "Nossa natureza movimenta a vida" reforça o posicionamento de uma empresa que trabalha pela universalização do saneamento básico, com eficiência operacional e responsabilidade socioambiental, bem como demonstra a disposição da empresa em ajudar a resolver problemas sociais locais e superar desafios globais, por meio de iniciativas e projetos próprios e incentivados. Todas essas ações contribuem para melhorar a perspectiva de um futuro mais sustentável, reduzindo diferenças sociais e garantindo saúde e qualidade de vida às pessoas. Por meio da Licença Social para Operar e seus pilares estratégicos, a Aegea e a ADR estabelecem parâmetros para a tomada de decisão, posicionamentos e tom de comunicação com os diversos públicos. O objetivo é estabelecer uma trajetória de construção de legitimidade, credibilidade e confiança – incluindo toda a jornada do cliente e a oferta de serviços. A construção da reputação é pautada em uma prática estruturada, frequente e transparente de publicação de informações e fatos relevantes, por meio de reuniões periódicas abertas ao público (call de resultados) e fatos relevantes em canais internos e externos. Todas essas ações obedecem à Política de Integridade da Aegea e seus princípios de governança corporativa. O contínuo desenvolvimento e a proteção das marcas estão diretamente ligadas à reputação da Aegea e suas empresas. A proteção das marcas é assegurada por meio da correta utilização dos logotipos em comunicados internos e externos que preservem suas identidades visuais, bem como por seu registro no INPI. A realização de campanhas publicitárias e o apoio a projetos voltados ao desenvolvimento sustentável reforçam a preocupação em alinhar discurso e prática. As pesquisas realizadas pela ADR também permitem avaliar a imagem que a empresa tem no mercado, a partir da aproximação com seus clientes, em associação com a contribuição da Concessionária para a qualidade de vida da população atendida e o desenvolvimento sustentável do Rio. Esse posicionamento vai muito além de água de qualidade ou do esgoto tratado de todos os dias. Uma forma de conhecer a percepção dos clientes em relação à atuação da ADR passou por um processo de inovação com a adoção do NPS, conforme já citado no item 3.1.d. O NPS auxilia a avaliar a reputação e a imagem da ADR junto ao mercado onde atua, classificando seus clientes em "promotores", "neutros" ou "detratores". Um cliente promotor enxerga na empresa uma imagem positiva, enquanto um detratador tende a vê-la sob uma ótica negativa sobre os serviços e sua sustentabilidade, bem como à sua imagem.

## 3.2. Experiência sustentável

### 3.2.a. Responsividade aos clientes

Desde o início de suas operações e com a incorporação de diversas melhorias desde então, o recebimento e o tratamento das manifestações (solicitações, reclamações e sugestões) dos clientes são prioridades para a ADR, sendo que os canais utilizados para as receber são: (i) as lojas físicas (atendimentos/solicitações realizados de forma presencial ou por autoatendimento); (ii) a página da ADR na web; (iii) aplicativo Águas APP; (iv) canais digitais; (v) e-mail; (vi) mídias sociais; (vii) call center; e (viii) contatos de/com formadores de opinião e pessoas com influência política na região. O foco dos canais é a busca pela redução da burocratização e a agilidade no atendimento a serviços prioritários para a sociedade. No que se refere à inclusão, as lojas são adaptadas para pessoas com deficiência. Nesse contexto, o site da empresa e os canais digitais de relacionamento são exemplos do aprimoramento proporcionado pela tecnologia digital ao relacionamento com seus clientes, sendo que, entre todos eles, o aplicativo foi uma inovação implementada em 2022 que assegurou agilidade e efetividade à experiência sustentável desses mesmos clientes na relação com a ADR. O site possui papel de destaque na responsividade aos clientes da ADR, com o recebimento de reclamações e sugestões, bem como no atendimento a diversos tipos de solicitação. Especificamente da AGENERSA são recebidas solicitações, reclamações e sugestões via ofício, sempre encaminhadas à Ouvidoria da ADR para tratativa e posterior resposta à solicitação também via ofício/e-mail. Todas as melhorias implementadas nos últimos anos foram fundamentais para a melhoria no tratamento de solicitações, reclamações e sugestões dos clientes. Da mesma forma, a implantação dos canais digitais aprimorou o tratamento dessas manifestações. Qualquer que seja sua fonte, reclamações e sugestões são tratadas de forma sistematizada, com todos os casos e ações subsequentes registrados no GSS (plataforma comercial de registro das solicitações, execuções, históricos, observações dos atendimentos e serviços prestados aos clientes), visando à resolução dos chamados de forma efetiva e consistente, podendo levar à revisão de processos e padrões específicos de trabalho. No caso de sugestões, cada uma é analisada em todos 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 e a confiança dos clientes em relação aos serviços prestados. Todo atendimento gera um protocolo, que permite ao cliente acompanhar a resolução de sua manifestação. As manifestações e sugestões informais e reincidências são incluídas no GSS, e transformadas em entradas formais, antecipando-se a potenciais reclamações dos clientes. Todo o controle da jornada do cliente é realizado no próprio GSS e nas ferramentas digitais de atendimento (FIFO, Zendesk e TalkDesk, líderes de mercado que proporcionam ao cliente uma experiência otimizada e efetiva). Além disso, há totens de autoatendimento localizados nas lojas. Tendo o registro de todas as interações com os clientes disponibilizado, a ADR desenvolve soluções de forma mais ágil, podendo usar o histórico do relacionamento para análises internas com foco em melhoria de processos, desenvolvimento de novas estratégias e melhoria contínua do atendimento. Cada serviço solicitado pelo cliente e oferecido pelos canais de relacionamento é explicado ao solicitante, além de ser formalizado pela geração de ordem

de serviço de implantação, protocolos e contrato de prestação de serviço, que é devidamente assinado pelo cliente. O Regulamento de Serviços da AGENERSA estabelece os requisitos que balizam a relação entre a ADR e seus clientes.

#### 3.2.b. Resolutividade de manifestações

A resolutividade das reclamações, bem como o repasse das respectivas sugestões e informações, interna e externamente, envolvem, além da Gerência Comercial da ADR, todas as áreas da Concessionária que interagem com o cliente na solução de cada caso. Merecem destaque as atividades sob responsabilidade do Controle da Qualidade, especialmente no monitoramento da qualidade da água distribuída, sempre que a ADR recebe alguma reclamação ou solicitação sobre esse tema. Além da realização de coleta de amostras específicas para atendimento a cada reclamação, são realizadas análises (em campo e/ou em laboratório), bem como a análise crítica dos resultados, de modo a retornar ao cliente uma resposta técnica, mas com a preocupação de fazê-lo em uma linguagem acessível, inclusive nos casos em que os resultados confirmem que a água não esteja atendendo a algum parâmetro de potabilidade. As devolutivas de reclamações feitas pelos clientes são dadas por meio do SAC, de modo que os casos não fiquem sem respostas, o que inclui o acompanhamento da jornada das ordens de serviço até a finalização e devolutiva final ao cliente. Os fóruns para a análise das oportunidades de melhoria em processos e produtos são as reuniões setoriais, que tem nas solicitações, reclamações e sugestões de clientes suas principais fontes. A causa mais frequente de reclamações está relacionada à falta de água. Ações vêm sendo adotadas pela ADR para um melhor monitoramento em tempo real da distribuição de água, possibilitando identificar iminentes interrupções de fornecimento. Todas as reclamações são tratadas com prioridade, de modo que sejam definidas ações para eliminar suas causas. Isso vale também para os casos de reincidência de problemas. O resultado das pesquisas de satisfação (ICm02) é o indicador utilizado para acompanhar e avaliar a resolutividade dos problemas apresentados pelos clientes.

#### 3.2.c. Avaliação da experiência do cliente

Desde o início das operações e por questões contratuais, a ADR implementou pesquisas sobre a satisfação e a insatisfação de seus clientes. A Concessionária utiliza o NPS, que avalia a percepção dos clientes no que tange atendimento, serviço e solução para o problema apresentado. A pesquisa é realizada e disponibilizada para todos os clientes ao final de cada atendimento, sendo que a Gerência de Atendimento avalia as notas atribuídas pelos clientes e assim conhecer as percepções que eles possuem ao final do atendimento em questão. A adoção do NPS como ferramenta digital para avaliação da satisfação dos clientes também possibilita a otimização do processo, bem como permite a comparação dos scores obtidos pela ADR com os níveis de satisfação dos clientes dos concorrentes ou de organizações de referência. O NPS também propicia uma forma de medição da percepção dos clientes quanto à sustentabilidade de serviços e processos, bem como seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Em março de 2024, foi realizada a pesquisa denominada CX – Experiência do Cliente, que avaliou itens específicos como, por exemplo, a satisfação com o serviço de abastecimento com caminhão pipa, ligação nova (“boas-vindas”), religação e reparo de cavalete. A pesquisa tratou especificamente dos detratores (notas de 0 a 6) identificados pelo NPS (análise de cenários de insatisfação com os serviços prestados, o atendimento recebido ou a solução apresentada para um problema apresentado, como forma de resgatar os clientes insatisfeitos). Além das pesquisas citadas, a ADR está constantemente em campo, entendendo quem são seus clientes, o que eles buscam e quais oportunidades de melhorias podem ser sugeridas, para que, em conjunto com os times internos, a Concessionária possa entender a viabilidade e as dificuldades de implementação de melhorias operacionais, financeiras, layout das lojas ou comunicação, entre tantas outras, buscando sempre melhorar e otimizar as necessidades do cliente dentro da empresa. Em inovação implementada em 2024, a ADR criou seu Setor de Guestologia (ou Controle de Qualidade da Satisfação do Cliente), ligado à sua Gerência de Atendimento. Guestologia é uma metodologia que surgiu há algumas décadas na The Walt Disney Company, e segue sendo utilizada até hoje pela organização para encantar e fidelizar seus clientes com base em duas atitudes simples: ouvir seus clientes e identificar como encantá-los. Na ADR, o Setor tem como objetivos ouvir, entender e analisar a percepção do cliente durante todas as etapas e pontos de contato com a Concessionária, seja por meio dos canais de atendimento – entendendo como ajudar a resolver suas dúvidas e problemas – ou nos serviços operacionais de campo, atendendo às demandas de maneira assertiva e otimizada. Os resultados da avaliação da experiência dos clientes são mensurados pelos indicadores ICm02 e ICm01a.

#### 3.2.d. Fidelização de clientes

A fidelização dos clientes se dá pelo atendimento de suas necessidades específicas, detectadas a partir das interações proativas da ADR. Para identificação proativa de oportunidades de melhoria e manutenção da fidelização de seus clientes, a ADR considera, em seus canais de relacionamento (incluindo audições no call center e o uso de caixa de sugestões) e instrumentos de pesquisa (incluindo a Guestologia), questões tais como: (i) valor percebido pelos clientes em relação aos serviços prestados; (ii) identificação, pelos clientes, da sustentabilidade nas práticas da Concessionária; (iii) imagem da empresa em relação à sua atuação na prestação de serviços ambientais; e (iv) anseios e dores dos clientes. A partir dessas percepções, ações de melhoria são implantadas, como, por exemplo, a oferta de contratos de demanda para novos empreendedores que chegam à região de atendimento da ADR. Por outro lado, por se tratar de serviços concedidos que atendem obrigatoriamente a um grande conjunto de leis e regulamentações, a ADR entende que um dos principais fatores de fidelização é sua contribuição 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 sépticas ou lançamento de esgoto in natura em locais servidos por rede de coleta de esgoto, podendo levar à contaminação do solo e de lençóis freáticos. No âmbito das melhorias proporcionadas com a adoção das pesquisas de satisfação está a possibilidade de se avaliar, de forma indireta, a fidelização dos clientes, já que os clientes promotores tendem a uma maior fidelidade aos serviços prestados. Uma forma indireta de avaliar a fidelização dos clientes se dá por meio dos indicadores ICm05 e ICm06.



Sociedade

ÁGUAS DO  
ae RIO



#### 4.1. Responsabilidade socioambiental

##### 4.1.a. Manutenção da legalidade

A ADR identifica e analisa sistematicamente os requisitos legais, regulamentares, normativos e contratuais dentro do planejamento de seus processos, buscando a conformidade com relação a tais requisitos. A Concessionária conta com sua Diretoria Jurídica, apoiando e orientando os gestores dos processos a observar e fazer cumprir a legislação vigente, bem como atender aos marcos contratuais dentro da realidade local. O Perfil deste SG traz um resumo dos principais requisitos legais e contratuais que são exigidos e atendidos pela ADR, sendo a maior parte dos quais gerenciada por meio da plataforma web Greenlegis, com apoio da sua Gerência de Meio Ambiente. A adoção da nova plataforma foi uma inovação implementada em 2023, em substituição ao SOGI/Ambipar, que mudou a forma como os requisitos legais são identificados, reconhecidos, interpretados e tratados, com apoio de IA. Antes de sua implantação, alguns requisitos (por exemplo, condicionantes de licenças) precisavam ser tratados separadamente, em controles paralelos aos existentes no SOGI. A plataforma na “nuvem” tornou-se uma solução completa para gestão de requisitos de compliance e conformidade legal, que utiliza uma metodologia simples e direta, assegurando a otimização do processo, a partir de atributos como agilidade e facilidade em seu uso. O processo é todo automatizado e realizado pela empresa detentora da plataforma, economizando tempo das equipes da ADR. Além disso, o sistema extrai os requisitos das normas e traduz em linguagem simples e objetiva. Atualizações diárias garantem a permanente atualização de obrigações e requisitos legais, acompanhadas por uma visualização otimizada de prazos de vigência de documentos, entre outras facilidades, o que, em última análise, permite a antecipação a problemas (por exemplo: vencimento de licenças), gerando tempestivamente relatórios que indicam, em tempo real, o atendimento a obrigações e requisitos. Requisitos não atendidos geram alertas e planos de ação, demonstrando proatividade e atuação preventiva. O Greenlegis também é a ferramenta digital para análise e autoavaliação de atendimento a requisitos legais, bem como auditorias de conformidade de EHS e tratamento de não conformidades, realizado por meio do Módulo Problema (para cadastro e consulta de não conformidades) do SE Suite. Ainda com relação a esse tema, é importante destacar que a ADR segue integralmente a Instrução Normativa da Aegea IN0003-EHS99 – “Gerenciamento de Requisitos Legais”. Em caso de sanção aplicada pelos órgãos fiscalizadores/reguladores (INEA, AGENERSA, Vigilância Sanitária e outros), relativa a requisitos associados a leis e regulamentos, a Gerência de Meio Ambiente e a Diretoria Jurídica da ADR avaliam a situação, juntamente com as lideranças das áreas envolvidas com cada caso, definindo a melhor forma de resolvê-la, incluindo, quando for o caso, a defesa cabível. Até o momento, não existem sanções contra a ADR por parte dos órgãos fiscalizadores, apenas algumas multas ambientais com recurso impetrado. O grau de atendimento dos requisitos legais aplicáveis é medido por indicador gerado pelo Greenlegis.

##### 4.1.b. Atuação para o desenvolvimento sustentável

Desde o início de suas operações, a ADR desenvolve parcerias com a CEDAE, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, Prefeitura do Rio e outras instituições, bem como busca conscientizar e envolver seus colaboradores em projetos que visem ao desenvolvimento sustentável, buscando minimizar os impactos e a degradação socioambiental. Ações e programas corporativos, implementados localmente pela ADR, são definidos a partir de critérios como impacto e abrangência, dentro de diretrizes definidas pela holding em sua Política de Sustentabilidade. Na Aegea como um todo, desde 2016, compõem esses critérios os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's) da Organização das Nações Unidas (ONU). A Política de Sustentabilidade da Aegea (DO001-STT99) expressa a adoção, por parte da holding e suas empresas, dos três eixos do ESG. Conforme esse documento, os ODS's mais alinhados à Missão e à Visão da holding e suas empresas são: 3, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14 e 15. Também desde 2016, a Aegea é signatária da Rede Brasil do Pacto Global da ONU. Em 2021 a holding tornou-se apoiadora institucional e coordenadora da Plataforma Ação pela Água e Oceano, com o objetivo de desenvolver projetos alinhados às metas do ODS 6 (Água Limpa e Saneamento) e do ODS 14 (Proteger a Vida Marinha), diretamente aplicável às empresas da Aegea localizadas em regiões litorâneas, como o caso do Rio. Também em 2021, a Aegea passou a integrar o Fórum Econômico Mundial, organização internacional independente e imparcial, criada em 1971, que reúne os mais relevantes stakeholders e líderes da sociedade – políticos, empresas e instituições – na promoção de impacto positivo diante dos desafios globais, por meio de plataformas temáticas. Em 2023, a Aegea se tornou apoiadora do Blue Keepers, iniciativa que visa a engajar empresas, governos e sociedade pelo combate à poluição crônica do oceano por resíduos sólidos, por meio de ações preventivas e corretivas, em concordância com o ODS14 e a Agenda 2030. Tendo como ponto de partida esses critérios que dizem respeito ao desenvolvimento sustentável, alguns programas socioambientais da ADR merecem destaque: (i) Programa Afluentes de relacionamento com lideranças comunitárias; (ii) Programa Saúde Nota 10 – ações nos bairros de Laranjeiras, Copacabana e Botafogo e nas comunidades do Horto, Guararapes, Pavão, Pavãozinho, Cantagalo, Rocinha, Santo Amaro e Pedro Américo (parceria com escolas do Projeto Esse Rio é Meu, com aplicação de atividades socioeducativas, visando à preservação dos rios Carioca e dos Macacos, envolvendo mais de 800 alunos em três anos); (iii) Ação Social Comunitária – Babilônia (promoção de atividade socioeducativa, com cerca de 50 participantes); (iv) Portas Abertas (lançamento do programa com lideranças de 20 comunidades, com visita ao Espaço ECOs, na Lagoa Rodrigues de Freitas e palestras); (v) Dia Mundial do Meio Ambiente – Vila Parque da Cidade (plantio de árvores e caminhada ecológica); (vi) Dia Mundial da Água – Rocinha e Parque da Cidade (participação em evento e caminhada ecológica); (vii) Águas do Rio em Movimento – Pavão, Pavãozinho, Cantagalo e Rocinha (campanha itinerante com reflexões sobre consumo responsável de água e descarte indevido de lixo e óleo de cozinha, com mais de 700 participantes); e (viii) Programa De Olho No Óleo – inauguração de ecopontos em Copacabana, Cosme Velho e Laranjeiras. Todos os programas e ações citadas têm no Instituto Aegea um núcleo de inteligência social, que acompanha o que há de mais avançado no Brasil e no mundo no campo do investimento social e negócios de impacto, especialmente nas áreas de saúde, educação e geração de renda. O Instituto tem como meta buscar as melhores práticas para que as empresas da Aegea realizem seu investimento com foco e de forma estratégica, de modo a aumentar o desenvolvimento humano nos municípios em que atuam. A ADR não se limita a compromissos, mas implementa ações tangíveis, como investimentos em restauração ambiental, participação em programas socioambientais e parcerias com diversas entidades, com destaque para a inovação digital na implementação de programas, como o Programa Afluentes e o Programa Tarifa Social, mostrando uma abordagem moderna e eficaz na promoção da sustentabilidade. Além disso, a presença do Instituto

Aegea garante que as melhores práticas sejam seguidas e que os investimentos sejam feitos de forma estratégica, maximizando o impacto nas comunidades atendidas. O Programa Voluntariado da ADR conta com a participação de mais de 50 pessoas, de diversos setores da empresa, atuando em várias frentes, como, por exemplo, a doação de água e roupas para Região Serrana (em 2022), a reforma da casa de colaborador afetada por incêndio (2023), campanha de arrecadação de absorventes (2023) e plantio no mangue na ETE Alegria (Caju) e doação de peças de roupas (2024). A Aegea tem atuação em restauração ambiental, sendo signatária do Programa Florestal Viva/BNDES.

