



**AGENERSA – AGÊNCIA REGULADORA DE ENERGIA E SANEAMENTO
BÁSICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**VERIFICADOR E CERTIFICADOR INDEPENDENTE NO ÂMBITO DOS
CONTRATOS DE CONCESSÃO REGIONALIZADA DOS SERVIÇOS DE
ABASTECIMENTO DE ÁGUA E ESGOTAMENTO SANITÁRIO NOS
MUNICÍPIOS DOS BLOCOS 1, 2, 3 E 4**

**PRODUTO 2 – REVISÃO 1
FRENTE 2: MUNICÍPIOS DO BLOCO 2**

**SÃO PAULO
JANEIRO/2023**

ÍNDICE

1.	APRESENTAÇÃO	1
2.	A MATRIZ R.A.C.I	2
2.1	ATRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA R.A.C.I	3
2.2	AMBIENTE DE APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I – SANEAMENTO	5
2.2.1	Definições – Saneamento	6
2.2.2	Princípios Orientadores – Saneamento	8
2.3	OBJETIVO CONSTITUÍDO PARA A APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I	14
3.	PARTES ENVOLVIDAS NA MATRIZ R.A.C.I	18
3.1	O PODER CONCEDENTE	18
3.2	A AGÊNCIA REGULADORA – AGENERSA	19
3.3	A COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTO DO RIO DE JANEIRO – CEDAE	20
3.4	A CONCESSIONÁRIA DO BLOCO 2 – IGUÁ RIO DE JANEIRO S.A.	20
3.5	A FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE	21
3.6	A INTER-RELAÇÃO COM AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO	23
4.	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO VERIFICADOR INDEPENDENTE E CERTIFICADOR INDEPENDENTE – DECLARAÇÃO DE ESCOPO	25
5.	PLANO DE COMUNICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	26
5.1	A ABRANGÊNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	26
5.2	OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	27
5.3	MATERIALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	32
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
	APÊNDICES	38
	APÊNDICE I: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE EXEMPLO	39
	APÊNDICE II: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE PROJETO AGENERSA/FIPE	55



ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Agenda de Coordenação e Planejamento _____	33
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Materialidade _____	28
Figura 2: Escala de comprometimento _____	29
Figura 3: Núcleos de Envolvimento _____	30
Figura 4: Mapa de Interdependência _____	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Diretrizes gerais e estruturantes _____	13
Tabela 2: Objetivos e metas aplicáveis para os sistemas de saneamento _____	14
Tabela 3: Quadro de Indicadores de Desempenho e Performance _____	16

1. APRESENTAÇÃO

O conteúdo do presente relatório se refere ao Produto 2 do projeto Verificador Independente e Certificador Independente no âmbito dos contratos de concessão regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios dos blocos 1, 2, 3 e 4, e está dedicado à apresentação da Matriz de Responsabilidade e do Plano de Comunicação.

Especificamente, o conteúdo deste documento apresenta uma primeira abordagem da Matriz de Responsabilidade e do Plano de Comunicação como consequência do Plano de Trabalho definido no Produto 1, cujo conteúdo evolui progressivamente até ser apresentado em formato definitivo no Produto 6.

Este segundo relatório, tem como objetivo descrever a Atividade 1.2 – Diagnóstico – Matriz de Responsabilidade, da etapa 1- Pré-operação, que estabelece:

- Os fundamentos que contribuem para a aplicação de uma matriz de responsabilidade à luz das atribuições do Certificador Independente e Verificador Independente, quando aplicada à performance dos contratos de concessão em saneamento;
- As atribuições e responsabilidades da Fipe nos serviços de Verificador Independente e de Certificador Independente, bem como as atribuições e responsabilidades da Agenesra, do Poder Concedente e das Concessionárias;
- O desenho de uma matriz de responsabilidades entre as equipes envolvidas das Partes;
- A indicação dos responsáveis pela execução, prestação de contas, revisão, acompanhamento das tarefas e pessoas de interesse sem participação direta na atividade; e
- A forma de interlocução entre as partes visando o bom andamento das atividades e a formalização das definições e comunicações necessárias ao desempenho das atividades.

2. A MATRIZ R.A.C.I

A Matriz RACI surgiu a partir da metodologia *Lean Manufacturing*, desenvolvido pela Toyota na década de 1940, cujo objetivo principal era a identificação e eliminação de problemas em seu sistema produtivo.