## 4.2. Segurança socioambiental

### 4.2.a. Controle de impactos adversos

Desde o início de suas operações, a ADR busca prevenir os impactos sociais e ambientais que seus processos, atividades, produtos, serviços e instalações possam causar. Com a implantação do Programa Interage, o meio ambiente ganhou seu Manual EHS (MG001-EHS99). Entre outras ações, a sistemática de levantamento de aspectos e impactos ambientais vem sendo realizada com base na instrução normativa IN005-MAM99 – “Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais”, que estabelece diretrizes e sistemáticas a serem adotadas para identificar os aspectos ambientais decorrentes das atividades e serviços da ADR, de forma a determinar medidas de controle para evitar impactos significativos sobre o meio ambiente. Os aspectos e impactos socioambientais da ADR são identificados e monitorados no Sistema de Gestão Ambiental, Social e de Saúde e Segurança (SGASS). Para obras específicas de maior significância, há a previsão de solicitação de LAIA específico para a obra de acordo com a atualização do PAT (Programa de Acompanhamento Técnico) Ambiental. O Programa Interage é um sistema de gestão em EHS de aprendizagem contínua, visando ao gerenciamento dos riscos e à aderência aos padrões de avaliação de desempenho. O Programa é baseado em nove pilares: (i) padrões de EHS nas operações Aegea (total de 70 procedimentos); (ii) atendimento aos requisitos legais; (iii) refinamento da percepção do risco; (iv) meios de garantir a sustentação de padrões; (v) procedimentos customizados; (vi) parâmetros de monitoramento; (vii) treinamento contínuo das equipes EHS e envolvidos; (viii) rotinas para entregáveis; e (ix) envolvimento da Alta Liderança. Os principais impactos adversos encontram-se citados no Perfil deste SG, tendo sido mapeados nos processos, atividades, produtos, serviços e instalações da ADR. Em resumo, as principais ações mitigadoras referentes a esses impactos ambientais são: (i) PGRS – Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos; (ii) coleta seletiva nas unidades da ADR, com segregação, coleta, tratamento e destinação adequados a cada tipo de resíduo sólido; (iii) manejo correto do lodo gerado nas estações de tratamento (coleta, armazenamento provisório e destinação final), (iv) manejo correto dos resíduos perigosos gerados nas atividades de manutenção (oficinas e em campo); (v) utilização de contentores para armazenamento provisório dos resíduos e contratação de empresa para destinação final dos resíduos; (vi) inspeção sistemática da rede de esgoto e das estações elevatórias; (vii) manutenção preventiva dos equipamentos das EEE's; (viii) controle de extravasamentos e derramamentos de esgoto não tratado; (ix) controle da emissão de poluentes atmosféricos dos caminhões e máquinas alimentados por diesel; (x) controle de ruídos externos emitidos por suas atividades, acompanhada da elaboração de plano de ação para casos de ruído acima do limite permitido; e (xi) monitoramento permanente da rede de distribuição de água em busca de perdas. O processo permite a antecipação aos riscos devido a várias medidas proativas e estratégias implementadas pela ADR com o objetivo de mitigar os impactos adversos. Nesse contexto, merecem destaque as seguintes instruções: (i) IN001-MAM99 – “Gerenciamento de Resíduos Sólidos”; (ii) IN003-MAM99 – “Gerenciamento de Gases do Efeito Estufa”; (iii) IN004-MAM99 – “Comunicação e Investigação de Acidentes Ambientais”; (iv) IN006-MAM99 – “Gerenciamento de Licenciamento Ambiental”; (v) IN007-MAM99 – “Diretrizes Ambientais para a Captação, Tratamento e Distribuição de Água”; e (vi) IN008-MAM99 – “Diretrizes Ambientais Tratamento e Lançamento do Esgoto Tratado”. Já no que tange aos impactos sociais, destacam-se as seguintes ações mitigadoras: (i) realização de obras e outras intervenções, sempre em sintonia com as autoridades municipais do Rio, de modo a alertar previamente a população sobre sua realização (sempre que possível); (ii) programação de serviços de modo a evitar realizar trabalhos com ruído em horário noturno (se viável); (iii) reuniões com líderes de bairros, via Programa Afluentes para informar sobre as obras; (iv) ampliação das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto; (v) regularização de ligações clandestinas; (vi) parcelamento facilitado de débitos; (vii) construção de sistemas em parceria com o Poder Público; e (viii) atendimento às Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Previdência. Merecem destaque as instruções: (i) IN002-SOC99 – “Levantamento de Riscos Sociais”; (ii) IN003-SOC99 – “Contato com Comunidades Tradicionais”; (iii) IN004-SOC99 – “Elaboração Contínua de Relatórios a Comunidades Afetada”; e (iv) IN006-SOC99 – “Procedimento de Engajamento de Partes Interessadas”. A inovação trazida pelo Programa Interage pode ser evidenciada pela gestão mais eficiente e sustentável dos riscos. Como exemplo dessa situação pode ser citado o uso de sistemas de monitoramento permanente da rede de distribuição de água e esgoto (por meio do COI), juntamente com o emprego de sistemas para análise de risco, o que melhora a eficiência operacional e fortalece o relacionamento com as PI's a partir de uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade social em todas as áreas de atuação da ADR. A efetividade do Programa pode ser medida pelo fato de que a Aegea figura entre as empresas de referência em ESG no setor de utilities, com indicadores tais como: ESG Industry Top-Rated 2023 da Sustainalytics.

### 4.2.b. Prontidão para emergências

A partir das diretrizes presentes na IN013-SST99 – “Plano de Atendimento a Emergências – PAE”, a ADR elabora, implementa, monitora e aprimora continuamente seu PAE. A partir desse padrão corporativo, a ADR adota uma abordagem abrangente e proativa, para elaborar, implementar e monitorar o seu Plano. Este documento é mantido atualizado, garantindo que as ações e medidas necessárias sejam prontamente identificadas e executadas em caso de emergências. Desde 2022/2023, em um novo ciclo de aprimoramento, o PAE vem sendo reestruturado. A identificação dos principais cenários – como extravasamento de efluentes, acidentes em espaço confinado, quedas com diferença de nível e choques elétricos – demonstra uma compreensão abrangente dos riscos potenciais e a prontidão da empresa para responder a essas situações de forma rápida e eficiente, demonstrando a excelência da ADR em lidar com emergências, garantindo a segurança de suas operações e comunidades circunvizinhas. O alinhamento do PAE com o “Manual de Melhores Práticas em Gestão de Crise – Aegea” (MG001-CMN99-00) reforça a abordagem holística da ADR para enfrentar uma variedade de cenários, com um rol de medidas a adotar em relação a situações de emergência.

5

Conhecimento,  
inovação e tecnologia

ÁGUAS DO  
ae RIO



### 5.1. Conhecimento essencial

#### 5.1.a. Mapeamento dos conhecimentos

A ADR, assim como todas as Concessionárias da Aegea, possui competências organizacionais listadas e disseminadas dentre todos os colaboradores, formalizadas por uma Mandala (ver item 1.1.a). Essa inovação foi efetivamente implementada em 2022 pela Vice-Presidência (VP) de Gestão de Pessoas da holding, cujo papel é atuar como instrumento para unificar a cultura corporativa e o processo de educação e desenvolvimento oferecido de forma estruturada, buscando aprimorar competências e habilidades em nível estratégico, tático e operacional e alcançando resultados, tendo os valores organizacionais como fundamento. A partir das competências organizacionais consideradas essenciais são mapeados os conhecimentos mais importantes que precisam ser internalizados para seu atendimento, bem como para o cumprimento dos objetivos definidos nos ciclos de PE. As competências organizacionais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam as empresas do Grupo Aegea únicas no mercado, fazendo parte de seu diferencial competitivo. Por isso, torna-se importante e necessário registrá-las formalmente para que sirvam de guia para o bom desempenho operacional. Pensando em facilitar a aplicação das competências na prática, estas foram desdobradas em comportamentos desejáveis, que se relacionam com os arquétipos da cultura Aegea também apresentados na Mandala. Durante o ano de 2022, a Mandala foi amplamente divulgada na Aegea por meio de campanhas de comunicação corporativa e workshops, refletindo os talentos e os respectivos comportamentos desejáveis. Todo o time de liderança foi treinado para que os gestores se baseiem nos novos comportamentos nos ciclos de feedbacks e sejam capazes de indicar o nível de aderência dos colaboradores a cada um deles. Além disso, todo o quadro da holding e suas empresas recebeu o Guia de Comportamentos, que detalha cada um dos talentos, os comportamentos desejáveis e exemplos de atitudes que simbolizam quando estão presentes e quando estão ausentes. Os conhecimentos operacionais corporativos da holding são mapeados por meio do Modelo Operacional Aegea (MOA), implementado em 2020, e seguido por todas as empresas do grupo a partir do momento que são integradas à Aegea. O MOA é como um guardião de práticas testadas com sucesso. Para não se gastar tempo repetindo processos já experimentados, as lições aprendidas e melhores práticas são documentadas e registradas. Assim, a cada contratação, na formação de líderes, na incorporação dos trainees e nas novas unidades que a Aegea assume, o MOA vai sendo replicado, para que todos atuem dentro dos mesmos processos e procedimentos. O Modelo conta com uma plataforma on-line, na qual são realizados os registros, sendo um importante elemento da Estratégia da ADR, assim como de todas as empresas do grupo Aegea, especialmente no que se refere a proporcionar condições para seu crescimento sustentável, a partir da integração de novos ativos com excelência e eficiência, ao mesmo tempo que acelera a criação de valor compartilhado. O alinhamento entre a Mandala e o MOA trouxe a todas as empresas Aegea, inclusive para a ADR, uma forma inovadora de harmonizar competências essenciais, conhecimentos necessários e modo de operação. A atualização é constante e considera exemplos do mercado internacional, sempre adaptando-os à realidade brasileira e, mais especificamente, aos municípios que são atendidos pelas empresas da holding. Além de ficarem disponíveis para consulta, esses aprendizados são difundidos na integração de colaboradores, na formação de líderes e trainees e nas demais iniciativas de capacitação. Por se tratar de um guideline para todas as operações e reunir todas as diretrizes corporativas para operar ativos de saneamento com excelência e gerir contratos e relacionamentos com stakeholders, o MOA precisa manter os conhecimentos e as tecnológicas permanentemente atualizados e alinhados à Estratégia desenhada para a holding. Todo o mapeamento dos conhecimentos corporativos é de responsabilidade conjunta da VP de Gestão de Pessoas e demais VP's e Diretorias da Aegea e suas empresas (formato de comitê), que se pautam pelos conceitos de Gestão do Conhecimento preconizados pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), de acordo com o seguinte ciclo: identificar, mapear, compartilhar, disseminar, reter, proteger, experimentar, criar e aplicar. Periodicamente, este comitê levanta as necessidades de conhecimento indispensáveis dentro da Aegea e suas empresas e têm como aliado nesta busca a Academia Aegea, universidade corporativa ligada à VP de Gestão de Pessoas, que identifica os desenvolvimentos (treinamentos e capacitações) necessários à operação e à gestão de todas as empresas da holding, incluindo a formalização de conhecimentos e procedimentos desenvolvidos por pessoas-chave em suas áreas (para mais detalhes sobre a Academia, ver CE 6 deste SG). A plataforma da Academia é totalmente digital e inovadora, na medida em que vem sendo remodelada para se tornar ainda mais intuitiva e de fácil navegação. A Academia também promove fóruns e grupos de trabalhos específicos dentro de todas as Concessionárias da holding, para troca de conhecimento e aperfeiçoamento técnico, bem como disseminação de boas práticas dentro da área de negócio. Em 2023, ganhou a estrutura de um portal, repositório de capacitações e conteúdo on-line, que disponibiliza 190 cursos com certificação e mais de 2.000 conteúdos como palestras, materiais de apoio, tutoriais, vídeos, webinars e outros. De forma presencial, no último ano, foram 650 capacitações, alcançando a média de 36 horas-aula por colaborador, totalizando 516 mil horas de treinamento. Atualmente os conhecimentos mais importantes a internalizar pela ADR são: (i) automação de sistemas operacionais; e (ii) gestão e economia de energia, especialmente na obtenção do custo instantâneo do m<sup>3</sup> distribuído, para uma melhor visão do controlador, visando à eficiência energética. O portal do MOA, a academia Aegea e o SE Suite compõem o repositório digital que permite a internalização e a disponibilidade dos conhecimentos mapeados. O número de cursos disponíveis relativos a procedimentos e instruções de trabalho supera algumas centenas.

#### 5.1.b. Internalização do conhecimento

Os passos da Gestão do Conhecimento, conforme apresentados no item 5.1.a, permitem não somente a identificação e mapeamento dos conhecimentos estratégicos para a ADR, mas também a sua internalização para o desenvolvimento das competências essenciais ao funcionamento da Concessionária. São fontes desses conhecimentos a internalizar: (i) universidades; (ii) congressos, feiras e seminários do segmento do saneamento (Congresso da ABES, FITABES, FENASAN); (iii) benchmarkings (Sabesp, CPFL Jundiaí); (iv) missões e/ou visitas a organizações de fora do Brasil (da Alemanha, China e Índia, entre outros países); e (v) o Seminário de Benchmarking do PNQS (para a Aegea desde 2022). Mais uma vez, os papéis do MOA e da Academia Aegea são fundamentais na forma de compartilhar, disseminar, reter, proteger e dar acesso aos novos conhecimentos. Criada em 2014, a Academia Aegea é um sistema de educação corporativa que prepara as pessoas para ir além, sendo uma estrutura interna desenhada para atender as necessidades da organização, traduzindo o PE da Aegea em ações educacionais

continuadas e de desenvolvimento. Além disso, atua na disseminação e fortalecimento da cultura por meio de programas e iniciativas específicas. Um exemplo disso é o Encontro de Líderes que acontece duas vezes ao ano com cerca de 400 líderes da holding e suas empresas que se reúnem para falar sobre estratégia, cultura, visão de futuro e liderança. O evento conta com palestras, painéis com convidados externos, apresentação de cases internos, reconhecimento por tempo de casa, destaques da operação e outros temas que se renovam a cada ano. Na mesma linha de internalização de conhecimentos, a Academia Social foi lançada neste ano, sendo uma importante ferramenta para projetos de desenvolvimento das populações nos locais de concessão, já disponibilizando 24 cursos de soft skills. A estrutura da Academia propicia o acesso dos colaboradores aos conhecimentos necessários às suas atividades, bem como é um ecossistema que favorece a troca de experiências e casos, inclusive no apoio à transformação de conhecimentos tácitos (na “cabeça” de técnicos, especialistas e profissionais sêniores) em explícito (disponíveis de forma sistemática a quem deles necessitar). Esse ambiente, favorável à troca de conhecimentos e vivências, leva à elaboração e à execução de planos de melhoria de produtos, serviços e processos da ADR. O lançamento da Escola de Saneamento marcou 2023 com o compromisso de oferecer soluções educacionais conectadas com a estratégia operacional do negócio, garantindo a capacitação e evolução técnica de times e líderes da operação, estruturando iniciativas ancoradas nos pilares estratégicos que contribuem com a aquisição de conhecimentos globais e específicos. É importante destacar a participação de especialistas e consultores, que trazem conhecimentos que podem contribuir para a melhoria de processos específicos (exemplo: gestão ambiental). O processo de gestão do conhecimento e a troca de experiências entre os colaboradores também acontecem por meio de programas que envolvem as diversas equipes da ADR na busca por aprendizado, compartilhamento das informações e resultados, pelo envolvimento das diversas equipes na realização de uma prestação de serviço mais eficiente e de qualidade.