As restrições de recursos transformaram as empresas, que passaram a focar na gestão de qualidade e produção eficiente em busca de maior praticidade e agilidade.

Já na década de 1970, especialistas evidenciaram a importância de gerenciar os projetos através de objetivos e metas, cunhando o termo *Goal Directed Project Management* (GDPM) buscando a eliminação de desperdícios e a otimização do modo de produção.

A fim de conferir maior praticidade e agilidade, o método emprega ferramentas de administração – e uma delas é a Matriz RACI.

A Matriz é uma ferramenta útil para o gerenciamento geral de projetos e a sua utilização é, especialmente, recomendada em projetos multidisciplinares com funções, profissionais e objetivos diversos onde o sequenciamento de atividades e de entregáveis se demonstra complexo, resultando em benefícios como:

- Melhora da divisão de tarefas entre os profissionais de uma mesma equipe;
- Melhora da organização das informações referentes ao projeto;
- Aprimoramento da comunicação entre os membros do time; e
- Aumento do senso de responsabilidade de cada colaborador.

Uma das grandes vantagens da matriz RACI é aprimorar a distribuição de tarefas entre os membros de uma equipe.

Com um controle visual mais amplo, fica muito mais fácil controlar qual profissional executará cada uma das atividades. Isso evita, inclusive, sobreposições de funções, e ainda, auxilia sobrecarga dos colaboradores quando evita atribuições incompatíveis com os seus talentos e competências.

A organização das informações e das responsabilidades também melhora com a utilização da Matriz de Responsabilidade. Isso acontece porque, em um único documento, qualquer pessoa envolvida no processo consegue facilmente identificar quem deve consultar, a quem pode solicitar o apoio ou cobrar alguma entrega.

Quanto ao aprimoramento da comunicação entre os membros do time, por sua vez, leva a outra vantagem, que é o estreitamento da comunicação entre os membros da equipe.

Ao saber a quem se reportar, evita-se informações e orientações incorretas, o que pode influenciar na execução das atividades e até mesmo na qualidade e no tempo para finalização de todo o projeto.

Por fim, e tão importante quanto os outros benefícios que se acabou de citar, é o aumento do senso de responsabilidade dos colaboradores. Ao saber exatamente qual é a sua função dentro do projeto, os profissionais assumem de maneira objetiva a sua participação, se tornam mais engajados e produtivos.

Além disso, essa definição mais clara e precisa poderá evitar que alguma atividade deixe de ser executada por não ter sido atribuída a um responsável.

O presente item traz alguns conceitos e métodos a aplicar, ainda que para esses seja uma primeira abordagem, quanto ao objeto de ação da Fipe como Verificador Independente e Certificador Independente perante a Agenesra. No primeiro subitem apresenta-se um exemplo de matriz RACI utilizada ao setor de saneamento, como uma ilustração da sua necessária aplicabilidade.

2.1 ATRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA R.A.C.I

A matriz R.A.C.I (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) é uma ferramenta utilizada no Plano de Comunicação entre contratante e contratado para especificar quais são as responsabilidades de cada profissional envolvido no projeto. Nessa matriz constam os participantes do projeto e suas funções no desenvolvimento dos trabalhos e, em consequência, em cada produto a ser entregue. Dentre as principais funções, têm-se as seguintes:

- Pessoas Responsáveis (R): aquelas responsáveis pela execução do produto, ou seja, quem efetivamente realiza a atividade;
- Autoridade para Aprovação (A): pessoa ou entidade que é a responsável por aprovar o produto, podendo até delegar tarefas, porém a validação final é de sua responsabilidade individual ou de colegiado. Aqui permite-se uma adaptação ao mérito, incorporando a possibilidade de aprovações sucessivas por esfera de competência;
- Pessoas Consultadas (C): aquelas com algum conhecimento na área que devem ser consultadas para agregar valor ao produto; e
- Pessoas Informadas (I): aquelas que devem ser informadas sobre ações realizadas, assim como o resultado final do produto.

Com as responsabilidades preestabelecidas, o gerenciamento do projeto fica mais fácil e eficaz, evitando que sejam cobradas responsabilidades indevidas a membros da equipe ou entes envolvidos. Além disso, a Agenera adquire maior segurança em relação ao andamento do projeto, identificando o ponto focal para cada assunto.

Pelo exposto, a matriz RACI apresenta as atribuições de cada profissional ou agrupadas conforme sua função ou entidade. O seu emprego pelo setor de saneamento é ainda recente, mas crescente na medida em que aumenta a necessidade de maior controle de processos de gestão, especialmente nas relações atuais com o setor privado. O quadro, apresentado no Apêndice I, mostra um exemplo típico, originado de um processo de estruturação de concessão quanto à prestação de serviços em saneamento, tanto para o abastecimento de água, quanto para o esgotamento sanitário, ambos objetos do contrato Fipe/Agenera.

Observe-se que de maneira semelhante ao atual contrato, são necessárias equipes multidisciplinares como engenheiros, economistas e advogados, além de outros profissionais de participação mais tópica, sem designação explícita de equipes de biólogos, geólogos, contadores, assistentes sociais e jornalistas.

A primeira abordagem definida para a elaboração da matriz RACI do projeto não exige o detalhamento pormenorizado das atividades-fim, o que permite o enquadramento no plano geral de conhecimentos técnicos, econômicos e jurídicos, considerando a eficiência de gestão de grupo.

A segunda abordagem se aplica ao detalhamento das atividades-fim, considerando o conhecimento técnico, econômico e jurídico, a abrangência de todos os grupos e a eficiência de gestão. Esta abordagem permitirá identificar as responsabilidades, os atores e as competências necessárias para a realização das tarefas, além de definir as interações envolvidas.

2.2 AMBIENTE DE APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I – SANEAMENTO

O planejamento é um processo recente na história humana, mas é considerado um meio eficaz para alcançar objetivos. Ele é essencial para a prestação de serviços públicos por meio de concessionárias, pois deverá ser elaborado pelo poder concedente e também demonstrado pela concessionária sobre como alcançar as metas estabelecidas. Tal planejamento consiste em estabelecer metas e ações e consolidá-las em programas e projetos.

No Brasil, o planejamento para o setor de saneamento é amparado legalmente pela Lei nº 11.445/2007, também conhecida como Lei de Gerenciamento de Recursos Hídricos e foi promulgada em 19 de julho de 2007 pelo Presidente da República. Esta lei regula o uso, o aproveitamento, a proteção, a conservação, a recuperação e a gestão dos recursos hídricos e seus serviços ambientais, com o objetivo de assegurar o acesso à água e a qualidade de vida das populações, bem como promover a conservação do meio ambiente e a sustentabilidade do desenvolvimento.

Ela estabelece as diretrizes nacionais para a gestão dos recursos hídricos, incluindo: a) a prevenção e o controle da poluição; b) o estímulo à reutilização da água; c) a proteção das águas superficiais e subterrâneas; d) o desenvolvimento de atividades que sejam compatíveis com o meio ambiente; e) o aproveitamento dos recursos hídricos em conformidade com as exigências ambientais; f) a adoção de medidas para reduzir os riscos de enchentes; e g) a promoção da educação ambiental.

Além disso, a lei estabelece a necessidade de realização de diagnósticos e estudos hidrológicos, bem como a utilização de instrumentos de gestão, tais como planos de bacias hidrográficas, programas de manejo de água e outros. Assim, a Lei de Gerenciamento de Recursos Hídricos busca garantir o uso racional dos recursos hídricos e a proteção das águas brasileiras. Essa lei foi reforçada recentemente pela Lei nº 14.026/2020.

A Lei nº 14.026/2020, atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, para atribuir à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) competência para editar normas de referência sobre o serviço de saneamento, a Lei nº 10.768, de 19 de novembro de 2003, para alterar o nome e as atribuições do cargo de Especialista em Recursos Hídricos, a Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005, para vedar a prestação por contrato de programa dos serviços públicos de que trata o art. 175 da Constituição Federal, a Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, para aprimorar as condições estruturais do saneamento básico no País, a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, para tratar dos prazos para a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, a Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015 (Estatuto da Metrópole), para estender seu âmbito de aplicação às microrregiões, e a Lei nº 13.529, de 4 de dezembro de 2017, para autorizar a União a participar de fundo com a finalidade exclusiva de financiar serviços técnicos especializados.

Planejamento é uma ação que visa a organização de diversas etapas para alcançar um objetivo definido. No entanto, devem existir definições precisas para garantir que os significados não sejam confundidos. Essa precisão é fundamental, pois nesse caso, a falta de saneamento básico é a principal causa de degradação ambiental e de doenças de veiculação hídrica. Neste contexto, o destaque vai para a área de abastecimento de água e esgotamento sanitário, que estão contemplados no contrato Fipe/Agenera.