### 5.2 Inovação sustentável

#### 5.2.a. Fomento da inovação

A Aegea fomenta a inovação por meio de um conjunto de iniciativas estratégicas e programas que visam a incentivar a criatividade, a eficiência e a melhoria contínua em suas operações. O Programa de Inovação da Aegea, criado em 2017, contempla diversas iniciativas estratégicas, incluindo o Prêmio de Inovação, que reconhece e premia os melhores projetos desenvolvidos pelos colaboradores, desafios de inovação aberta e mapeamento de startups (com parceiros como Innovation Latam, MIT Startup Exchange e ISLE Utilities), parcerias com universidades nacionais e internacionais, que possibilitam a realização de projetos de P&D, e benchmarkings com empresas de saneamento e outras utilities, como energia e gás, para identificar e adotar melhores práticas e soluções inovadoras. Um destaque desse programa, o Prêmio de Inovação reconhece os melhores projetos e iniciativas desenvolvidos pelos colaboradores. O Prêmio é realizado por meio de uma plataforma digital denominada Inovae, desenvolvida pela Aevo Tecnologia, na qual ideias e projetos são avaliados com base em critérios específicos e regulamentos estabelecidos. Nos últimos dois anos, o Prêmio vem passando por diversos ciclos de inovação, como, por exemplo, a revisão geral (desde 2023) da forma de avaliação das ideias implementadas e projetos executados com base em quatro critérios fundamentais: (i) relevância do problema; (ii) inovação e diferenciação; (iii) viabilidade técnica e financeira, e (iv) escalabilidade. Além disso, treinamentos de inovação são oferecidos pela Academia Aegea, que fornece cursos e programas voltados para o desenvolvimento de habilidades inovadoras. Esses treinamentos incluem metodologias de Design Thinking (como o Diamante Duplo), que ajuda na identificação e definição de problemas e na criação de soluções inovadoras por meio de um processo iterativo e colaborativo. Além disso, são disponibilizados conceitos de Gestão Ágil, tais como: (i) Scrum, que estrutura o trabalho em sprints para aumentar a produtividade e a qualidade; (ii) Lean, que foca na eliminação de desperdícios e na criação de valor para o cliente; e (iii) Kanban, que visualiza o fluxo de trabalho para melhorar a eficiência e a gestão de tarefas. O uso do Canvas, uma ferramenta visual que ajuda na modelagem de negócios e projetos, também é ensinado. Esses treinamentos capacitam os colaboradores a identificar oportunidades de melhoria e a implementar soluções criativas e eficazes em suas áreas de atuação. A Aegea também investe em projetos de P&D com universidades, estabelecendo parcerias que permitem a realização de pesquisas aplicadas e o desenvolvimento de novas tecnologias, resultando em inovações que podem ser diretamente aplicadas nas operações de suas empresas, melhorando a eficiência e a sustentabilidade. Outro importante instrumento são os fomentos governamentais que financiam projetos de inovação, como a Lei do Bem e recursos da FINEP. Esses incentivos permitem que a Aegea invista continuamente em novas tecnologias e processos, mantendo-se na vanguarda do setor do Saneamento. Os benchmarkings com outras empresas de saneamento, energia e gás são utilizados para identificar melhores práticas e soluções inovadoras. Ao comparar suas operações com as de outras empresas líderes, a Aegea pode adotar estratégias comprovadamente eficazes e adaptá-las às suas necessidades específicas. Por meio da Diretoria de Inovação, a holding possui dashboards dedicados à visualização e mensuração das ideias e projetos enviados na Plataforma Inovae. Esses dashboards permitem um acompanhamento detalhado do progresso e do impacto das iniciativas inovadoras. A Diretoria de Inovação também reporta os principais avanços dos projetos à Diretoria Executiva e às lideranças do MOA, garantindo alinhamento estratégico e transparência. Além disso, as ideias e projetos de inovação que resultam em redução de custos ou aumento de receitas são monitorados continuamente para avaliar seus resultados financeiros e operacionais, assegurando que os benefícios esperados sejam efetivamente alcançados e replicados em outras Concessionárias. As inovações implementadas nas regionais e unidades da Aegea são um reflexo desse ambiente. Em seu âmbito, os colaboradores da ADR são incentivados a buscar e compartilhar conhecimentos, bem como a buscar inovações em produtos, serviços e processos. Com isso, é criado um ambiente favorável à permanente obtenção e geração de novos conhecimentos necessários ao aprimoramento dos processos da empresa. Nessa mesma linha, o Programa Inovae, conduzido de forma corporativa pela Aegea, reconhece e estimula projetos de colaboradores das empresas da holding para a melhoria contínua de processos. Na ADR, o Programa possui um “embaixador”, para disseminá-lo e esclarecer seu funcionamento. O Programa conta com dois pilares para promover o engajamento interno: o Inovação Aberta, que analisa projetos que para serem iniciados necessitam de investimentos da Aegea e, anualmente, o Prêmio de Inovação. Para que todas as engrenagens da inovação funcionem de forma harmônica, em uma inovação do processo de fomento e experimentação, a holding vem, desde 2021, gerenciando um ambiente virtual para envio, controle, aprovação e feedbacks, assim como controle de implementação de inovações que agreguem valor aos produtos, serviços e

processos. A plataforma totalmente digital e inovadora do Inovae conta com gamificação e reconhecimento por meio de “Aegeacoins”, que podem ser trocados por prêmios, o que contribui diretamente para a interação entre pessoas e seu engajamento. Além disso ações com a comunicação e os embaixadores de inovação são incentivadas ao longo do ano. No que se refere à incorporação de tecnologias digitais emergentes e outras tecnologias que agreguem valor a clientes e outras PI's, a área corporativa de TI é uma parceira do Programa, fornecendo informações sobre a arquitetura e disponibilizando um ambiente de testes, no qual os pilotos e validações podem ocorrer sem oferecerem riscos aos demais sistemas. O Programa Inovae conta com rodadas de pitches com startups que se desdobram em pilotos para a ADR. As inovações mais importantes implementadas no último ano na ADR são: (i) experimentos e tecnologias agregadas pelo Setor de Tecnologia no âmbito do Controle de Perdas, como, por exemplo, a localização de vazamentos não visíveis por imagens de satélite; (ii) mapeamento por GPS de mais de 1300 válvulas de manobra; (iii) Watersight - plataforma de gestão de indicadores operacionais; e (iii) sustentação do cadastro digital de ativos com o aplicativo Infra Connected. O modelo do Programa Inovae vem sendo reformulado, ampliando o foco para grandes parcerias e projetos, a partir do apoio de consultorias (como a AIO), tanto para remodelar a estrutura, quanto para buscar linhas de crédito e incentivo como a Lei do Bem (inovação do próprio Programa), bem como para estabelecer parcerias para desenvolvimento de projetos complexos como o MIT, num modelo em que se leva o problema e o investimento e se desenvolve a solução. A plataforma do Inovae tem embarcada uma IA que identifica, analisa e agrupa ideias semelhantes de forma sistêmica, facilitando, a partir do aprendizado de máquina, a gestão das centenas de ideias cadastradas no Programa todos os anos.

### 5.2.b. Experimentação em larga escala

A Aegea e suas unidades utilizam o Prêmio de Inovação como um dos principais instrumentos de experimentação em larga escala. A abordagem de experimentação em larga escala estabelecida com o Prêmio se alinha ao MOA, garantindo a disseminação e o compartilhamento contínuo de conhecimentos entre as unidades. Além do Prêmio de Inovação, a Aegea e suas unidades mantêm práticas robustas de compartilhamento de experiências e resultados de projetos-piloto, tanto em nível corporativo, quanto nas Concessionárias. Isso assegura que as lições aprendidas e as boas práticas sejam disseminadas amplamente, permitindo que todas as empresas se beneficiem das inovações e melhorias implementadas em diferentes áreas. O compartilhamento de experiências é fundamental para o sucesso da estratégia de inovação da Aegea. As unidades colaboram entre si, trocando informações sobre projetos-piloto e soluções inovadoras. Isso permite que a holding e suas empresas se adaptem rapidamente a novas tecnologias e métodos, mantendo-se na vanguarda do setor de Saneamento. Na ADR, a manutenção de uma carteira de pilotos ou experimentos ágeis, seguros e de baixo custo é um conceito firmado no Regulamento do Programa Inovae. Para gerenciar e validar as sugestões de ideias recebidas que tenham potencial de se converter em inovações em produtos e serviços, a Concessionária conta com a “Trilha de Inovação”, que contém metodologias de Design Thinking, Ágil e Lean. Para aprofundar os conhecimentos dos colaboradores e estimulá-los a participar de projetos, a Academia Aegea disponibiliza com as trilhas Fast e Agile. Ainda com relação aos colaboradores, o incentivo à proposição, para análise de novas ideias e potenciais experimentos e pilotos, é uma característica que destaca o Programa da Aegea em relação aos seus concorrentes. Buscam-se ideias de alto desempenho e isso se reflete no formulário de envio das ideias, o que induz maiores análises para a submissão de uma ideia. Um exemplo de experimento promissor na ADR é a adoção da SDOX, tecnologia patenteada pela empresa BlueIngreen LLC, que consiste em uma câmara pressurizada operada em condições de alta pressão conectada a uma fonte de oxigênio puro, aumentando sua biodisponibilidade no meio onde é aplicado e contribuindo para a recuperação de corpos hídricos poluídos. O objetivo do teste da SDOX no rio Joana é demonstrar, quantitativamente, a capacidade da tecnologia em reduzir a poluição em uma seção do rio, sendo aferida pela meta de redução de 50% da DBO. Além da expansão do uso de pilotos na própria ADR, a implementação em outras unidades é desejável e buscada. Outros exemplos de destaque são (i) a aplicação de sensoriamento em motores (WegScan) para monitoramento dos parâmetros de operação e identificação de desvios antes de ocasionar uma quebra ou manutenção corretiva e (ii) a localização de vazamentos não visíveis por sensores de vibração acoplados em ativos em contato direto com a rede de distribuição de água. Por seu lado, a área de TI disponibilizou um ambiente de teste para os desenvolvimentos inovadores. As análises são garantidas por meio dos processos estabelecidos no Programa Inovação e inseridos na plataforma Inovae. É incentivada a participação do elaborador e inclusive sua liderança na implementação da ideia quando cabível. As ideias passam pela aprovação de áreas interessadas, sendo feitas as avaliações durante o fluxo de aprovação. Com o objetivo de dar visibilidade aos melhores projetos, a Aegea instituiu o Prêmio de Inovação. Desde 2022, são divulgados vídeos com depoimentos sobre o impacto de ideias para toda a holding. Os pilotos e experimentos são mapeados e inseridos no acervo corporativo por meio da iniciativa ITA – Inovações e Tecnologias Avaliadas. O acervo registra os projetos e as lições aprendidas, reunindo dados e informações a respeito das implementações.

### 5.3 Adaptação digital

#### 5.3.a. Desenvolvimento do negócio digital

As ferramentas digitais são parte indissociável da cultura e dos processos da Aegea, que sempre buscou fomentar e promover a incorporação de tecnologias digitais ao negócio, com o apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação, que conta com a área local de TI como parceira operacional para o tema na ADR. Os sistemas de informação utilizados na ADR são desenvolvidos e implantados levando em consideração as necessidades identificadas pelos diversos usuários. Nesse contexto, o uso intensivo da tecnologia digital é a forma de integrar a empresa a suas diversas PI's pertinentes (clientes, Governo do Estado, Prefeitura do Rio, AGENERSA, parceiros de negócios e outras). Da mesma forma, as necessidades de uma infraestrutura compatível com os sistemas demandados é um outro fator de sucesso em sua incorporação pelas empresas da holding. Todo o desenvolvimento dos principais sistemas e a implantação de infraestrutura para que possam ser operados é responsabilidade do CAA (Centro Administrativo Aegea) e sua Diretoria de TI, que atende todas as empresas da Aegea dentro do conceito de um CSC (Centro de Serviços Compartilhados). Desde o início de suas operações, a promoção da transformação digital do “Negócio Águas do Rio” vem impulsionando a implantação de sistemas e ferramentas que trouxeram, além de otimização, proatividade e efetividade aos processos da Concessionária, a evolução digital do próprio negócio (analytics, Power BI, IA) e uma maior integração com as PI's (exemplo: canais digitais de relacionamento). Além das recentes inovações focadas na melhoria dos processos e

apresentadas ao final deste parágrafo, são exemplos das principais tecnologias e sistemas digitais: (i) GSS Comercial (módulo de gestão de todos os serviços solicitados junto aos canais de atendimento pelos clientes da ADR, incluindo a emissão de ordens de serviços de campo, implementado em 2014 e aprimorado em 2022); (ii) Cognos (citado em 1.3.b); (iii) SAP (ERP adotado pela Aegea para gerenciamento dos processos operacionais, contábeis, financeiros e administrativos nas diversas áreas de suas empresas); (iv) Join RH (plataforma para gerenciamento de processos em nuvem voltados à gestão de pessoas, gestão de treinamento e desenvolvimento); (v) SE Suite (plataforma web para gestão integrada da conformidade, incluindo o controle de documentos, apoiando a gestão dos processos da ADR); (vi) Elipse (plataforma integradora dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, responsável pelo controle e definição das melhores ações de operação); e (vi) o MS Teams (plataforma unificada de comunicação e colaboração, com ferramentas de chat, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos). As mais recentes inovações implementadas em diversos processos são exemplos dessa transformação: (i) a implantação, em 2022, do Talkdesk e do Zendesk (ferramentas digitais e inovadores que trouxeram melhorias ao gerenciamento e à operação de todos os processos envolvidos na relação com os clientes da ADR – ver 5.2.a); e (ii) a implantação COI centralizado (ver 5.2.b). A Fábrica de Softwares da Aegea busca, no mercado de tecnologia, novas potenciais soluções para atendimento das demandas dos usuários, utilizando metodologia ágil nos desenvolvimentos sob sua responsabilidade. As demandas que chegam são dimensionadas e encaixadas nas sprints, trabalhadas dentro de um período médio de duas semanas.

### 5.3.b. Segurança digital

Os procedimentos de segurança digital estabelecem regras para a proteção dos ativos de informação, de modo a garantir disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo desses mesmos ativos e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Também estabelecem condutas e responsabilidades aos usuários e prestadores de serviços. A Aegea e suas empresas adotam as boas práticas de Segurança da Informação, que definem como e quem pode acessar dados e informações. O controle da segurança dos dados é de responsabilidade da Diretoria de Tecnologia da Informação, com apoio operacional da área local de TI. A atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados e informações são 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). Cada usuário que utiliza um determinado sistema detém somente um login e senha específica, pessoal e intransferível, bem como o uso de dupla autenticação de acesso. Essa prática garante a integridade e confidencialidade das informações. Também com o objetivo de garantir a segurança das informações, são realizados backups, que permitem a recuperação dos dados armazenados nos servidores. Alguns exemplos das políticas e diretrizes determinadas pela Aegea para os temas abordados são: (i) DO003-DTI99 – “Política de Segurança da Informação e Privacidade”; (ii) IN001-DTI99 – “Política de Backup”; e (iii) DO002-DTI99 – “Política de Gestão de Usuário”. Desde 2020, em mais um movimento no sentido de aprimorar as práticas de segurança das informações, a Aegea adotou a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), em integração com as áreas corporativas de Gestão de Pessoas, Compliance e outras áreas). A ADR segue diretriz organizacional que estabelece definições e controles necessários ao obter a autorização formal da Diretoria Jurídica, Diretoria de Tecnologia da Informação, DARC e Diretoria de Integridade, de forma adequada ao cumprimento dos requisitos e princípios de privacidade da informação, ao possibilitar que os dados pessoais ou corporativos/TI da Concessionária permaneçam disponíveis aos usuários autorizados que não atuem diretamente na plataforma tecnológica por meio de acesso direto e/ou lista de informações via bases de dados, acesso sistêmico que requer integrações e/ou situações de trabalho que envolvam dados de forma massiva no compartilhamento, transferências ou divulgação. Especificamente com relação ao home office, os novos riscos com relação a essa nova modalidade de trabalho, detectados de forma mais intensa a partir de 2020, foram tratados e mitigados em uma nova rodada de aprimoramento, a partir de várias ações para garantir a segurança de dados e informações, como, por exemplo: contratação de consultor DPO e instituição de Comitê LGPD Aegea; aplicações de Security Compliance e Zero Trust; utilização de token MFA para acessos; e disponibilidade de HW e SW adequados ao trabalho a partir de casa. O principal projeto em andamento, relacionado com a segurança digital, é a criação do SOC (Centro de Operações de Segurança), com atendimento 24x7. As tarefas são organizadas em duas frentes distintas e integradas para atender aos requisitos da ADR: (i) operação do ambiente Fortinet (Endpoint, Firewall, Switch); e (ii) monitoramento de segurança SOC IT, OT, Cloud MxDR com inteligência global.

# 6 Pessoas

ÁGUAS DO  
**ae RIO**



## 6.1. Equipes de alto desempenho

### 6.1.a. Estruturação das equipes

A Aegea, por meio de sua VP de Gestão de Pessoas, assegura que a formação das equipes de trabalho de suas empresas, incluindo a ADR, tenha como princípio básico a padronização da estrutura funcional e do quadro de colaboradores. Todas as empresas da holding mantêm as mesmas descrições de cargo, assim como a descrição das competências técnicas e comportamentais necessárias para atuação no grupo, com base na Matriz de Competências, denominada Mandala (ver 1.1.a), cuja criação foi resultado de um projeto ágil desenvolvido entre as áreas de Gestão de Pessoas, Comunicação, Engenharia e Serviços da Aegea. Esse trabalho em equipe mobilizou os colaboradores para identificarem o grupo de comportamentos que tornam a cultura da Aegea única e que são traços desejados para se trabalhar na holding e suas empresas. Ao todo, foram cinco sprints para se chegar à entrega final com a nova roupagem, que foi finalizada com o apoio de uma consultoria externa. Dentro de outro ciclo de inovação, desde 2020, a Aegea passou a estruturar suas operações em Diretorias Regionais, definindo os papéis de dois Diretores nas suas operações: DP, com atuação voltada aos relacionamentos externos e tendo em sua estrutura as áreas de Comunicação, Social e Ouvidoria; e DE, com foco interno e englobando as áreas Comercial e de Operações. Essa estruturação otimizou o processo de gestão de suas operações (incluindo a ADR, que já nasceu dentro desse modelo), tornando-o muito mais ágil do que antes. Os perfis dos dois executivos são distintos, mas complementares, permitindo a cada um deles e suas respectivas equipes atuar de forma assertiva dentro de suas atribuições. A estruturação das equipes da ADR é planejada de acordo com as necessidades de suas áreas e as diretrizes estabelecidas pela Aegea, considerando a previsão orçamentária da Concessionária e tendo a eficiência operacional como um requisito básico. Os aspectos comportamentais exigidos para exercer a atividade fazem parte das descrições dos cargos. Por meio do acompanhamento mensal do head count, é possível estimar possíveis alterações da estrutura organizacional, e assim fazer a intervenção que for necessária para se antecipar a problemas e assegurar a eficiência operacional/entregas. Como inovação da prática e com o fortalecimento da Cultura Aegea, a partir de 2022 a ADR passou a considerar os comportamentos desejáveis como requisitos para a formação de suas equipes, juntamente cinco arquétipos/talentos indicados na Mandala. A partir das competências organizacionais, são observados os comportamentos desejáveis para cada cargo, que tem definidos os requisitos básicos (técnicos e comportamentais). A capacidade de trabalhar em times tem papel fundamental na estruturação das equipes, com destaque para a definição de responsabilidades, a cooperação entre as áreas que atendem diretamente aos clientes e a integração entre os processos-fim e os processos de apoio que lhes dão sustentação. Uma das consequências dessa característica é a otimização do processo de formação das equipes e da estrutura de pessoal, com a definição clara de perfis e competências necessárias para os colaboradores atuarem com alta performance e autonomia para se autogerenciar, bem como implementar melhorias e inovações. A autonomia e o autogerenciamento são exemplificados pela formação de equipes multidisciplinares (squads autogeridos) com base em metodologia ágil, que permite a seus membros desenvolverem melhorias e inovações nos processos da ADR. Essa abordagem propicia, além do experimento da autonomia, o exercício de liderança situacional e informal e o compartilhamento de conhecimentos. Do ponto de vista quantitativo, a partir da análise de seus indicadores de desempenho, a ADR define os parâmetros para confirmação ou não do dimensionamento das equipes de trabalho, garantindo que não existam equipes sub ou superdimensionadas. A Concessionária fomenta o uso de tecnologias para automação de processos manuais e repetitivos para aumentar a produtividade, permitindo direcionar esforços dos colaboradores a atividades que exijam raciocínio analítico. Lidar com tecnologia é um requisito importante do processo de recrutamento e seleção – R&S (ver 6.1.b). As principais competências esperadas para os colaboradores em geral estão definidas na Mandala em seu círculo mais externo.