2.2.1 Definições – Saneamento

As definições precisas e que garantam o entendimento adequado e em conformidade com o planejamento das responsabilidades tangibilizadas pela matriz RACI são:

- Princípio: é a base fundamental e expresso na Constituição que garante um direito, como o direito humano a um ambiente saudável e que não cause doenças, bem como a igualdade e integralidade dos serviços de saneamento;
- Diretriz: é um conjunto articulado de instruções ou linha que dirige algo, e que é definida através de políticas públicas, como a Lei nº 11.445/2007 ou a sua subsequente, Lei nº 14.026/2020. Essas diretrizes visam levar o setor de saneamento de uma situação de déficit para a universalização da prestação eficiente de serviços, utilizando instrumentos como o Plano Municipal de Saneamento Básico - PMSB ou até mesmo o regional;
- Objetivo: é um ponto concreto que se pretende alcançar, como a universalização factível dos serviços de esgotamento sanitário, derivado de uma diretriz mais ampla, como a implantação do serviço e da infraestrutura de coleta e tratamento de esgotos sanitários, assegurando um ambiente saudável e sustentável. Esses objetivos são estabelecidos nos Planos Municipais de Saneamento Básico;
- Meta: é um detalhamento e especificação do que se pretende alcançar para o Objetivo, como a garantia do atendimento de 99% (noventa e nove por cento) da população com água potável e de 90% (noventa por cento) da população com coleta e tratamento de esgotos até 31 de dezembro de 2033, como estabelecido na Lei nº 14.026/2020. É específica, exequível e relevante, bem como mensurável e tem prazo definido;
- Programa: é a exposição sumária e sistemática das intenções de uma política pública ou de uma organização, que possui nome próprio para identificá-lo, como por exemplo: “Água para Todos”. É composto por diversos projetos, que detalham as estratégias para se alcançar as metas;
- Projeto: possui escopo específico, tem custos definidos, é restrito a um determinado período e executado dentro de um programa. Por exemplo, um programa como “Água para Todos” se apoiaria em projetos como de uma nova estação de tratamento de água, troca e reabilitação da rede de água;

- Ação: é o detalhamento do programa e de projetos, o que será feito para alcançar a Meta pretendida. Por exemplo, a operadora elaborar o projeto de esgotamento sanitário até 2023 e iniciar a obra em 2024. Assim, detalha o que será executado, especificando como, quando, quanto e qual é o responsável pela execução.

A Agenssa, com o apoio da Fipe como Verificador Independente e Certificador Independente, tem o objetivo de observar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos pelo edital de licitação no que tange aos dois componentes fundamentais do saneamento, abastecimento de água e esgotamento sanitário. Para isso, são definidos princípios orientadores, diretrizes, objetivos e metas que servirão de base para a certificação e verificação de projetos e ações, inseridos em programas sempre voltados para a prestação de serviços em saneamento, materializados nos contratos de concessão, de responsabilidade das concessionárias. A matriz RACI será o instrumento encarregado de alocar as etapas no tempo, de acordo com as atribuições estabelecidas.

2.2.2 Princípios Orientadores – Saneamento

Ao considerar o disposto nas Leis nº 11.445/2007 e nº 14.026/2020, apresentam-se os seguintes princípios orientadores para o setor de saneamento.

I - Garantir à população acesso universal, permanente e equânime aos serviços públicos de abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos;

A Lei nº 11.445/2007 prevê que o Estado deve garantir a todos os cidadãos o acesso universal, permanente e equânime aos serviços públicos de abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos. Estes serviços devem ser prestados de forma a garantir a saúde e o bem-estar da população e serem socialmente justos, promovendo a equidade e a inclusão social.

II - Promover o uso racional da água e a preservação dos recursos hídricos;

A Lei nº 14.026/2020 estabelece que o uso racional da água e a preservação dos recursos hídricos devem ser promovidos como princípios orientadores do saneamento. Para cumprir este objetivo, é necessário adotar medidas de controle de perdas de água, de

reutilização de água e de conservação dos recursos hídricos, assim como incentivar a adoção de medidas voltadas à eficiência no uso da água.

III - Assegurar a proteção e a recuperação dos corpos hídricos, do solo e do ar;

A Lei nº 14.026/2020 determina que os princípios orientadores do saneamento incluem a proteção e recuperação dos corpos hídricos, do solo e do ar. Para isso, é necessário adotar medidas para prevenir ou minimizar a poluição dos recursos hídricos, do solo e do ar, bem como para promover o uso sustentável dos recursos naturais. Além disso, é importante planejar e implementar programas de recuperação dos danos ambientais já ocorridos, tendo a Agência papel crucial na certificação e verificação dessas atribuições, no âmbito dos contratos de concessão.