### 6.1.b. Composição de equipes

As competências comportamentais são levadas em consideração em todos os processos de gestão de pessoas, incluindo o R&S e posterior contratação. Para a composição das equipes e a busca por profissionais que se adequem à organização do trabalho proposta pela ADR, a Concessionária conta, em uma inovação implementada pela Aegea em 2021, com a utilização da Gupy, plataforma web para esse tipo de processo. Dentro da plataforma são descritas as competências e habilidades exigidas para cada vaga. A plataforma tria currículos por meio de uma base de dados própria e utilizando recursos de IA, apresentando o percentual de aderência de cada candidato ao cargo pleiteado, assegurando otimização, proatividade e assertividade ao processo. O principal conceito por trás dos processos de R&S pela plataforma é a “afinidade”: semelhança matemática entre a descrição da vaga, os currículos e as respostas dos candidatos, bem como o match cultural com a empresa. Desde 2023, as descrições dos cargos, levadas em consideração no processo de R&S, encontram-se registradas dentro da plataforma web Join RH e incluem as competências definidas para cada cargo. Ainda com relação à composição e à formação de equipes, a ADR utiliza em seus processos de seleção o modelo de entrevistas por competências, tendo os comportamentos observáveis como referência. O processo atua prontamente e de forma alinhada com o “Negócio Águas do Rio”, permitindo a seus gestores anteciparem-se a problemas, de modo a manter os postos de trabalho preenchidos com profissionais habilitados e capacitados, mesmo em momentos de alta rotatividade como o atual, devido às oportunidades oriundas do Novo Marco Legal do Saneamento. Dessa forma, vagas permanecem em aberto pelo menor tempo necessário, para que o impacto operacional na equipe seja minimizado. Devido à escassez de mão de obra especializada no segmento do saneamento, após a contratação, um novo colaborador é treinado no próprio local de trabalho por colegas mais experientes e líderes que detenham os conhecimentos específicos necessários. Outra marca do processo de composição de equipes da ADR, assim como em todas as demais empresas da Aegea, é a diversidade, tanto em termos de gênero e etnia, mas também cultural, pois é estimulada a composição de equipes com pessoas de diferentes regiões do Brasil. Tanto processos realizados internamente quanto externamente ocorrem de forma transparente, reforçando as iniciativas de diversidade e inclusão e impacto social positivo nas localidades em que as empresas da Aegea atuam, inclusive a ADR, na linha do programa “Respeito Dá o Tom” (ver 4.1.b). O programa possui três pilares de atuação: (i) empregabilidade (ênfase na geração de oportunidades, foco do processo de recrutamento e seleção); (ii) desenvolvimento (incluindo cursos de aprimoramento); e (iii) relacionamento (especialmente com referência à sensibilização por meio de atividades e ações para disseminação de conteúdo relacionados à questão racial). Todas

essas condições asseguram, aos processos de R&S, a igualdade de direitos e oportunidades e equidade, não sendo permitido qualquer tipo de discriminação e assegurando a inclusão de minorias e a diversidade no quadro de colaboradores. Um exemplo dessa situação está no oferecimento de oportunidades de trabalho para apenados e egressos do sistema prisional, dando-lhes uma nova chance. O apoio de painéis de Power BI (desde 2024) e outras ferramentas digitais, permite o controle do desempenho das equipes da ADR e, por consequência, de seu processo de composição, tendo como ponto de partida a análise de indicadores para monitoramento de sua performance.

### 6.1.c. Desenvolvimento de competências das pessoas

Na ADR, assim como na Aegea como um todo, as ações de capacitação têm como base as demandas e necessidades da empresa e de seus colaboradores, visando ao aprimoramento da performance individual, ao crescimento profissional do time e ao desenvolvimento da própria organização. Os colaboradores, com apoio de seus líderes nas conversas de feedback, assim como a Academia Aegea e a VP de Gestão de Pessoas, são responsáveis por identificar suas necessidades de desenvolvimento. Parte-se da premissa de que capacitar e desenvolver pessoas são formas de atrair, reter, desenvolver e motivar talentos, um dos mais valiosos ativos intangíveis e pilar estratégico de atuação da holding e suas empresas. Isso garante pessoas alinhadas ao propósito e princípios organizacionais, bem como preparadas para assumirem novas responsabilidades, de forma a executar o plano de negócios da holding e possibilitar a necessária prontidão para o crescimento por meio da incorporação de novos ativos. A Academia Aegea é o grande programa corporativo de preparação da força de trabalho da holding e suas empresas, sendo uma estrutura interna desenhada para atender as necessidades da organização, traduzindo o PE da Aegea em ações educacionais continuadas e de desenvolvimento. Além disso, atua na disseminação e no fortalecimento da cultura por intermédio de seus programas e iniciativas específicas, assim como na preparação de colaboradores com potencial para exercer função em posições de liderança (ver 6.2.a a 6.2.c). Um exemplo da união dessas duas frentes é o Encontro de Líderes, citado em 5.1.b. Além das competências comportamentais (soft skills), a ADR também promove treinamentos para o desenvolvimento de competências técnicas, relacionadas à área de atuação de cada cargo (hard skills). Em 2022, a holding fortaleceu a Academia Aegea com os conteúdos relacionados à Escola de Negócios. Os treinamentos são realizados com base nos gaps identificados e estabelecidos como pré-requisitos para a função, podendo ocorrer de forma presencial ou em plataformas on-line, abordando temas como engenharia, manutenção e atendimento ao cliente, entre outros. São quatro trilhas de aprendizagem na vertente técnica, que incluem nove cursos e 37 aulas, sobre todos os processos de saneamento. O lançamento da Escola de Saneamento, citada em 5.1.b, também é exemplo de desenvolvimento de competências. Ainda no ano passado, a segunda turma do curso de graduação em "Processos Gerenciais com Ênfase em Saneamento", especialmente desenhado pela Aegea com duração de dois anos, formou 45 profissionais. A Aegea foi a primeira empresa de saneamento básico do Brasil a investir em um programa personalizado de graduação para o setor. Para complementar ainda mais o desenvolvimento dos profissionais Aegea, a primeira turma do MBA em Saneamento, desenhado em parceria entre a Academia Aegea e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), formou 32 profissionais ao longo de 18 meses. A cada ano são abertas novas vagas para inscrições, sendo o curso 100% subsidiado pela empresa. Fruto de inovações, em 2023, o Portal Academia Aegea, repositório de capacitações e conteúdo on-line, foi repaginado. Os treinamentos disponíveis podem ser realizados de forma orientada e planejada pelo gestor, como também conforme o interesse e a necessidade de cada colaborador. Os conteúdos podem, inclusive, ser acessados por um aplicativo a qualquer tempo, permitindo a equidade de acesso a todos os colaboradores espalhados nos mais de 500 municípios onde a Aegea atua. Todos os meses a Academia disponibiliza, no formato de podcast, conteúdos com informações e curiosidades sobre os programas e as áreas corporativas da Aegea, em mais uma iniciativa ligada à capacitação e ao desenvolvimento de seus colaboradores. No que se refere a competências referentes à Mandala e aos comportamentos desejáveis, as ações adotadas e à sua efetividade, indicadores apontam que as ações e cursos da Academia atingiram, em 2022, 100% dos colaboradores da ADR. Em 2023, o workshop "Cultura Aegea", foi ministrado também para 100% dos colaboradores. Somando a esses indicadores a média anual de horas de treinamento por colaborador, têm-se a medida da eficácia das ações de capacitação da ADR, tanto técnicas e administrativas quanto comportamentais.

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

A ADR zela pela saúde e a segurança ocupacional (SSO) de seus colaboradores e dos terceiros que trabalham em seu nome, bem como pelo cumprimento da legislação relativa ao tema que seja aplicável a seus processos. Os perigos e riscos são mapeados, para todos os endereços operacionais e administrativos da ADR, por parte da área de Segurança do Trabalho (ST) da Concessionária, juntamente com a CIPA e outros representantes dos colaboradores, que avaliam os riscos com base nas atividades realizadas. A CIPA é responsável por identificar os perigos e riscos nos mesmos endereços, por meio de inspeções periódicas. Medidas preventivas são estabelecidas nas reuniões mensais, para evitar ocorrências futuras. Nesse contexto, são desenvolvidos e implementados os seguintes programas: PGR, PCMSO, PCA, PPR, LTCAT, AET e outros aplicáveis. Um ciclo de aprimoramento ocorreu em 2019, com a implantação do Programa Interage pela Aegea (ver item 4.2.a), fez com que o tema SSO passasse a integrar a Estratégia da Aegea e suas empresas. O Interage é o principal sistema de gestão adotado pela ADR para minimizar riscos relacionados a SSO, aliado ao SOC, software de gestão de SSO, que faz a mensageria para o eSocial, propiciando controle de dados e informações referentes a essa obrigação trabalhista. Nestes sistemas fica armazenado todo o histórico de informações relacionado a saúde e segurança dos colaboradores. A identificação de perigos e danos e a classificação dos riscos de SSO são atividades realizadas por meio da aplicação da "Planilha de Avaliação de Riscos e Saúde Ocupacional" – AN05-IN004-EHS99 – modelo implantado no âmbito do Programa Interage. De forma resumida, cada processo/área tem suas atividades/tarefas listadas na planilha, sendo classificadas quanto à fonte geradora do perigo e o dano a ele associado, probabilidade, severidade e nível de risco, além de contar com as ações de controle. A avaliação dos riscos pode ser qualitativa ou quantitativa, que é aquela em que o agente possui limite de exposição definido nas NR's. São identificados os controles existentes e calculado o nível de risco, por meio da classificação de cada perigo e dano por meio da verificação da probabilidade de ocorrência e severidade do dano. Para os riscos considerados "substanciais" obrigatoriamente são identificadas medidas de controle e ações de contingência para seu tratamento/ enfrentamento. As ações podem ser detalhadas em documentos corporativos, como, por exemplo, a Instrução Normativa IN005-SST99 – "Instruções para Trabalho em Altura". Outra ferramenta

corporativa para avaliação dos perigos e danos e classificação de riscos é a Análise Preliminar de Riscos (APR), realizada por meio do formulário AN02-IN007-SST99. Desde o início de suas operações, a ADR utiliza o PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) para o monitoramento mais amplo dos riscos de SSO, havendo dentro do programa a identificação de cada risco e sua mensuração quando aplicável, medidas de controle e plano de ações adicionais. Como forma de levar os conhecimentos sobre os perigos e danos de SSO a todos os colaboradores, e as formas de evitar sua ocorrência, é realizada integração de segurança logo após a contratação do colaborador, bem como treinamentos obrigatórios de acordo com as NR's, além de contar com os treinamentos da Academia Aegea que são obrigatórios a todos os colaboradores da empresa (trilha "Todos Pela Segurança"), que são estruturados de acordo com a função de cada colaborador e é renovado bianualmente. Também são realizados DDS's (Diálogos Diários de Segurança), com destaque para aqueles realizados em áreas operacionais. Em novo ciclo de inovação e otimização do processo, o Valida EPI, implementado em 2023 é um sistema digital que reduziu perdas de tempo e a morosidade no controle dos equipamentos de proteção individual na ADR (controle antes registrado em meio físico – fichas de EPI – e hoje realizado digitalmente, com maior segurança, redução de erros e maior agilidade). Implantadas na primeira metade de 2024, em mais um exemplo de inovação na gestão de SSO, as Dez Regras de Ouro formam um conjunto de atividades críticas que representam os maiores riscos à integridade dos colaboradores da ADR, como, por exemplo, trabalhos em altura, trabalhos com eletricidade e outros. Para todas elas, 100% dos colaboradores da Concessionária firmaram um compromisso de cumpri-las integralmente, demonstrando a abrangência e a efetividade desse novo programa corporativo implementado na ADR. Os registros e as tratativas referentes aos acidentes são controlados por meio do atendimento ao fluxo EHS-SEG-01 – "Registro de Acidentes". Cada acidente registrado no Programa Intérgere gera um relatório que trata da investigação da causa e elaboração do plano de ação, gravidade, entre outros. Estes dados são avaliados e compõem os indicadores de EHS, os quais são trabalhados objetivando a mitigação dessas eventualidades. Além dos documentos já citados, a ADR conta também com os seguintes padrões voltados a SSO: (i) IN009-EHS99 – "Integração em EHS"; (ii) IN001-EHS99 – "Treinamento em EHS"; (iii) IN010-SST99 – "Diálogo Periódico de Segurança – DPS"; (iv) IN004-SST99 – "Levantamento de Perigos e Análise de Riscos & PGR"; (v) IN011-SST99 – "Gerenciamento de EPI"; (vi) IN009-SST99 – "Gerenciamento de Equipamentos de Proteção Coletiva – EPC"; (vii) IN007-SST99 – "Análise Preliminar de Risco – APR"; (viii) IN006-SST99 – "Permissão de Trabalho – PT"; (ix) IN008-SST99 – "Inspeções de Segurança"; e IN013-SST99 – "Plano de Atendimento à Emergências". A permanente educação para a prevenção dos acidentes se dá pela programação e realização de cursos e treinamentos de SSO voltados a esses conteúdos. Em inovação digital recente (2022), a ADR conta também com uma gestão digital dos acidentes, por meio de gráficos elaborados em Power BI, como parte de uma iniciativa de inovação na disponibilização de informações dos indicadores para a ADR. Nessa ferramenta é possível fazer cruzamento de informações importantes como causa, classificação do acidente, condição, dias perdidos, causas "top 5" de acidentes por número de ocorrências e por dias perdidos, acompanhamento de prazos de comunicação e investigação, entre outros, para ajudar nas tomadas de decisão de melhorias e PDCA. Há também outros gráficos também em Power BI com informações de infrações de trânsito, controle de listas de verificação em segurança e ações de auditorias de EHS. No último ano não houve acidentes com afastamento entre os colaboradores da ADR. Os dois últimos acidentes sem afastamento ocorridos na ADR foram:

**04/06/2024 (SE5740-2024):** Lesão na perna esquerda de colaborador que operava compactador de solo, pelo seu aprisionamento em um buraco que surgiu no local, em função da trepidação ocasionada pelo equipamento. Ação adotada: Padronização da inspeção em manilhas antes de iniciar a reposição de material e compactação do solo.

**29/05/2024 (SE5704-2024):** Colaborador se feriu durante movimentação de carga com caminhão Munck, em razão de ter se posicionado dentro do raio de ação da lança do equipamento, por falta de atenção à atividade. Ação adotada: instruções sobre condições básicas de segurança durante movimentações de cargas e realização de treinamento de movimentação de cargas para o time de operação de esgoto.

Uma vez que o fator comportamental é relevante para a prevenção de acidentes e preservação da saúde mental e física da força de trabalho, nos últimos dois anos o foco vem sendo a intensificação da informação, o reforço e a atuação preventiva dos profissionais de SSO, setor de RH local e líderes da ADR, o que confere proatividade na antecipação de problemas e potenciais acidentes. Um exemplo dessa antecipação é o tratamento dado aos quase-acidentes e sua análise, como forma de evitar que venham a se tornar acidentes pessoais (aplicação prática do conceito da Pirâmide de Bird). Exemplos de inovação de processo operacional que trouxeram melhorias em relação à ergonomia são: (i) a utilização de perfuratriz no MND; e (ii) o uso de ferramentas desenvolvidas pela Oficina, como, por exemplo, a chave para abrir tampão de PV. Os principais indicadores adotados pela ADR para avaliar o desempenho do tratamento dos perigos e riscos de SSO de sua força de trabalho são o IPe05 e o IPe06.

#### 6.1.e. Otimização do clima organizacional

A VP de Gestão de Pessoas da Aegea adota uma estratégia corporativa denominada Employee Value Proposition (EVP), que direciona as ações de criação de valor para os colaboradores, assim como para a reputação como marca empregadora. Desde o conjunto de benefícios, passando pelo plano de carreira, até o pacote de remuneração, incluindo o clima do ambiente de trabalho, a ADR busca se manter atrativa ao colaborador diante da competitividade no mercado. Os prêmios e selos recebidos nos âmbitos sociais, econômicos, ambientais e de inovação colocam a Aegea e suas empresas em uma posição de atratividade para talentos e, ao mesmo tempo, de engajamento e motivação para o público interno. Para medir e acompanhar o clima organizacional, a ADR utiliza, desde 2023, a Pesquisa AtualizAE, possibilitando a melhoria da gestão de clima. Com o resultado, têm-se uma visão macro do clima, sendo possível identificar gaps e continuar aprimorando as ações internas e, conseqüentemente, o nível de satisfação da força de trabalho. As ações para melhoria do clima organizacional também são formuladas a partir de pesquisas e benchmarking com as melhores práticas de mercado e também após serem levadas em consideração as sugestões dos times. Alguns programas são instituídos de forma corporativa, mas cabe às regionais e unidades desenharem as ações de acordo com a realidade de cada uma. Eventos incorporados ao calendário de endomarketing e datas comemorativas complementam as ações e os aprimoramentos nas práticas para melhoria na gestão do clima organizacional, como, por exemplo: (i) Aniversariantes do Mês; (ii) Carnaval; (iii) Dia do Trabalhador; (iv) Festa Junina; (v) Dia das Crianças; (vi) Dia das Mães; (vii) campanhas importantes, como Outubro Rosa e Novembro Azul; e (viii)

Festa de final de ano. Após a implementação, tais atividades são avaliadas por meio do feedback dos colaboradores e acompanhamento de evolução dos indicadores de felicidade e satisfação. O pacote de benefícios também é fator relevante para a manutenção do bom clima organizacional. Para compor tal cesta, são levadas em consideração as demandas e necessidades dos colaboradores. O conjunto desses benefícios visa a criar condições de melhoria da qualidade de vida do colaborador e, conseqüentemente, facilitar sua integração e permanência na organização. Além dos benefícios previstos em lei, como vale-transporte, os colaboradores da ADR contam com auxílios (alimentação, natalidade, creche, funeral), assistência médica e odontológica, seguro de vida, café da manhã, programa de aconselhamento financeiro, psicológico, jurídico e social. Sem cobranças ou anuidades para o colaborador, o antigo Gympass (atual Wellhub) é uma plataforma de atividade física com foco na qualidade de vida, saúde e bem-estar, que dá acesso a centenas de academias, estúdios, aulas ao vivo, meditação e convênios com farmácias, estabelecimentos comerciais, academias e com universidades. Recentemente, como uma inovação visando a melhorar ainda mais o pacote de benefícios, foi incluída a adesão ao ZenKlub, um benefício de bem-estar que oportuniza ao colaborador cuidar da saúde mental. Trata-se de uma plataforma digital com atendimento 24x7, que oferece serviços de diversos profissionais, como psicólogos, coaches, nutricionistas e terapeutas, além de instrutores de yoga e meditação guiada. Com o subsídio da ADR, os colaboradores podem utilizar até quatro consultas mensais gratuitas e as demais são cobradas a valores bem abaixo daqueles praticados pelo mercado. Diversos programas e ações também mostram a preocupação da Aegea (e da ADR em particular) com relação ao bem-estar, à satisfação e à qualidade de vida de seus colaboradores, sempre com foco nos pilares de uma vida em equilíbrio: saúde, finanças e família. O Programa de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho congrega uma série de ações em prol dos colaboradores e seus familiares. Complementam as ações para promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos colaboradores a Gestão de PCD (com ações diretas para inclusão de pessoas com deficiência) e o “Meu RH” (canal direto de comunicação entre colaboradores e empresa).

## 6.2 Desenvolvimento de lideranças

### 6.2.a. Definição de competências de liderança

Em 2022, com a construção da Mandala pela VP de Gestão Pessoas da Aegea (ver 6.1.a), as competências para a liderança foram revistas, considerando os desafios estratégicos da Aegea dentro do atual momento do mercado do Saneamento no Brasil. As competências definidas para a liderança da Aegea baseiam-se nos mesmos comportamentos desejados descritos na Mandala, uma vez que a Aegea optou por manter para seus líderes o mesmo conjunto de competências que se aplica a todos os colaboradores. A diferenciação em relação às competências específicas de lideranças ficou por conta do conjunto de competências gerenciais (gestão de pessoas, formação e desenvolvimento de equipes, adaptabilidade, alinhamento com a estratégia da Aegea, comunicação, mobilidade e visão estratégica de longo prazo) e técnicas (experiência profissional, formação acadêmica e fluência em idiomas). Esse movimento trouxe mais clareza àquilo que se espera dos líderes, ao mesmo tempo em que otimizou o processo de definição e avaliação de competências de liderança, deixando-o mais assertivo e ágil. Deve-se citar também o Ciclo de Gestão de Pessoas, atualmente aplicado até o nível de Supervisão e que será cascadeado para todo o quadro em breve, sendo todos os colaboradores da Aegea avaliados pelo mesmo grupo de competências. Adotada em 2023, a plataforma Culture Rocks, foi uma inovação fundamental no processo de gerir o conjunto de competências definidas para os níveis de liderança de toda a Aegea (a ADR inclusive), assim como para seus demais colaboradores, pois abriga todo o Ciclo de Gestão de Pessoas em um único local.

### 6.2.b. Seleção de líderes e sucessores

Um dos pontos fortes do processo de seleção interna de talentos é a capacidade de identificação de colaboradores com potencial para assumir futuras posições de liderança, incluindo trainees e sucessores. A seleção de futuros líderes leva em conta a análise de suas competências (atuais e a desenvolver) relacionadas à liderança (ver 6.2.a), bem como a avaliação de seu potencial atual e futuro. Com abrangência nacional, o Programa de Trainee ganhou sua sexta turma em 2023, com 39 profissionais oriundos de mercado e cinco já atuantes na Aegea, que vêm sendo preparados para assumir posições de liderança, a partir de uma jornada de aculturação, treinamentos para desenvolvimento de hard e soft skills, além do acompanhamento próximo do gestor e da Academia para garantir prontidão ao final do programa. O processo contou com mais de 13 mil inscritos, sendo que, dentre os profissionais recém-contratados, mais de 60% são mulheres e cerca de 45% negros. Esta representatividade está alinhada às metas de diversidade em cargos de liderança estabelecidas pela Aegea em 2022. O Programa de Gestão de Talentos e Sucessão teve seu primeiro exercício de Mapa de Sucessão na holding realizado em 2023, quando o time de Desenvolvimento Organizacional, ligado à VP de Gestão de Pessoas, se reuniu com todos os diretores e VP's para olhar para os sucessores em cinco níveis de prontidão, chegando ao mapeamento de todos os cargos da alta liderança da Aegea. Em um ciclo de aprimoramento, em 2024, o Programa começou a descer os mapeamentos para os demais níveis de gestão, abrangendo, atualmente, até os cargos de Supervisão. O Programa tem início com a sugestão do gestor dos possíveis talentos que podem ocupar sua cadeira no futuro. Para fazer tal indicação, todos os gestores passaram por um assessment, sendo capacitados para uma escolha mais assertiva e submetidos a um teste de perfil, identificando, assim, quais competências e habilidades necessárias para ocupação de cada cargo. Para buscar o match entre as competências dos talentos previamente identificados e as exigidas para aquela posição, os líderes e comitês levam em consideração a Matriz de Competências, bem como os perfis profissionais, os históricos de avaliação de desempenho e PLR, e o histórico de carreira dos possíveis sucessores. Desde 2022, após a aplicação da Matriz de Competências e análise de cumprimento de metas do ano, a ADR passou a utilizar a metodologia do 9Box para avaliação de potencial e performance da liderança. Os líderes são classificados nos quadrantes sugeridos e, desta forma, os talentos de alta performance são consideradas para o mapeamento voltado à formação de sucessores.

### 6.2.c. Desenvolvimento de competências de líderes e sucessores

O desenvolvimento de líderes é um tema crucial para o crescimento sustentável da Aegea e suas Concessionárias. O MOA (ver CE 5) é uma plataforma de atualização constante dos conhecimentos organizacionais que fazem parte do desenvolvimento dos colaboradores, em especial de líderes e trainees. Sua implantação trouxe uma série de inovações na forma como o conhecimento gerado pela Aegea é disseminado por suas empresas, especialmente no

que se refere à disponibilidade dos conteúdos no formato on-line. Além disso, existem outros programas educacionais sob o guarda-chuva da Academia Aegea. A Escola de Líderes é um deles e foi pensada para alavancar o desenvolvimento de sucessores para suportar o crescimento do grupo Aegea. Os gestores identificam talentos em potencial e indicam profissionais da sua equipe para participar da formação, compartilhando o compromisso de formar potenciais sucessores, aprimorando skills de liderança. São utilizados critérios como a facilidade de entender situações sociais e colaborar para a resolução de conflitos entre pessoas, ter conhecimento técnico aprofundado sobre a área e realizar boas entregas com constância. No atual ciclo, uma conversa sobre carreira e expectativas profissionais, cada um dos 26 membros do Escola de Líderes recebeu o convite individual pelo seu gestor(a) para participar. Cada gestor se comprometeu com o importante papel de desenvolver, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, o plano de desenvolvimento individual de cada um dos participantes, com este olhar especial de sucessão. Por sua vez, o Programa Evoluir tem como objetivo desenvolver a liderança para que sejam protagonistas na evolução cultural e desenvolvimento de times, impulsionando a estratégia do negócio, com foco nos comportamentos desejados. Os treinamentos são desenhados mapeando os comportamentos Aegea e atrelando aos níveis de desenvolvimento da Jornada da Liderança em três módulos. Mais de 200 gestores já passaram pela Jornada, que contou, em 2023, com 24 horas de formação em três módulos. Atualmente, os três módulos estão impactando mais de 950 profissionais. Ao todo, a liderança contará com 17 mil horas de formação especificamente pensada para ela no Programa Evoluir, um case de inovação em si, em função da ampla aplicação de tecnologia digital, com suas ferramentas de treinamento on-line. Com o mesmo foco, também é oferecido aos colaboradores de nível de gestão o MBA em Saneamento, idealizado pela Academia Aegea e desenvolvido com a FGV-RJ. Aplicado na Aegea como um todo, o Ciclo de Desenvolvimento de Líderes é voltado para coordenadores, supervisores, especialistas e alguns analistas que vêm sendo preparados para uma futura posição de liderança. Da mesma forma, os trainees Aegea, durante os 18 meses de duração do programa, têm a oportunidade de rotação (job rotation) em diferentes Concessionárias da holding e de atuar em diferentes estados de norte a sul do Brasil, para enriquecer a jornada de conhecimentos sobre os temas técnicos da Aegea, adquirindo uma visão sistêmica e integrada. O Ciclo também contempla uma trilha de desenvolvimento estruturada pelo MOA, abordando seis grandes temas sobre os pilares estratégicos do negócio, sendo o desenvolvimento comportamental também priorizado por meio de mentoria. O desempenho é acompanhado pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com cada gestor, bem como a assimilação da aprendizagem e potencial de aplicação, realizando os ajustes necessários para que a proposta do programa seja cumprida. Ao final da experiência, é realizado um match entre as posições disponíveis e o perfil de cada trainee, resultando na alocação definitiva dos profissionais. As trilhas para formação de lideranças executivas no Programa Sou + Líder buscam desenvolver competências técnicas e comportamentais apontadas no Programa de Gestão de Talentos e Sucessão. Vigente desde 2015, o Programa foi concebido com vistas a identificar e preparar talentos internos de forma estruturada, sistêmica e contínua em todos os níveis de liderança do time, abrangendo de coordenadores, gerentes, diretores e VP's até o CEO. O Gestão na Prática é um programa que traz bons resultados, em especial para a primeira gestão, com a realização de workshops destinados aos vários níveis de liderança, proporcionando a aprendizagem dos processos necessários à gestão de pessoas e abordando questões como R&S, admissão, férias e desligamento humanizado. Para os líderes são realizadas avaliações específicas, com foco em habilidades necessárias para o exercício da função, com o claro objetivo de buscar o alto desempenho, especialmente no que se refere ao cumprimento de objetivos e metas traçados em conjunto com os seus superiores. Em recentes rodadas de inovação, foram implantados o Plano de Desenvolvimento Individual das Lideranças (2022) e o Programa de Mentoring Aegea (2024). Este último vem sendo executado em quatro frentes (interna, externa, com mulheres e com negros), voltado para a implementação da cultura de mentoring, em que os VP's e Diretores são desenvolvidos para se tornarem mentores. Dependendo de onde estão alocados no 9Box, são escolhidos aqueles que estejam prontos para se tornarem mentores e identificados os mentorados, dentre aqueles que já têm prontidão para ocupar posições. Recentemente, treze executivos (Diretores e VP's) foram convidados a assumirem mestrados com módulos internacionais em instituições de ensino de referência mundial, como MIT e ITA, 100% subsidiados pela Aegea. Com tudo isso, as demandas por desenvolvimento de competências de líderes e sucessores são antecipadas, visando a identificar o que é necessário para o pleno desempenho de suas funções, sendo possível verificar a efetividade das práticas por meio do monitoramento do desempenho dos líderes e o cumprimento com seus respectivos objetivos e metas.

# 7 Processos

ÁGUAS DO  
aer RIO



## 7.1 Processos primários e de suporte

### 7.1.a. Planejamento de fatores de desempenho

Os fatores de desempenho aplicáveis aos serviços prestados pela ADR e aos seus processos operacionais são identificados e definidos a partir da tradução das necessidades e expectativas das principais PI's envolvidas. 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, a ADR possui parte de seus principais fatores de desempenho e requisitos aplicáveis a seus serviços e processos pré-estabelecidos em função da necessidade de atendimento a esses padrões e exigências. Isso é particularmente percebido no âmbito dos processos de água e esgoto, nos quais os fatores de desempenho e os requisitos mais importantes já estão estabelecidos por portarias, leis e decretos (nas três esferas de governo) e também por normas e outros padrões similares, além do Contrato de Concessão. Por outro lado e de forma complementar, a ADR, como empresa Aegea, necessita atender ao seu PE, inclusive no que tange à sua contribuição para os resultados estratégicos da holding, na condição de maior Concessionária da holding. Dessa forma, os requisitos relativos a clientes e outras PI's, sejam eles regulamentares (externos à ADR), estatutários ou estratégicos/de negócio, 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 de gestão do "Negócio Águas do Rio", processos primários e processos de apoio. Outras fontes externas de requisitos e/ou padrões que influenciam no planejamento de fatores de desempenho são as Instruções Normativas da Aegea e as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Os indicadores que medem os fatores de desempenho para serviços e processos encontram-se informados no CE 8, incluindo os relativos a ativos de infraestrutura operacional e os relativos ao desenvolvimento sustentável. O quadro apresentado a seguir correlaciona os principais macroprocessos e processos da ADR, seus principais fatores de desempenho e indicadores.

Macroprocesso	Processo	Principais fatores de desempenho e requisitos a atender	Principais indicadores	Parte(s) interessada(s)
Comercial <sup>2</sup>	Atendimento	Cumprimento dos prazos de atendimento direto aos clientes e outros requisitos associados, inclusive em relação ao Contrato de Concessão.	ICm01a; ICm02	Clientes
	Call Center	Cumprimento dos prazos de atendimento direto aos clientes e outros requisitos associados, inclusive em relação ao Contrato de Concessão.	ICm01a; ICm02	Clientes
Comunidades	Comunidades	Atendimento a áreas irregulares com alta vulnerabilidade socioambiental.	Percentual de economias na faixa de tarifa social	Clientes Sociedade
Distribuição de Água	Controle da Qualidade	Padrões de potabilidade da água distribuída, em atendimento à legislação aplicável (Portaria GM/MS N° 888, de 4 de maio de 2021).	ISp02a	Clientes, MS, Vigilância Sanitária
		Planos amostrais em atendimento à legislação específica para água (Portaria GM/MS N° 888, de maio de 2021).	ISp01	MS, Vigilância Sanitária
	Combate a Perdas	Metas de redução dos níveis de perdas na distribuição. Atendimento ao Contrato de Concessão.	ISp27	AGENERSA Acionistas
	Abastecimento	Continuidade no abastecimento.	ISp11	Clientes
Tratamento de Esgoto	Coleta e Tratamento de Esgoto	Esgoto coletado pelo interceptor oceânico e lançado pelo emissário submarino	ISc10	AGENERSA Sociedade
Serviços <sup>2</sup>	Implantação e manutenção de Redes de Água e Esgoto	Requisitos internos e externos referentes aos serviços prestados, com base no trinômio custo + qualidade + prazo.	ISp30	Prefeitura do Rio, Clientes, Sociedade

Os demais processos referentes aos macroprocessos Comercial e de Serviços e parte dos processos de apoio relacionados à Gestão de SST, Gestão de Meio Ambiente, Regulatório, Responsabilidade Social, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão Administrativa e Suprimentos encontram-se descritos nos CE's 4, 6 e 7. Complementam a relação de processos da ADR: Gestão da Qualidade, Gestão de Frotas, Eletromecânica e Eficiência Energética. Por sua vez, a Gestão Estratégica da ADR, encabeçada pelo processo Planejamento e por sua Diretoria, foi descrita nos CE's 1 e 2. A ADR possui, desde o início de suas operações, painéis em Power BI que permitem a seus gestores o controle dos indicadores e metas, a partir do qual são monitorados os resultados e registradas suas análises. Seu uso permite maior agilidade no controle e assertividade no processo de tomada de decisão, permitindo inclusive a antecipação de problemas que potencialmente podem vir a acontecer. Um exemplo de desdobramento das estratégias da Aegea para a ADR por meio de seus processos e sua melhoria, são as ações de combate a perdas na distribuição, com uma redução de cerca de 20 pontos percentuais entre 2022 e 2023.

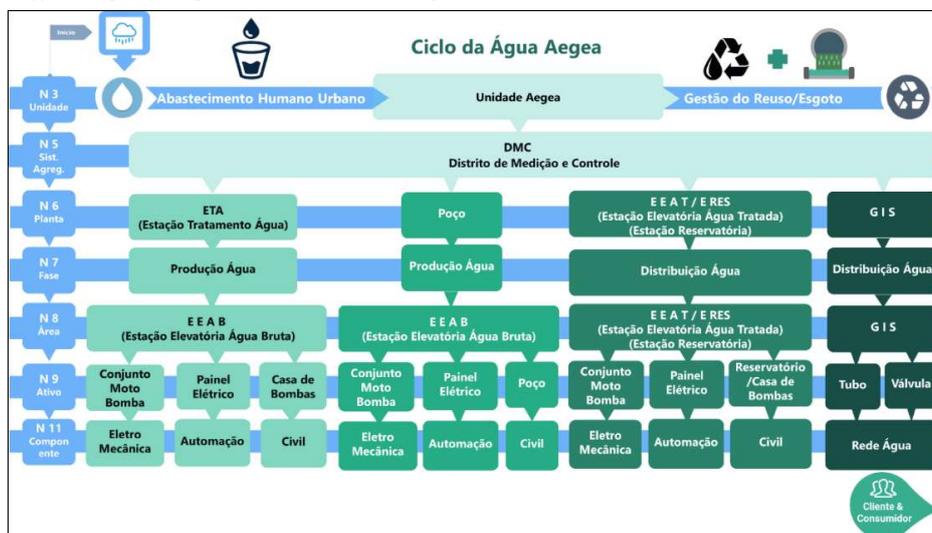
### 7.1.b. Projeto de produtos e processos sustentáveis

A ADR é uma gestora de bens reversíveis de saneamento que busca, desde o início de suas operações, atingir níveis sustentáveis de performance e entrega, passando pela conservação desses mesmos bens. Dentro desse contexto, cada projeto de serviço ou processo deve atender a normas técnicas vigentes e requisitos aplicáveis (legais, regulatórios, estatutários, regulamentares e de PI's, conforme quadro de 7.1.a). Para tanto, são consultados e ouvidos os colaboradores, analistas, especialistas e líderes de áreas que tenham interface com o projeto, de modo a compreender as eventuais demandas de cada um, além de envolver seus líderes. Isso assegura a otimização do objeto do projeto (serviço ou processo), bem como sua governança (na medida em que é possível listar potenciais problemas e antecipar-se a eles) e sua efetividade. A incorporação de tecnologias digitais emergentes está presente nas etapas de cada projeto e indicada em sua estrutura analítica, incluindo seus objetivos e seus riscos (aplicação da Matriz de Riscos e Oportunidades). A execução dos projetos é realizada com o apoio de metodologias e ferramentas ágeis, buscando melhoria da sustentabilidade e da inovação, sempre que possível. Se viável, a implementação de

<sup>2</sup> Relação parcial dos processos referentes ao macroprocesso, com foco para aqueles que atendem diretamente aos clientes da ADR.