Universalidade

O princípio da universalidade visa garantir que todos os domicílios tenham acesso aos serviços de saneamento básico, como abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e limpeza pública, além do manejo dos resíduos sólidos. É uma forma de garantir que todos os cidadãos tenham acesso a esses serviços, independentemente de sua realidade socioeconômica, cultural ou ambiental. É fundamental para garantir a saúde pública e a proteção ao meio ambiente.

De acordo com as Leis citadas, busca-se a ampliação progressiva ao acesso de todos os domicílios aos serviços públicos de saneamento básico conforme suas necessidades, incluindo os serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo das águas pluviais urbanas e limpeza pública e manejo dos resíduos sólidos. A universalização dos serviços significa a ampliação do atendimento a todos os municípios, inclusive nas áreas rurais.

A prestação dos serviços é realizada da maneira mais eficaz possível e adequada à saúde pública e à proteção do meio ambiente. O acesso aos serviços de saneamento ambiental é garantido a todos os cidadãos mediante tecnologias disponíveis e apropriadas à realidade socioeconômica, cultural e ambiental.

Integralidade das ações

O princípio da integralidade das ações diz respeito à necessidade de abordar os problemas de saúde, não somente como um conjunto de ações isoladas, mas também como parte de um sistema complexo que inclui diversos fatores e elementos. Esta abordagem tem como base o reconhecimento da interdependência entre as diferentes áreas do conhecimento e as ações necessárias para promover a saúde.

De acordo com o princípio da integralidade das ações, todas as atividades relacionadas à saúde devem ser consideradas em conjunto e não individualmente. Isso significa que as políticas públicas, os serviços, programas e projetos relacionados à saúde precisam estar interligados entre si para garantir que sejam realizadas ações coordenadas e integradas para promover o bem-estar da população. Esse princípio também significa que todos os fatores relacionados à saúde precisam ser considerados em conjunto para garantir que sejam realizadas medidas adequadas para promover o bem-estar da população. Isso inclui fatores sociais, culturais, ambientais, nutricionais, educacionais e outros aspectos relacionados à saúde. Além disso, é importante levar em conta as necessidades específicas de cada grupo social e priorizar aqueles que estão mais vulneráveis às doenças ou condições de saúde adversas. Esse princípio afirma que nenhuma área relacionada à saúde pode ser tratada individualmente sem considerar todos os outros fatores envolvidos. A abordagem integrada é essencial para garantir qualidade de vida e saúde para a população.

O princípio da integralidade das ações de saneamento ambiental se refere ao fato de que muitas vezes, a efetividade, a eficácia e a eficiência de uma ação de saneamento dependem da existência de suas outras componentes. Isso significa que, para que um serviço seja efetivo, é necessário que todos os elementos que compõem o sistema sejam devidamente considerados. Por exemplo, para que um sistema de abastecimento de água seja efetivo, é necessário que seja considerado o destino dos esgotos sanitários gerados. Caso contrário, isso pode contribuir para a insalubridade do meio e conseqüentemente problemas de saúde pública. De acordo com o princípio da integralidade das ações de saneamento ambiental, o serviço disponível ou a ser implantado deve contemplar todas as suas fases e componentes, de forma a garantir a oferta e a prestação de serviços e

permitir o alcance da efetividade, da eficácia e da eficiência dessas ações em saneamento para os municípios pertinentes aos blocos de concessão.

Equidade

O princípio da equidade no contexto de saneamento refere-se ao direito igualitário a serviços ambientais de boa qualidade para todos os cidadãos, independentemente de sua raça, credo ou situação socioeconômica. Para atender a este princípio, algumas medidas são necessárias. Primeiramente, é necessário melhorar a estrutura de gestão e operação dos serviços para garantir que eles sejam prestados adequadamente para toda a população dos municípios que pertencem aos blocos de concessão.

Além disso, é importante ter recursos humanos capacitados para operar esses serviços e ferramentas de gestão modernas para obter melhores resultados. Outra medida importante é estabelecer tarifas justas e democráticas para garantir que os mais pobres tenham acesso aos serviços prestados pelos sistemas de saneamento. As leis preveem que esses serviços sejam cobrados, mas isso não significa que as pessoas mais pobres fiquem excluídas do usufruto dos mesmos. Por isso, é importante ter uma tarifa social para garantir o princípio da equidade no contexto de saneamento.