projetos inclui etapas “piloto”, de modo a ser possível avaliar resultados até que o processo entre em ambiente de operação (exemplo: teste da SDOX no rio Joana, ver 5.2.b). Todo projeto de novos processos ou serviços ou de melhorias a introduzir em processos existentes tem como base o “Ciclo da Água Aegea”, abrangendo todas as etapas descritas de forma esquemática na figura ao lado. Após o projeto ou a revisão de serviços e processos, é fundamental que a interação entre as suas áreas fique definida, com os papéis e responsabilidades claros a todos os colaboradores envolvidos em cada processo. O processo de projeto de serviços e processos da ADR levam à otimização de várias atividades do dia a dia, tais como: (i) redução de gastos com manutenção de máquinas e equipamentos, compra de combustíveis e demais

implementos; (ii) mitigação de aspectos e impactos ambientais (exemplo: emissão de poluentes, utilização de recursos não naturais); (iii) planejamento e roteirização de ordens de serviço, com a antecipação de serviços agendados pra outros dias; e (iv) redução do tempo de deslocamento de máquinas e equipes a campo (exemplo: equipes de repavimentação e limpeza). Nos casos em que os riscos significativos (ver CE 1) dos processos indicam a necessidade de um maior detalhamento por meio de padrões de trabalho documentados, a



ADR adota padrões corporativos e/ou elabora documentos específicos. Com essa padronização, os gestores monitoram o dia a dia de seus processos, acompanhando a execução das atividades e os respectivos indicadores de desempenho. Todo o acervo de padrões de trabalho (comerciais, operacionais e administrativos, sejam corporativos ou específicos da ADR) encontra-se disponível no SE Suite. Dentro de todo esse contexto de desafios e busca por sustentabilidade em seus processos e serviços, associados a grandes inovações, em 2022 a ADR implantou o Programa Infra Inteligente (com o emprego de software em nuvem da Bentley Systems, empresa especializada em softwares de engenharia, totalmente integrado com o módulo de Gestão de Ativos do SAP). Essa é a estrutura a partir da qual a Concessionária gere os mais de trinta mil ativos que compõem sua complexa operação. Nesse sentido, a operação de todo o “Ciclo da Água Aegea” representado acima têm na gestão dos ativos envolvidos – divididos em onze diferentes níveis, do N1 representando a Aegea e N2 com foco na ADR, até o N11, que permite a gestão dos componentes de cada ativo crítico – a chave para assegurar sua sustentabilidade, de forma otimizada, proativa e efetiva. Essa abordagem de planejamento de processos e serviços leva ao equilíbrio entre a necessária eficiência operacional e o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes finais da Concessionária e, por consequência, o cumprimento com as metas de universalização dos serviços. No centro do Infra Inteligente está a estratégia do negócio, com foco na gestão dos ativos físicos (ÉTE’s, EEE’s e os demais), aliada aos ativos humanos, informacionais, financeiros e intangíveis, fundamentada em processos bem delimitados, padrões de trabalho estabelecidos, colaboradores capacitados e emprego de tecnologias de ponta (BIM, Digital Twins, captura da realidade com o emprego de drones, câmeras esféricas 360°, GPS de alta precisão, digitalização 3D e muitas outras). O “Manual de Gestão de Ativos, Padrões e Procedimentos” da Aegea é o principal repositório de todos esses conhecimentos vitais, abrangendo desde a Política de Gestão de Ativos da holding, o cadastro dos ativos eletromecânicos e hidráulicos, sua operação e manutenção, projetos de engenharia e especificação de materiais e insumos, sem se descuidar dos aspectos ambientais e de SST. Ao se definir como uma gestora de ativos de saneamento, a ADR objetiva, ao mesmo tempo, mitigar os riscos envolvidos, atingir a eficiência operacional e assegurar a devida transparência regulatória a suas atividades (tripé da sustentabilidade de suas operações). É importante destacar que cerca de duas dezenas dos ativos geridos pela ADR são tombados pelo Patrimônio Carioca, o que traz ainda mais responsabilidade a quem tem a tarefa de operá-los (exemplos: aqueduto da Lapa, do século XVIII, e reservatórios do Pedregulho e do França). Na mesma linha e de forma integrada ao Infra Inteligente, a concepção e criação do COI – operando em regime 24x7, com cerca de 150 profissionais e com tecnologia de última geração – e o desenvolvimento de IA para programação de serviços – merecem destaque, em especial pelo papel desempenhado pelo software Elipse, oferecendo monitoramento contínuo das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto, atuando na prevenção de ocorrências e, diante de anomalias, disponibilizando recursos com vistas a mitigar possíveis impactos. O COI produz análises de eventos que fogem ao cotidiano para evitar reincidências, sugerindo melhorias e promovendo a cultura das “lições aprendidas”, garantindo fluidez aos processos que sustentam o ciclo da água e potencializando os resultados de toda a operação (da gestão da compra da água junto à CEDAE, até a eficiência energética dos processos, passando pelo transporte de água e esgoto e pela gestão dos serviços).

O projeto e/ou revisão de serviços e processos vem trazendo, nos últimos dois anos, diversos casos de aumento de sustentabilidade, como, por exemplo: (i) uso de imagens de satélite para identificar vazamentos não visíveis, focando em redução de perdas; (ii) uso de robô para percorrer a rede de drenagem urbana e de esgotamento sanitário, identificando conexões irregulares de esgoto e retirando lançamentos indevidos; (iii) instalação de sensores de nível em todos os reservatórios de água tratada, visando ao controle do nível máximo (evitando perdas de água por extravasamento); e (iv) instalação de atuadores elétricos visando à redução das pressões elevadas na rede e consequentemente o volume de água perdido. Outro ponto que merece destaque na busca por maior sustentabilidade de serviços e processos é a gestão e a economia de energia, com vistas ao aumento de sua eficiência, com a ADR atuando na busca por melhorias, desde aquelas relacionadas ao suprimento/consumo desse insumo – entrada no

Mercado Livre de Energia, autoprodução de energia (APE) e geração distribuída (GD) – até o monitoramento de seus usos finais – medição de fronteira, diagnóstico hidroenergético e plano de substituição de motores antigos e de menor eficiência. A performance do processo de projeto e implantação de serviços e processos, no que tange à sua efetividade, é indiretamente avaliada por meio de indicadores de desempenho que medem os resultados obtidos pelos processos aprimorados ou implementados (com destaque para a redução de perdas e o aumento da eficiência energética no curto espaço de pouco mais de dois anos) e/ou a atuação das equipes na prestação dos serviços.

#### 7.1.c. Monitoramento do desempenho dos processos

Desde o início de suas operações, todos os processos da ADR são monitorados por seus respectivos indicadores de desempenho, com destaque para aqueles monitorados pelo COI, entre eles, os indicadores do Contrato (IDG) e os indicadores de eficiência operacional de UT's e ETE's. Esses indicadores são analisados detalhadamente em reuniões setoriais, nas RRC's e RD's. Os processos cujos indicadores apontem para o não atendimento das metas definidas são estudados e ações corretivas são definidas para seu aprimoramento, com vistas a melhorar sua performance. O nível de automação atingido pelos processos da ADR permite o monitoramento on-line do atendimento dos requisitos operacionais aplicáveis aos principais sistemas, permitindo a operadores e supervisores intervirem rapidamente em casos de não atendimento desses requisitos, assegurando controle e confiabilidade a ambos os processos. Além das tecnologias embarcadas no COI e em outras áreas operacionais ou de apoio, diversas ferramentas tecnológicas digitais (por exemplo, o Power BI) vêm apoiando e aprimorando o monitoramento dos processos nos últimos dois anos. Para garantir o monitoramento do atendimento dos requisitos aplicáveis, são realizadas auditorias internas e externas (DZ's do INEA). No caso de ocorrência de não conformidades em relação aos requisitos a atender e aos 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), com tratamento por meio do Módulo Problema (para cadastro e consulta de não conformidades) do SE Suite. Uma das maiores preocupações da ADR em relação ao monitoramento de seus processos é o uso mais eficiente dos recursos naturais, priorizando uma matriz energética renovável combinada com o aumento na eficiência energética e metas de redução de consumo de energia. Além disso, a holding tornou-se a primeira empresa de saneamento da América Latina a se comprometer com metas sustentáveis ao emitir os chamados bonds sustentáveis. Por meio deles, comprometeu-se a reduzir o consumo de energia em suas unidades. As ações de gestão e eficiência energética, das mais simples, como o acompanhamento e monitoramento citados acima, até a realização de projetos e investimentos complexos, resultam em reduções significativas nos custos da prestação de serviço (ver exemplo citado em 7.1.d).

#### 7.1.d. Análise e melhoria de processos e produtos

As análises e proposição de melhoria para os serviços e processos da ADR são realizadas nas diversas reuniões citadas em 7.1.c, contando com a participação de líderes, analistas, especialistas, trainees e demais colaboradores dos processos primários e de apoio da Concessionária. Todas as oportunidades identificadas para melhoria dos processos são estudadas de modo a aumentar o valor percebido por seus clientes e pelas demais PI's com relação aos serviços prestados pela empresa. Do ponto de vista externo, melhores práticas são identificadas, tanto em visitas a outras empresas da Aegea, quanto na participação de eventos onde práticas da área de saneamento são debatidas, incluindo, sempre que viável, visitas técnicas a fornecedores de equipamentos e a empresas de saneamento básico que estejam em estágios mais avançados em relação à gestão. O potencial de melhorias e inovações em produtos, serviços e processos da ADR é avaliado por meio de sua apresentação e discussão nas reuniões mencionadas no início deste parágrafo. São exemplos de melhorias recentemente incorporadas em serviços ou processos, buscando o aumento da sustentabilidade: (i) aplicação de gaxeta injetável para mitigar a perda de água nos acoplamentos mecânicos de bombas (pela Eletromecânica); (ii) a economia e a eficiência nos usos finais de energia, fazendo uso de uma matriz elétrica majoritariamente renovável, advinda, por exemplo, de fonte solar, com benefícios para o meio ambiente e para a população, e corroborando assim para o ODS 7; e (iii) mapeamento da situação dos ativos visando a direcionar investimentos e melhorias conforme seu impacto na operação (com o apoio do Programa Infra Inteligente).

Além dos exemplos acima e ainda dentro do conjunto de melhorias operacionais executadas pela ADR, destaca-se a desobstrução do interceptor oceânico (IO), uma grande estrutura de coleta de esgoto, com nove quilômetros de extensão e 5,5 metros de diâmetro em alguns trechos, que percorre vários bairros da Zona Sul até a chegar à praia de Copacabana. Desde sua inauguração em 1971, o IO nunca havia passado por um processo de limpeza. Dele foram retiradas em torno de três mil toneladas de lixo, devolvendo sua capacidade de escoamento e evitando transbordos para as praias. O IO direciona o esgoto para ser tratado no emissário submarino de Ipanema. Restabelecer a funcionalidade plena do interceptor permitiu outras ações fundamentais para a melhoria da qualidade da água na Praia do Flamengo como o desvio provisório do rio Carioca para o interceptor oceânico. Antes da desobstrução do IO, mesmo em chuvas de baixa intensidade, era necessário abrir as comportas e a água poluída desses rios chegava às praias de Botafogo e Flamengo. Com o IO operando em sua capacidade plena, as comportas ficam fechadas na maior parte do tempo, evitando que dois mil litros de água contaminada com esgoto por segundo cheguem às praias e à Baía de Guanabara. Paralelamente, a ADR vem fiscalizando as ligações irregulares de esgoto ao longo desse que é um dos rios mais emblemáticos da capital, utilizando um pequeno robô móvel, capaz de percorrer tubulações e identificar, por meio de câmeras de alta resolução, a origem dos lançamentos irregulares. No contexto de melhorias na infraestrutura do esgotamento sanitário na Zona Sul carioca, existem os sistemas chamados Coletores de Tempo Seco (CTS), cuja funcionalidade central é interromper o fluxo de esgoto que verte por meio de galerias de drenagem pluvial em direção às praias. Parte desses coletores estavam inoperantes ou com sua estrutura comprometida pelo excesso de acúmulo de sedimentos. Foram reformados e reativados seis CTS e construída uma nova estação elevatória de esgoto na Praça Cuauhtemoque, para bombear cerca de 60 litros/s.

A exemplo do que ocorre com relação ao projeto de serviços e processos, a efetividade do processo de análise e aprimoramento desses serviços e processos é monitorada por indicadores de desempenho que medem a implementação das melhorias e inovações, com destaque para os avanços físico e financeiro de projetos. Esse monitoramento da efetividade global, quando aplicável, a avaliação de ganhos de produtividade em relação à

ecoeficiência (exemplo: melhorar da eficiência das ETE's) e à socioeficiência (exemplo: levar saneamento a áreas do Rio não atendidas por redes de esgoto convencionais).

## 7.2 Processos de fornecimento

### 7.2.a. Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos

À medida que a Aegea e suas empresas foram, nos últimos anos, incorporando práticas ESG no seu cotidiano, questões referentes à sustentabilidade de serviços e processos chegaram aos parceiros de negócios (fornecedores de produtos, materiais e insumos e prestadores de serviços considerados críticos). O atendimento a requisitos relativos a posicionamentos social e ambientalmente responsáveis vem sendo exigido desses parceiros, ampliando o próprio conceito de competitividade, no âmbito da Aegea como um todo, e da ADR em particular. Temas como trabalho infantil, condições de trabalho insalubres, trabalho degradante, forçado ou inseguro e outros de cunho socioambiental (emprego de insumos que degradam o meio ambiente, por exemplo) não são tolerados em nenhuma hipótese, e sua prática impede a qualificação inicial de qualquer empresa (ver item 7.2.b). Após a qualificação, em caso de adjudicação de pedido de compra ou contrato, essas mesmas condições não aceitáveis passam a fazer parte do instrumento celebrado entre a ADR e seu parceiro. Do ponto de vista ambiental, nos últimos dois anos, inovações na cadeia de suprimentos vêm sendo implementadas nesse sentido, tal como a devolução de hidrômetros como sucata (o que permite o aproveitamento de todas as partes recicláveis desse tipo de equipamento) e a devolução de bombonas de produtos químicos vazias aos respectivos fabricantes, que podem reutilizá-las por várias vezes. No que se refere a questões de cunho social, ações de fomento de negócios locais (por exemplo, empreiteiras e oficinas de reparo de equipamentos eletromecânicos) vêm sendo intensificadas, enquanto são estimulados outros temas sociais, como a inclusão social e de etnias, dentro do Programa Respeito Dá o Tom. Em inovação relativa à forma de desenvolvimento e qualificação de parceiros, em 2023 foi criada a plataforma 4MDG, que otimiza o processo e traz mais segurança no preenchimento de informações pelo fornecedor, de modo que o time de Integridade, a partir de meios legais de pesquisa busca validar e avaliar se as informações de cada fornecedor estão de acordo as políticas corporativas de integridade e transparência. Também em 2023, foi criada a área de Gestão de Fornecedores, otimizando o processo de desenvolvimento, homologação (ver 7.2.b), gestão de documentos, avaliação e fiscalização de fornecedores.

### 7.2.b. Qualificação e seleção de fornecedores sustentáveis

Desde o início de suas operações, iniciou-se a qualificação de fornecedores de itens considerados críticos aos processos da ADR. Na Aegea, desde 2017, todo o processo de qualificação, seleção e avaliação de fornecedores de produtos críticos é realizado de forma centralizada pelo CAA, que adquire esses insumos para todas as empresas da holding. Com a centralização, 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, em função do maior poder de negociação oriundo do grande volume consolidado de compras (economia de escala); e (iii) possibilidade de avaliar mais efetivamente o desempenho dos fornecedores, a partir de procedimentos e outros documentos corporativos, tais como AN03-DO001-SUP98 – “Fluxogramas do Processo de Compras” e DO002-SUP98 – “Política de Gestão de Fornecedores”. Um terceiro documento da Aegea (PO034-ADMR1 – “Contratos e Medições”) apresenta as formas de monitoramento dos contratos, medições e conferência de documentação de terceiros, buscando melhor controle sobre as contratações realizadas por suas empresas. Qualquer que seja a natureza do que está sendo provido por terceiros (produtos, materiais, insumos ou serviços), a qualificação de um candidato a parceiro comercial da Aegea e suas empresas se inicia com o DDI, pelo portal 4MDG, que segue os ritos de validação fiscal e demais validações da área corporativa de Compliance, no âmbito do Sistema de Gestão Antissuborno e de Compliance implantado pela holding. Vencida a etapa de qualificação, os parceiros são selecionados a partir de um cadastro de empresas previamente qualificadas, no regime de concorrência (técnica e comercial), sempre dentro do Portal Ariba/SAP (plataforma de gestão de supply-chain adotada pela Aegea). Cada vencedor de concorrência recebe um pedido de compra ou passa por um processo de contratação, também por meio do Ariba/SAP. Um exemplo recente de substituição de insumo crítico por outro mais sustentável foi a substituição da compra de hidrômetro B 0,75 m<sup>3</sup>/h ¾” com corpo metálico, por hidrômetro Anlog Unijat ¾” composite em corpo plástico. O processo foi otimizado com a implantação de ferramenta de gestão de documentos em 2022 (SERTRAS), do portal 4MDG (2023) e da área de Gestão de Fornecedores (2023, citada em 7.2.a). Além disso, como inovação digital do processo de relacionamento com fornecedores – incluindo sua qualificação – desde 2023 a ADR conta com o novo Portal AE Fornecedores, implantado pela Aegea, no qual os fornecedores podem consultar pagamentos previstos e realizados de notas fiscais, conhecer as necessidades da Aegea em relação a aquisição de materiais, produtos e serviços (atualizadas semanalmente), e conferir os prazos e andamento de novas contratações. Por meio desse novo canal, empresas que ainda não fazem parte do portfólio de parceiros estratégicos da Aegea também podem realizar seu pré-cadastro e se apresentar, área de atuação e principais produtos/serviços, além de compreender os processos, propósito e missão da holding e suas empresas.

### 7.2.c. Monitoramento do fornecimento

Como forma de garantir os níveis de qualidade de produtos, materiais, insumos e serviços providos por terceiros, as exigências da ADR são informadas em pedidos de compra, contratos e outros documentos que balizem essa relação cliente-fornecedor. O cumprimento dessas exigências é verificado a cada fornecimento de produtos, materiais e insumos, ou em medições mensais, nos casos de serviços prestados sendo realizado em dois estágios complementares: (i) identificação, registro e disposição voltada à correção do problema (por exemplo, com a substituição de um material não conforme); e (ii) análise crítica do problema, visando à determinação de suas causas (causa-raiz e causas contribuidoras, se houver), definição de ações corretivas para evitar sua reincidência, implementação dessas ações e posterior verificação de sua eficácia. Especificamente no que diz respeito à prestação de serviços por terceiros que trabalham nas instalações da ADR ou em seu nome nas ruas do Rio, são realizadas vistorias sistêmicas in loco pelo COI e pela área de EHS, em obras, frentes de reparo de redes e nas demais localidades e/ou postos de trabalho que envolvam esse contingente de terceiros. Notificações são enviadas aos prestadores que apresentem não conformidades relacionadas a SSO e ao meio ambiente. Do ponto de vista técnico e dos requisitos que devem ser atendidos pelos terceirizados, em caso de não cumprimento desses requisitos, existem cláusulas

contratuais para tratamento de casos de atrasos ou de entrega dos serviços fora das especificações, que constam dos termos de referência que balizam o escopo desse tipo de contratação.