Controle social

O princípio do controle social, no contexto de saneamento, baseia-se na ideia de que a sociedade deve ter acesso à informação e participar dos processos de formulação, planejamento e avaliação relacionados aos serviços públicos de saneamento básico. O controle social permanente garante à sociedade o acompanhamento e a participação nos programas, projetos e ações relacionados com o saneamento básico em cada um dos municípios dos blocos de concessão. As conferências e conselhos de saneamento ambiental são mecanismos essenciais para a definição da política pública de saneamento. Esse princípio visa assegurar que os serviços públicos sejam prestados adequadamente, garantindo os direitos dos usuários.

Segundo Moraes e Borja (2001 *apud* MCidades/Opas, 2005), “a questão da participação e do controle social na gestão dos serviços de saneamento ambiental vai muito além do acesso dos usuários aos órgãos de defesa do consumidor, voltados, sobretudo, para

atender aos interesses de clientes de serviços prestados. Aos usuários/cidadãos, não interessa apenas a existência de canais de reclamação quando os serviços não forem prestados adequadamente. A eles e aos não usuários, interessam participar, discutir, monitorizar, intervir efetivamente na gestão e regulação dos serviços, interagir com as instituições responsáveis pelos serviços”, corroborando a participação social na definição de princípios e diretrizes da política pública de saneamento ambiental.

Diretrizes

O princípio de diretriz é um modelo de gerenciamento que define os passos necessários para alcançar objetivos específicos em projetos complexos. É uma ferramenta vital para o sucesso da implementação de qualquer projeto. No contexto do saneamento, as diretrizes são fundamentais para a correta gestão das atividades relacionadas à execução das obras e outras ações necessárias à universalização do Sistema Sanitário. Elas servem como guia na definição dos passos principais que cumprem os requisitos fundamentais estabelecidos pelas leis e regulamentações vigentes, com vistas a promover a saúde pública e um ambiente de qualidade.

A sequência destes passos é fundamental para se alcançar o objetivo final. De forma exemplificada, o projeto do sistema de esgotos, licitação da obra, execução, conclusão, início de operação e regime pleno. Em suma, o princípio da diretriz no contexto do saneamento consiste em definir as etapas necessárias para atingir os objetivos propostos dentro dos limites legais definidos nos contratos de concessão, visando promover a saúde pública e um ambiente seguro/satisfatório/ecologicamente adequado às populações dos municípios em cada um dos blocos de concessão.

As diretrizes gerais e estruturantes para os sistemas de saneamento de um município ou região são:

- Gestão: Esta diretriz visa modernizar a gestão dos serviços, promovendo também a participação e o controle social;
- SAA: A diretriz para o Sistema de Abastecimento de Água (SAA) prevê medidas para readequar e ampliar a infraestrutura deste sistema, além de promover um uso sustentável dos recursos hídricos;

- SES: O Sistema de Esgotos Sanitários (SES) também terá sua infraestrutura readequada e ampliada. Além disso, é necessário promover um uso sustentável dos recursos hídricos, assim como reduzir os riscos à saúde pública e poluição ambiental;
- SMRS: O Sistema de Manejo de Resíduos Sólidos (SMRS) contempla medidas focadas na Gestão Eficiente Qualificada dos serviços estipulados, que visam reduzir os riscos à saúde pública e poluições ambientais que possam ser causados por este sistema;
- SDU: O Sistema de Drenagem Urbana (SDU) tem como objetivo principal controlar as inundações e empoçamento das águas que podem causar doença ou prejuízos na região alvo deste sistema. Além disso, busca-se incentivar a segurança hídrica assim com suprir as necessidades através da readequação/ampliação de recursos.

Essas diretrizes estão consolidadas na tabela a seguir.

Tabela 1: Diretrizes gerais e estruturantes

Sistema	Diretrizes
Gestão	- Modernização da gestão dos serviços - Promoção da participação e o controle social
SAA	- Readequação e Ampliação da infraestrutura do Sistema de Abastecimento de Água – SAA - Promoção do uso sustentável dos recursos hídricos
SES	- Readequação e Ampliação da infraestrutura do Sistema de Esgotos Sanitários – SES - Promoção do uso sustentável dos recursos hídricos - Redução dos riscos à saúde pública e poluição ambiental
SMRS	- Gestão eficiente e qualificada dos serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos - Redução dos riscos à saúde pública e poluição ambiental
SDU	- Controle de inundação e empoçamento de água que causam doenças e prejuízos

Fonte: Elaboração própria.

Objetivos e Metas

No contexto de saneamento, os objetivos e metas são estipulados com o intuito de alcançar um melhor desempenho nos serviços prestados. Desta forma, são definidas metas progressivas em curto, médio e longo prazo, cujo exemplo está na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Objetivos e metas aplicáveis para os sistemas de saneamento

Sistema	Objetivos
SAA	Manter universalizado o abastecimento de água potável nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
	Evolução do consumo per capita de água no sistema de água (L/hab.dia).
	Redução do índice de perdas no sistema de distribuição de água (l/ligação.dia).
	Alcançar e manter universalizado o emprego de hidrômetros nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
SES	Implantar sistema de coleta e afastamento do esgoto nos domicílios urbanos, seja o convencional ou o denominado de “tempo seco”.
	Realizar o tratamento do esgoto coletado nos domicílios.
SMRS	Manter universalizada a cobertura com a coleta nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
	Ampliar a cobertura com o sistema de coleta nos domicílios .
	Atender a população com coleta seletiva de resíduos sólidos domiciliares.
	Ampliar o índice de reciclagem de resíduos sólidos.
	Ampliar o índice de recuperação de resíduos orgânicos.
	Reduzir a geração “per capita”.
SDU	Ampliar a cobertura do sistema de microdrenagem (bocas-de-lobo, poços de visita e galerias) e macrodrenagem, bem como aplicar os conceitos de Soluções Baseadas na Natureza – SBNs.

Fonte: Elaboração própria.

O acompanhamento do alcance dessas metas é efetuado pelo uso de indicadores, como os apresentados no Anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento.

O Verificador Independente e o Certificador Independente possuem a função de acompanhar as prestações dos serviços públicos concedidos, através dos indicadores estabelecidos. Esses indicadores possuem o intuito de tornar mais objetiva a avaliação do progresso da universalização dos serviços, sendo que só assim é possível que a população exerça seu direito previsto em Lei para controlar os órgãos competentes. Por outro lado, também é importante destacar o papel da agência reguladora na fiscalização da qualidade e evolução dos serviços públicos, garantindo que eles estejam sendo fornecidos de acordo com as condições previstas nos contratos de concessões.

2.3 OBJETIVO CONSTITUÍDO PARA A APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I

Conforme o Anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento do edital de licitação da concessão dos quatro blocos no Estado do Rio de Janeiro, são necessários indicadores para que seja acompanhada a execução dos respectivos contratos de prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Estes Indicadores de Desempenho são essenciais para o acompanhamento e avaliação da execução dos contratos de concessão, pois permitem medir as metas estabelecidas a partir do desempenho esperado. Por meio destes indicadores, é possível verificar se está sendo alcançada a eficiência necessária no serviço prestado, bem como se há qualidade e preservação ambiental adequadas.

Tais indicadores são organizados em três grupos principais:

- Indicadores de Desempenho Operacional (relacionados à água e esgoto),
- Indicadores de Qualidade no Atendimento ao Usuário; e
- Indicadores de Desempenho Ambiental.

Cada um desses grupos contém uma fórmula específica para o cálculo das variáveis envolvidas, que serão mensuradas em percentual ou fator (números). A partir destes dados coletados referentes às concessões dos serviços, será possível avaliar tanto os resultados quantitativos quanto qualitativos relacionados à execução dos contratos.

Aqui se pretende retomá-los para em seguida inseri-los na realidade dessa prestação de serviços, de forma que fiquem mais tangíveis as responsabilidades apontadas na matriz RACI e às variáveis que compõem o Índice de Desempenho Geral – IDG.

Não é simples ou imediata a relação entre indicadores e as respectivas variáveis que os compõem, com os campos apresentados na matriz RACI, porém cabe aqui delinear em primeira abordagem essa correlação, que será mais bem explorada nos relatórios subsequentes previstos em contrato.

A tabela a seguir sintetiza os indicadores que compõem o QID”.