#### 7.2.d. Avaliação do fornecimento

Os fornecedores são avaliados em duas instâncias: (i) técnica (desempenho técnico-comercial, qualidade, desempenho na entrega, cumprimento de prazos contratuais e desempenho ESG); e (ii) de SSMA (execução de serviços nas instalações da ADR e/ou em seu nome, obedecendo e cumprindo os requisitos de saúde e segurança ocupacional e meio ambiente, incluindo o cumprimento de requisitos legais aplicáveis e a manutenção de documentação comprobatória desse cumprimento). No final de 2023, uma inovação foi implementada no processo de avaliação de fornecimentos, com a contratação da plataforma SERTRAS (ver 7.2.b), que realiza a validação de todos os documentos trabalhistas, de SSO e demais exigências da Aegea às quais os prestadores de serviço estão sujeitos, assegurando maior assertividade e segurança jurídica à relação com empresas que venham a realizar serviços com cessão de mão de obra nas operações e serviços. O Portal AE Fornecedores, citado em 7.2.b, trouxe inovação ao processo digital de avaliação dos fornecimentos efetivados. Como inovação na forma de reconhecimento do desempenho dos fornecedores, desde 2023 a ADR realiza a premiação de fornecedores por meio de análise técnica (porte, atestado de capacidade técnica, qualidade, mobilização, visitas) e comercial.

### 7.3 Processos econômico-financeiros

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

Nos ciclos quinquenais de PE da Aegea são estabelecidas as diretrizes empresariais e objetivos estratégicos, com visitas a assegurar o crescimento sustentável do negócio esperado pelos acionistas. Essas diretrizes subsidiam a definição dos fatores de desempenho econômico-financeiros de cada operação. Os fatores de desempenho econômico-financeiro mais estratégicos, que podem ter impacto adverso ou favorável na sustentabilidade dos negócios da holding, são estabelecidos por sua Diretoria e disseminados às empresas da Aegea por meio do desdobramento dos ciclos quinquenais de PE. Os principais fatores internos que impactam a sustentabilidade econômica são: (i) performance dos projetos comerciais, que impactam diretamente a receita e arrecadação; (ii) a taxa de inadimplência, afetando diretamente a arrecadação e fluxo de caixa; e (iii) a evolução dos custos e despesas, afetando o resultado econômico-financeiro. Já os fatores externos mais relevantes são: (i) o índice de tarifa social, definido pelo Contrato de Concessão, que impacta diretamente a receita e a arrecadação da ADR; e (ii) a inflação e os juros, cujos impactos são sensíveis ao lucro líquido e fluxo de caixa. Além destes, há os indicadores de desempenho que penalizam a receita da ADR, caso as metas definidas no Contrato de Concessão não sejam alcançadas. Maior ênfase vem sendo dada nos últimos três anos a fatores ligados diretamente ao desenvolvimento sustentável. Os gestores da ADR participam diretamente da definição de objetivos, indicadores e metas específicos da Concessionária, em função do PE e das diretrizes traçadas corporativamente. Com isso, os fatores econômico-financeiros mais importantes são acompanhados mensalmente 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. De forma inovadora nos últimos anos, metodologias ágeis e análises por meio de painéis de Power BI foram incorporadas ao processo, para refinar a qualidade das análises de causas de não cumprimento do orçamento, conferindo maior agilidade e assertividade na tomada de decisão e correção de rumo, frente a exigências e desafios de um mercado cada vez mais competitivo, permitindo antecipação e adaptação a novas necessidades. Ferramentas tecnológicas digitais apoiam as inovações implementadas no processo, como, por exemplo, o sistema IBM CognosTM1 (elaboração e controle do orçamento) e painéis de BI. Para a ADR, os principais fatores de desempenho econômico-financeiro são atrelados (i) à remuneração do capital investido pelos acionistas (EBITDA e Margem EBITDA/IFn20) e (ii) às condições necessárias para que o nível esperado de remuneração do capital investido seja atingido (Faturamento, Arrecadação).

#### 7.3.b. Projeção orçamentária

O CFO da Aegea é responsável pela definição das diretrizes/premissas para elaboração do orçamento de todas as empresas da holding, levando em consideração as condições político-sociais e econômicas previstas para o ano, assim como previsões de possíveis ações que possam afetar significativamente o desempenho de cada empresa no ano objeto do orçamento. O processo orçamentário para o quinquênio é realizado durante o mês de setembro, perdurando até outubro. Além do orçamento em si, há mais duas revisões orçamentárias durante o ano, que visam a corrigir a rota e propor novos planos de ação para atingir as metas definidas no orçamento. A projeção orçamentária é feita de forma integrada, com a participação das diversas áreas da ADR, e as metas definidas nos níveis de Diretorias e Superintendências, com acompanhamento mensal do nível de atingimento e proposta de planos de ação. Após sua definição e consolidação, as premissas são encaminhadas às empresas da Aegea, para que estas iniciem o processo de orçamento, o que ocorre na virada do terceiro para o quarto trimestre de cada ano, com vistas ao exercício do ano seguinte. As principais premissas e diretrizes orçamentárias dizem respeito ao CAPEX (investimentos em bens de capital: obras, equipamentos, sistemas), ao OPEX (despesas operacionais, ligadas ao custeio) de cada empresa da Aegea e ao crescimento de receita. Na ADR, respeitando as diretrizes definidas pelo CFO, as metas são construídas com base no orçamento e o acompanhamento é realizado pela Diretoria Executiva e pelas áreas responsáveis pelo uso dos recursos previstos, juntamente com apoio da Diretoria de Planejamento e Controle. Os ajustes do orçamento (Rolling Forecast trimestral) também são atribuições dos gestores das áreas da ADR, com o apoio direto da mesma Diretoria de Planejamento e Controle, que consolida e dá apoio às defesas de cada área. Nas revisões orçamentárias são mapeadas e discutidas as externalidades (exemplo: aumento de valores de produtos e materiais, energia, questões de sazonalidade e outras). Uma vez elaborado pelas áreas de execução (seguindo as premissas definidas pelo CFO) e aprovado pela Diretoria da ADR, o orçamento segue para aprovação pelo Conselho de Administração da holding. Seu monitoramento é realizado ao fechamento de cada mês (utilização dos sistemas SAP e Cognos e painéis de Power BI), sendo discutido em reuniões periódicas, em destaque para as RD's, realizadas no âmbito da R4. Os passos do processo de orçamentação são realizados no sistema IBM Cognos TM1 (ver 1.3.b), apoiados, na fase de execução por painéis de BI (gerenciamento de informações e visualização de dados para acompanhamento de desempenho). É importante destacar a relevância do reajuste tarifário anual e seu impacto no orçamento, com aplicação prevista no Contrato de Concessão, visando a assegurar a sustentabilidade do serviço e o equilíbrio do

Contrato. O reajuste é homologado pela AGENERSA). Os dois principais indicadores econômico-financeiros utilizados pela ADR (EBITDA e Margem EBITDA/IFn20) permitem avaliar o desempenho do processo orçamentário.

### 7.3.c. Qualificação de investimentos

A busca por investimentos adequados, necessários para implementação das estratégias e para o alcance dos resultados esperados para a ADR, é papel da Diretoria e das áreas da Concessionárias. Gerentes e coordenadores participam das reuniões de prévia orçamentária onde são indicados pleitos/premissas de orçamento de CAPEX e elaboram suas listas de projetos com suas equipes, de acordo com as necessidades e prioridades vigentes, encaminhando para aprovação interna e, por fim, submetendo-o para avaliação e defesa no período orçamentário. Durante o processo orçamentário, as propostas de investimento são avaliadas por meio de um formulário PGV (Programa de Geração de Valor), no qual são preenchidos dados financeiros de investimento estimados, receita, arrecadação, custos, entre outros. A avaliação da viabilidade do projeto se dá pela análise financeira (VPL, TIR), e outros quesitos institucionais, ambientais e de atingimento de obrigações contratuais. Os investimentos necessários a cada ano compõem uma lista de projetos que é apresentada à Diretoria da Aegea em um evento denominado Portfolio Day. Desde 2021, o SISGPI é uma ferramenta de apoio gerencial e avaliação de prioridades de investimentos, que permite identificar e avaliar o risco contratual e operacional do investimento, qual seu resultado financeiro, direcionamento estratégico e o impacto social. O SISGPI é uma ferramenta digital inovadora, que mudou a forma de a ADR realizar sua gestão de portfólio de investimentos, trazendo diversos benefícios, tais como: rapidez, confiabilidade, assertividade e outras. Por sua vez, é importante destacar a inovação no processo de obtenção de linhas de investimentos com taxas mais interessantes para a Aegea e suas empresas, com a busca, pela holding, por investimentos com "selo verde" (exemplo: Sustainability-Linked Bonds – SLB). Atualmente os principais investimentos da ADR são os projetos de ampliação de cobertura de esgoto, controle de perdas de água e segurança operacional. As principais fontes de recursos são os contratos de financiamento com BNDES e com o Banco BTG Pactual (linha Saneamento Para Todos). A busca pelas melhores fontes de recursos para investimento é uma das atribuições do CFO. A ADR não tem autonomia para decidir onde captar recursos.

### 7.3.d. Equilíbrio do fluxo financeiro

Aprovado o orçamento anual da ADR, sua execução passa a ser realizada pelas áreas da Concessionária, sendo que o acompanhamento e eventuais ajustes são apoiados pela Diretoria de Planejamento e Controle. A fase de execução consiste na realização dos desembolsos de investimentos e custeio e receita. O fluxo de caixa é monitorado constantemente, antecipando eventuais desvios mapeados. As fontes de financiamento são cuidadosamente analisadas e utilizadas de acordo com sua aplicabilidade, otimizando os recursos disponíveis de caixa. Todos os covenants são rigorosamente cumpridos e mapeados, antecipando quaisquer riscos de não cumprimento nas revisões orçamentárias. A execução e o acompanhamento do orçamento aprovado é atribuição dos gestores das diversas áreas da empresa, com o apoio direto da Diretoria de Planejamento e Controle, que consolida e facilita o acompanhamento da execução e do fluxo de caixa da Concessionária. Dessa forma, os gestores da ADR, respeitando as devidas restrições de acesso a informações de cada setor, monitoram o fluxo de caixa da empresa, com foco financeiro. Isso assegura que a elaboração é o controle do orçamento, bem como a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro da ADR estejam alinhados com as diretrizes que vêm da Aegea. Por meio da análise do desempenho estratégico e operacional nas RD's, são realizadas avaliações dos principais pontos da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Dessa forma, a Concessionária assegura que haja um alinhamento entre o estabelecimento (ou revisão) das metas nos ciclos de PE e seus desdobramentos, bem como o monitoramento dos indicadores de desempenho. Apoiando a ADR nessa análise, o CSR (Centro de Segurança da Receita) traz uma visão de pontos estratégicos e comparativos entre empresas da Aegea para auxiliar nas tomadas de decisões, especialmente quanto à inadimplência, à evasão de receitas e à antecipação de eventuais problemas.

8

# Resultados

ÁGUAS DO  
aer RIO



## 8. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

(Notas explicativas ao final deste CE 8)

Caracterização do indicador							Evolução			Competitividade			Compromisso					
Item	Classe	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 Econômico-financeiros	Econômicos	8.1.1	-	EBITDA (LAJIDA)	N	R\$ x 10 <sup>6</sup>	↑	326,89	438,43	😊	N/A <sup>(*)</sup>	N/A <sup>(*)</sup>	-	434,09	Acionistas	😊		
		8.1.2	IFn20	Margem LAJIDA (Margem EBITDA)	E	%	↑	35,00	40,38	😊	36,14	Média truncada PNQS 2023	😊	40,78	Acionistas	😊		
		8.1.3	-	Faturamento	E	R\$ x 10 <sup>6</sup>	↑	1.028,72	1.196,56	😊	N/A <sup>(*)</sup>	N/A <sup>(*)</sup>	-	1.173,10	Acionistas	😊		
	<b>Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.1.1 a 8.1.3:</b> Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Base Case + Orçamento Plurianual e seus Rolling Forecasts trimestrais (revisões orçamentárias) + Postura Estratégica Receita + Programa de Otimização de Eficiência Energética + Programa de Cadastro Técnico + Programa de Redução e Controle de Perdas + Programa de Hidrometração + Planos de Contingência. Programa de Eliminação de Fraudes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da Postura Estratégica Receita focadas em aumento da base de clientes faturados, volume faturado (trocas de HD, aumento da efetividade da leitura) e tarifa média (ligações factíveis de esgoto, vistorias cadastrais e tratamento da categoria de base de clientes).</li> </ul>																	
	Financeiros	8.1.4	-	Arrecadação	N	R\$ x 10 <sup>6</sup>	↑	917,51	1.123,95	😊	N/A <sup>(*)</sup>	N/A <sup>(*)</sup>	-	1.202,63	Acionistas	😊		
		<b>Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.1.4:</b> Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Base Case + Orçamento Plurianual e seus Rolling Forecasts trimestrais (revisões orçamentárias) + Postura Estratégica Receita + Programa de Otimização de Eficiência Energética + Programa de Cadastro Técnico + Programa de Redução e Controle de Perdas + Programa de Hidrometração + Planos de Contingência. Programa de Eliminação de Fraudes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da Postura Estratégica Receita focadas em aumento da base de clientes faturados, volume faturado (trocas de HD, aumento da efetividade da leitura) e tarifa média (ligações factíveis de esgoto, vistorias cadastrais e tratamento da categoria de base de clientes).</li> </ul>																
		8.1.5	IFn01	Desempenho financeiro	G	%	↓	74,46	90,89	😞	-	-	-	-	-	-	-	
		8.1.6	IFn03	Despesas totais com os serviços por m <sup>3</sup> faturado	G	R\$/m <sup>3</sup>	↓	7,57	7,85	😞	-	-	-	-	-	-	-	
		8.1.7	IFn07	Dias de faturamento comprometidos com contas a receber	G	dias	↓	41,92	27,60	😊	-	-	-	-	-	-	-	
		8.1.8	IFn15	Evasão de receita (inadimplência)	G	%	↓	10,80	6,07	😊	-	-	-	-	-	-	-	
8.1.9		IFn18	Custo da produção de água (custo com a compra de água à CEDAE)	G	R\$/m <sup>3</sup>	↓	1,87	2,09	😞	-	-	-	-	-	-	-		
8.1.10	IFn19	Custo de tratamento de esgotos	G	R\$/m <sup>3</sup>	↓	0,11	0,11	😊	-	-	-	-	-	-	-			
8.2 Ambientais	Impactos	8.2.1	-	Número de acidentes ambientais	N	acidentes	↓	0	0	😊	0	Referencial teórico	🌍	0	Diretoria Aegea	😊		
		8.2.2	ISc11	Unidades operacionais dos sistemas de A e E licenciadas	E	%	↑	100	100	😊	100	Águas de Pará de Minas	🌍	100	Acionistas	😊		
		8.2.3	-	Percentual de atendimento às condicionantes de licenças	N	%	↑	95,45	100	😊	100	Referencial teórico	🌍	100	Acionistas	😊		
	<b>Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.2.1 a 8.2.3:</b> Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Plano de Licença Social + Plano de Gestão de EHS + Projeto de restauração de manguezal da Lagoa Rodrigo de Freitas + Projeto Registros Fotográficos da Biodiversidade da Baía de Guanabara (em parceria com Instituto Mar Urbano) + Projeto de pesca seletiva da savelha em parceria com colônia de pescadores Z13 + Projeto Empreende AE Aegea. <ul style="list-style-type: none"> <li>Focos do Plano de Licença Social: Comunicação (estreitamento da relação com imprensa e qualificação de porta-vozes, entre outros) e Responsabilidade Social (intensificação do diálogo com comunidades; desenvolvimento e aprimoramento dos Programas Afluentes, Interage, Portas Abertas, Sanear é Viver e Saúde Nota 10, entre outras ações).</li> <li>Foco do Plano de Gestão de EHS: Garantia da regularidade jurídica de meio ambiente, saúde &amp; segurança da ADR; consolidação da aderência ao Programa Interage, visando ao atendimento de padrões internacionais de governança em EHS; implantação do PGRS (Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos); outras ações complementares.</li> </ul> 🌍 Além de possuir <b>DESEMPENHO IGUAL A UMA DAS EMPRESAS MAIS BEM COLOCADAS ENTRE AS RECONHECIDAS PELO PNQS 2023</b> (Águas de Pará de Minas – Nível III Diamante), a ADR atingiu o <b>MÁXIMO DESEMPENHO POSSÍVEL</b> para este indicador em comparação com o referencial teórico (melhor resultado possível).																	
	Preservação	8.2.4	ISc10	Tratamento de esgoto – SNIS	N	%	↑	100	100	😊	100	Águas de Pará de Minas	🌍	100	INEA e AGENERSA	😊		
		<b>Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.2.4:</b> Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Plano de Licença Social + Plano de Gestão de EHS. (Mesma descrição de planos e ações adotadas para os indicadores de impacto acima.) <ul style="list-style-type: none"> <li>Além de possuir <b>DESEMPENHO IGUAL A UMA DAS EMPRESAS MAIS BEM COLOCADAS ENTRE AS RECONHECIDAS PELO PNQS 2023</b> (Águas de Pará de Minas – Nível III Diamante), a ADR atingiu o <b>MÁXIMO DESEMPENHO POSSÍVEL</b> para este indicador em comparação com o referencial teórico (melhor resultado possível).</li> </ul>																
		8.2.5	ISc09	Tratamento do esgoto gerado	G	%	↑	> 100 <sup>(*)</sup>	> 100 <sup>(*)</sup>	😊	-	-	-	-	-	-	-	
		8.2.6	-	Índice de balneabilidade – Praia do Flamengo (INEA)	O	%	↑	17	36	😊	-	-	-	-	> valor do ano anterior	Diretoria Aegea	😊	
		8.2.7	-	Índice de balneabilidade – Praia de São Conrado (INEA)	O	%	↑	74	87	😊	-	-	-	-	> valor do ano anterior	Diretoria Aegea	😊	
8.2.8		-	Redução da concentração de coliformes – Lagoa Rodrigo de Freitas	O	%	↑	59	81	😊	-	-	-	-	> valor do ano anterior	Diretoria Aegea	😊		
8.2.9	ISc14	Utilização do volume de água captada outorgado	G	%	(*)	N/A <sup>(*)</sup>	N/A <sup>(*)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-			

## 8. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

8.3 Sociais	Imp.	8.3.1	ISc02	Sanções e indenizações	G	%	↓	0,02	0,08	☹	-	-	-	-	-	-
	Desenvolvimento Social	8.3.2	-	Percentual de economias na faixa de tarifa social	E	%	↑	6,15	7,82	☺	5,50	Águas Guariroba	🏆	2,23	Contrato de Concessão	☺
	<p><b>Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.3.2:</b>  <b>Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Plano de Comunicação + Postura Estratégica Regulatória e Institucional + Plano Jurídico + Plano de Atuação Social + Programa Afluentes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações do Plano de Comunicação focadas em reforçar o posicionamento e contribuição da Concessionária como desenvolvimento do município e de sua população, para auxiliar na conquista da Licença Social para Operar, alinhada com a comunicação corporativa. Buscar por meio de suas ações sociais, agentes porta a porta e seus diversos pontos de atendimento esclarecer as informações e requisitos para o enquadramento na tarifa social e proativamente auxiliar a população.</li> <li>• Ações do Plano de Atuação Social focadas no atendimento da população em situação de vulnerabilidade e levando seus representantes a uma posição de aliados da ADR, diminuindo contenciosos.</li> </ul> <p>🏆 A ADR detém o <b>MELHOR RESULTADO</b> para este indicador em comparação com a organização mais bem colocada entre as reconhecidas com o PNQS 2023: Águas Guariroba (Nível II Ouro).</p>															
8.3.3	ISc08a	Comprometimento do salário-mínimo com a tarifa	G	%	↓	1,87	1,92	☹	-	-	-	-	-	-	-	-
8.4 Clientes e ao mercado	Clientes	8.4.1	ICm01a	Reclamações de problemas	G	reclamação/ligação	↓	0,28	0,33	☹	-	-	-	-	-	-
		8.4.2	ICm02	Satisfação dos clientes (NPS)	E	%	↑	74	70	☹	80	Águas Guariroba	☹	70	Diretoria ADR	☺
		8.4.3	ICm10	Tempo médio solução de reclamação dos cidadãos/usuários	G	horas/reclamação	↓	22,93	26,40	☹	-	-	-	-	-	-
		8.4.4	ICm13	Ocorrências no órgão de defesa do consumidor	G	ocorrências/1.000 lig. A+E	↓	0	0,87	☹	-	-	-	-	-	-
		8.4.5	ICm14	Audiências no órgão de defesa do consumidor	G	%	↓	0	6,60	☹	-	-	-	-	-	-
		8.4.6	ICm15	Reclamações pelos canais digitais	G	%	↑	4,49	8,65	☺	-	-	-	-	-	-
		8.4.7	ISp08	Reclamações sobre qualidade da água	G	%	↓	0,59	0,43	☺	-	-	-	-	-	-
		8.4.8	ISp09	Reclamações sobre falta de água	G	%	↓	9,40	12,87	☹	-	-	-	-	-	-
	Mercado	8.4.9	ICm05	Atendimento urbano de água	N	%	↑	99	99	☺	97	Média truncada PNQS 2023	☺	99	Contrato de Concessão	☺
		8.4.10	ICm06	Atendimento urbano de esgotamento sanitário	N	%	↑	92	92	☺	88	Média truncada PNQS 2023	☺	90	Contrato de Concessão	☺
<p><b>Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.4.2, 8.4.9 e 8.4.10:</b>  <b>Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Postura Estratégica do Negócio Capex.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura Estratégica Capex Água: Recuperação da infraestrutura do sistema de abastecimento de água; projeto de combate a perdas; melhoria da distribuição de água; reambulação dos clientes em Comunidades.</li> <li>• Postura Estratégica Capex Esgoto: Recuperação da infraestrutura do sistema de esgotamento sanitário; melhoria da balneabilidade das praias da Zona Sul.</li> </ul>																
8.5 Pessoas	Sistema de trabalho	8.5.1	IPe01	Produtividade da força de trabalho para os sistemas de A e E	G	ligações/empregado	↑	78,30	124,20	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.2	IPe11	Produtividade de pessoal total (equivalente)	G	ligações/empregado	↑	75,10	117,19	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.3	IPe13	Rotatividade média da força de trabalho	G	%	↓	4,20	2,56	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.4	IPe03	Capacitação anual da força de trabalho	G	horas/ano/empregado	↑	31,30	47,29	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.5	IPe04	Satisfação dos empregados (**)	N/E	%	↑	94,4	94,8	☺	89,5	Média do Mercado FEEEx	☺	> 75	VP Gestão de Pessoas (FEEEx)	☺
		8.5.6	IPe05	Frequência de acidentes	G	acidentes/10º de HTT	↓	9,13	14,14	☹	-	-	-	-	-	-
	Liderança	8.5.7	IPe06	Gravidade de acidentes	G	dias parados/10º de HTT	↓	85,83	55,37	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.8	IPe15	Capacitação anual dos líderes formais	G	horas/ano/lider	↑	43,7	46,8	☺	-	-	-	-	-	-
		8.5.9	ISc17	Mulheres em cargos de liderança	E	%	↑	22	44	☺	38	Grupo Águas do Brasil	☺	38 (em 2025)	Diretoria Aegea	☺
		8.5.10	-	Negros em cargos de liderança	E	%	↑	17	29	☺	15	Grupo Águas do Brasil	☺	22 (em 2025)	Diretoria Aegea	☺
<p><b>Análise do potencial de alcance das metas dos indicadores 8.5.5, 8.5.9 e 8.5.10:</b>  <b>Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Plano de Gestão de Pessoas + Programa Respeito Dá o Tom + Programa Interage + Regras de Ouro de Segurança.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações do Plano de Gestão de Pessoas focadas no desenvolvimento dos colaboradores e alinhamento com a estratégia do negócio, bem como na agilização de processos, sustentando a tomada de decisões e garantindo entrega de resultado e uma relação de confiança. Promoção de ações alinhadas com as diretrizes corporativas a capacitação constante do pessoal da unidade de forma presencial e online. Manter projetos de capacitação de colaboradores como o EJA, promovidos dentro do escopo do projeto Capacitae. Utilização da Academia Aegea (portal online onde é realizada a maior parte da capacitação online dos colaboradores e que detém toda gama de conteúdos necessários à capacitação e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores). Foco do Programa Interage e suas ações voltadas às pessoas: Capacitação dos colaboradores em relação às boas práticas de segurança, procedimentos operacionais padrão e NR's devidas, dando continuidade às ações vigentes do Programa como um sistema de gestão com aprendizagem contínua, essencial para a melhoria contínua dos indicadores EHS.</li> <li>• Foco do Programa Respeito Dá o Tom: Ampliação da diversidade (por exemplo: de gênero e de etnia) e combate à discriminação de qualquer tipo.</li> <li>• Foco das Regras de Ouro de Segurança: permitir que os colaboradores coloquem em prática o jeito de ser Aegea principalmente baseado em dois dos talentos desejados: Profissional Além da Conta e Embaixador Da Saúde. Ambos refletem o comprometimento da Aegea com o cuidado em prol de vidas saudáveis, felizes e plenas.</li> </ul>																

## 8. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

8.6.1		ISp02a	Água distribuída dentro do padrão	N/E	%	↑	98,20	100	😊	100	Aguas de Nova Friburgo	😊	100	Diretoria Aegea	😊
<b>Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.6.1:</b> <b>Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Postura Estratégica do Negócio Capex + PDA (Plano Diretor de Água).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postura Estratégica Capex Água: Recuperação da infraestrutura do sistema de abastecimento de água; projeto de combate a perdas; melhoria da distribuição de água.</li> <li>Postura Estratégica Capex Esgoto: Recuperação da infraestrutura do sistema de esgotamento sanitário; melhoria da balneabilidade das praias da Zona Sul.</li> </ul> <p>👉 Além de possuir <b>DESEMPENHO IGUAL À EMPRESA MAIS BEM COLOCADA ENTRE AS RECONHECIDAS PELO PNQS 2023</b> (Águas de Nova Friburgo – Nível I), a ADR atingiu o <b>MÁXIMO DESEMPENHO POSSÍVEL</b> para este indicador <b>em comparação com o referencial teórico</b> (melhor resultado possível).</p>															
8.6.2		ISp01	Conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.3		ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido nas ETE's	G	%	↑	N/A <sup>(7)</sup>	N/A <sup>(7)</sup>	-	-	-	-	-	-	-
8.6.4		ISp04	Tempo médio de execução de ligação de água	G	horas/ligação	↓	155,15	74,19	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.5		ISp06	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário	G	horas/ligação	↓	198,36	84,00	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.6		ISp15	Análises de cloro residual fora do padrão	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.7		ISp16	Análises de turbidez fora do padrão	G	%	↓	1,4	0	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.8		ISp17	Análises de coliformes totais fora do padrão	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.9		ISp18	Conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.10		ISp19	Efetividade da redução de carga poluente do esgoto coletado na rede	G	%	↑	N/A <sup>(7)</sup>	N/A <sup>(7)</sup>	-	-	-	-	-	-	-
8.6.11		ISp20a	Água tratada dentro do padrão	O	%	↑	100	100	-	-	-	-	-	-	-
8.6.12		ISp23	Conformidade da quantidade de amostras para aferição de esgoto tratado	G	%	↑	100	100	-	-	-	-	-	-	-
8.6.13		ISp24a	Efluente de esgoto dentro do padrão	G	%	↑	100	100	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.14		ISp30	Serviços executados dentro do prazo	G	%	↑	77,48	89,84	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.15		-	Percentual de conformidade da pluma do emissário submarino	O	%	↑	100	100	😊	-	-	-	100	Diretoria Aegea	😊
8.6.16		ISp27	Índice de perdas de água na distribuição	N/E	%	↓	45	37	😊	40	Média PNQS 2023	😊	< valor do ano anterior	Diretoria Aegea	😊
<b>Análise do potencial de alcance da meta do indicador 8.6.16:</b> <b>Estudos, projeções ou avaliações do PE 2025: Postura Estratégica Opex + PDA (Plano Diretor de Água).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Foco específico da Postura Estratégica Opex em relação à redução de perdas: Trabalhar para aumento constante da eficiência operacional, otimizando o uso dos sistemas de abastecimento e das redes de distribuição. Utilizando os ajustes de pressão em rede com uso de VRP's, o uso de softwares de como Elipse para gestão da rede e identificação de eventos anormais, e a busca proativa de reparos de vazamentos através do uso de Geofone, manutenção de redes, bem como seguir o plano de investimento do programa de perdas.</li> </ul>															
8.6.17		IFn02	Águas não faturadas por volume (perdas no faturamento)	G	%	↓	26,33	4,69	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.18		ISp11	Continuidade no abastecimento de água	G	%	↑	99,0	92,0 <sup>(8)</sup>	😞	-	-	-	-	-	-
8.6.19		ISp13	Extravasamentos de esgotos sanitários	G	extravasamentos/km	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.20		ISp14	Indicador de perdas totais de água por ligação	G	litros/ligação/dia	↓	2.429,45	767,88	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.21		IPa02	Hidrometração	G	%	↑	71,20	63,33	😞	-	-	-	-	-	-
8.6.22		IPa03	Macromedição	G	%	↑	81,65	81,65	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.23		IPa04a	Consumo médio de energia elétrica – água	G	kWh/m³	↓	0,11	0,11	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.24		IPa04b	Consumo médio de energia elétrica – esgoto	G	kWh/m³	↓	0,06	0,06	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.25		ISp28	Reservatórios de água tratada limpos	G	%	↑	N/D <sup>(9)</sup>	N/D <sup>(9)</sup>	-	-	-	-	-	-	-
8.6.26		IPa01	Atraso no pagamento a fornecedores	G	%	↓	N/D <sup>(3)</sup>	13	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.27		IFr01	Atraso nas entregas dos fornecedores	G	%	↓	0,9	4,1	😞	-	-	-	-	-	-
8.6.28		IFr02	Produtos químicos entregues fora de especificação	G	%	↓	0	0	😊	-	-	-	-	-	-
8.6.29		IFr07	Desempenho de prestadores de serviço	G	%	↑	93	94	😊	-	-	-	-	-	-

### NOTAS EXPLICATIVAS:

<sup>(1)</sup> Embora definido como "N" ou "E", este indicador apresenta valor absoluto e/ou é uma métrica específica da ADR, o que impossibilita sua comparação com referências externas.

<sup>(2)</sup> A ADR importa da CEDAE a água que distribui.

<sup>(3)</sup> Indicador não calculado em 2022. Não se trata de obrigação contratual.

<sup>(4)</sup> Devido à tomada de tempo seco, o volume tratado de esgoto é maior do que o volume de água distribuída.

<sup>(5)</sup> 80 < valor < 100.

<sup>(6)</sup> Pesquisa FEEEx realizada em relação à R4.

<sup>(7)</sup> O tratamento dispensado aos efluentes coletados na ADR Bloco 1 Capital é seu lançamento por meio do emissário submarino de Ipanema.

<sup>(8)</sup> Causas principais da diminuição da continuidade no abastecimento: parada do sistema para instalação de macromedidores (DMC's) e falta de energia causando a paralisação da ETA Guandu (CEDAE).

<sup>(9)</sup> Indicador não disponível para os anos de 2022 e 2023.

# GLOSSÁRIO

Termo ou sigla	Significado
<b>ABCON</b>	Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto
<b>ABES</b>	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
<b>ABIMAQ</b>	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
<b>ABINEE</b>	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>ADR</b>	Águas do Rio
<b>AET</b>	Análise Ergonômica do Trabalho
<b>AGENERSA</b>	Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro
<b>AMEGSA</b>	As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental
<b>ANA</b>	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico
<b>ANEEL</b>	Agência Nacional de Energia Elétrica
<b>APR</b>	Análise Preliminar de Riscos
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BI</b>	Business Intelligence
<b>BIM</b>	Building Information Modeling
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>CA</b>	Conselho de Administração da Aegea
<b>CAA</b>	Centro Administrativo Aegea
<b>CAPEX</b>	Capital Expenditure (refere-se a despesas ou investimentos em bens de capital).
<b>CBH-BG</b>	Comitê de Bacia da Baía de Guanabara
<b>COI</b>	Centro de Operações Integradas
<b>CE</b>	CrITÉrio de Excelência
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CEDOC</b>	Central de Documentação
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CONAMA</b>	Conselho Nacional do Meio Ambiente
<b>CPFL</b>	Companhia Paulista de Força e Luz
<b>CQ</b>	Controle da Qualidade
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CSR</b>	Centro de Segurança da Receita
<b>CSC</b>	Centro de Serviços Compartilhados
<b>CTS</b>	Captação (ou Coletor) de Tempo Seco
<b>DARC</b>	Diretoria de Auditoria, Riscos e Controles Internos
<b>DDS</b>	Diálogo Diário de Segurança
<b>DE</b>	Diretor Executivo
<b>DI</b>	Diretor Institucional
<b>DMC</b>	Distrito de Medições e Controle
<b>DO</b>	Diretriz operacional
<b>DP</b>	Diretor Presidente
<b>DS</b>	Diretor Superintendente

<b>DRE</b>	Demonstração dos Resultados do Exercício
<b>DZ</b>	Diretriz
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
<b>EEE</b>	Estação Elevatória de Esgoto
<b>EHS</b>	Environment, Health and Safety
<b>EPI</b>	Equipamento de proteção individual
<b>ERP</b>	Enterprise Resources Planning
<b>ESG</b>	Environmental, Social and Governance
<b>ETA</b>	Estação de tratamento de água
<b>ETE</b>	Estação de tratamento de esgoto
<b>FB</b>	Facebook
<b>FCPA</b>	Foreign Corrupt Practices Act
<b>FEEx</b>	FIA Employee Experience
<b>FENASAN</b>	Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FIA</b>	Fundação Instituto de Administração
<b>FIFO</b>	Fila Fácil Online (software)
<b>FITABES</b>	Feira Internacional de Tecnologias de Saneamento Ambiental
<b>GRMD</b>	Guia de Referência para Medição do Desempenho
<b>HW</b>	Hardware
<b>IBAMA</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
<b>IDG</b>	Indicadores de Desempenho do Contrato
<b>IIRC</b>	International Integrated Reporting Council
<b>INEA</b>	Instituto Estadual do Ambiente
<b>INPI</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>INMETRO</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
<b>LAJIDA</b>	Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
<b>LGPD</b>	Lei Geral de Proteção de Dados
<b>LTCAT</b>	Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho
<b>MBA</b>	Master in Business Administration
<b>MEGSA</b>	Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental
<b>MOA</b>	Modelo Operacional Aegea
<b>MS</b>	Ministério da Saúde
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>MVP</b>	Sigla em inglês para Mínimo Produto Viável
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>NR</b>	Norma Regulamentadora
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>ONG</b>	Organização Não-Governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OPEX</b>	Operational Expenditure (refere-se às despesas operacionais/de custeio)
<b>OS</b>	Ordem de Serviço

<b>PA</b>	Plano de ação (ou Plano de Atuação)
<b>PAE</b>	Plano de Atendimento a Emergências
<b>PCA</b>	Programa de Conservação Auditiva
<b>PCD</b>	Pessoa com deficiência
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PE</b>	Planejamento Estratégico
<b>PGR</b>	Programa de Gerenciamento de Riscos
<b>PGRS</b>	Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
<b>PGV</b>	Projeto/Programa de Geração de Valor
<b>PI</b>	Parte interessada
<b>PLR</b>	Participação nos Lucros e Resultados
<b>PMRJ</b>	Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro
<b>PNQS</b>	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
<b>POC</b>	Sigla em inglês para Prova de Conceito.
<b>PPR</b>	Programa de Proteção Respiratória
<b>PPRA</b>	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
<b>PROCON</b>	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
<b>R4</b>	Regional 4 da Aegea
<b>RD</b>	Reunião de Diretoria
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RPI</b>	Requisito de Parte Interessada
<b>RRC</b>	Resultados Regionais e Consolidados
<b>R&amp;S</b>	Recrutamento e seleção
<b>SABESP</b>	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao cliente
<b>SBGC</b>	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
<b>SG</b>	Sumário da Gestão
<b>SINDCON</b>	Sindicato Nacional das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto
<b>SINISA</b>	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
<b>SISAGUA</b>	Sistema de Informação de Vigilância da Qualidade da Água para Consumo Humano
<b>SISGPI</b>	Sistema de Gestão de Portfólio de Investimentos
<b>SNIS</b>	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (atual SINISA)
<b>SOC</b>	Sigla em inglês para Centro de Operações de Segurança
<b>SOGI</b>	Sistema Online de Gestão Integrada
<b>SSMA</b>	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
<b>SSO</b>	Saúde e Segurança Ocupacional
<b>ST</b>	Segurança do Trabalho
<b>SW</b>	Software
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>UT</b>	Unidade de Tratamento
<b>VP</b>	Vice-presidente ou Vice-presidência