Tabela 3: Quadro de Indicadores de Desempenho e Performance

Indicador		Descrição	Fórmula	Und.	Periodicidade de Aferição	Unidades de Medida	
Indicadores de Desempenho Operacionais	Água	IAA	Índice de Cobertura Urbano de Água	$100 * (AG013 / G003)$	%	Anual	AG013: Quantidade de economias residenciais de água factíveis de ligação G003: Quantidade de economias urbanas residenciais totais
		IPD	Índice de Perdas na Distribuição	$100 * (AG006 + AG018 - AG010 - AG024) / (AG006 + AG018 - AG024)$	%	Anual	AG006: Volume de água produzido AG010: Volume de água consumido AG018: Volume de água tratada importado AG024: Volume de água de serviço
		IDA	Índice de Descontinuidade e do abastecimento de água	$IDA = 100 * NRC_{prazo} / NRC_{registro}$	%	Anual	NRCprazo: Quantidade de reclamações relativas à descontinuidade do abastecimento atendidas dentro do prazo (48h) NRCregistro: Quantidade de reclamações e solicitações registradas
		IQA	Índice de Qualidade da Água	$100 * QD007 / QD006$	%	Diária	QD 006 – Somatória da quantidade de amostras de cloro residual, turbidez, cor e odor na saída da ETA QD 007 – Somatória da quantidade de amostras de cloro residual, turbidez, cor e odor na saída da ETA com resultados dentro do padrão
	Esgoto	IAE	Índice de Cobertura Urbano de Esgoto – IN047	$100 * (ES003 / G003)$	%	Anual	ES003: Quantidade de economias residenciais de esgoto factíveis de ligação G003: Quantidade de economias urbanas residenciais totais
		IQE	Índice de Não Conformidade de Tratamento de Esgoto - IN 100	$100 * A / B$	%	Mensal	A - Quantidade de amostras compostas de 24 horas de DBO5 com resultado dentro do padrão B - Quantidade de amostras compostas de 24 horas para determinação de DBO5
		IAI	Índice de Atendimento de Áreas Irregulares	$100 * A / B$	%	Anual	A: Valor investido em áreas irregulares B: Valor previsto de investir em áreas irregulares, definido em cronograma financeiro

Indicador		Descrição	Fórmula	Und.	Periodicidade de Aferição	Unidades de Medida
Indicadores de Desempenho Gerencial	ISU	Índice de Satisfação dos Usuários - ISU	$100 * QSA / QST$	%	Anual	QSA: Pesquisas de satisfação que atendem aos padrões de qualidade QST: Pesquisas de satisfação total
	RDR	Índice de eficiência para Reparo de Desobstrução na Rede ou Ramais de Água - RDR	$100 * A / B$	%	Anual	A - Quantidade de serviços realizados no prazo definido na Ordem de Serviço B - Quantidade de serviços totais
Indicadores de Desempenho Ambiental	IRD	Índice de Regularidade Documental - IRD	$100 * QLV / QIT$	%	Anual	QLV: Quantidade de instalações com licença de operação ou outorgas vigentes QIT: Quantidade de instalações totais
	CTS	Índice de Desempenho do Coletor de Tempo Seco - CTS	$100 * A / B$	%	Anual	A: Valor investido em sistemas de CTS B: Valor previsto para investimento em sistema CTS conformecronograma físico financeiro

Fonte: Reprodução do Anexo III do Contrato de Concessão.

3. PARTES ENVOLVIDAS NA MATRIZ R.A.C.I

As principais partes interessadas envolvidas nas atividades e resultados dos trabalhos de Verificador Independente e Certificador Independente relacionadas à concessão de serviços públicos de saneamento no Estado do Rio de Janeiro são: a Agência Reguladora, o Governo do Estado, as Prefeituras Municipais das Cidades Concedentes, as Empresas Concessionárias e os Usuários/Consumidores.

Todas essas partes se comprometem a contribuir para alcançar os objetivos previstos nos contratos dos Blocos de Concessão, estando ativamente envolvidas na definição dos parâmetros técnicos necessários para garantir a qualidade e disponibilidade mínima dos serviços públicos concedidos.

Ao se estabelecer serviços públicos de saneamento, as principais partes envolvidas que afetam ou são afetadas pelas atividades e resultados dos trabalhos do Verificador Independente e do Certificador Independente são: a população usuária dos serviços, as autoridades governamentais responsáveis pela concessão e fiscalização de tais serviços, os fornecedores destes serviços, os profissionais contratados para realizar as verificações e certificações necessárias à execução destes serviços. Além disso, outras partes interessadas como empreendedores privados ou sociedade civil que tenham impacto nos resultados da implementação do projeto.

A seguir, é detalhada a contribuição de cada uma das partes envolvidas:

3.1 O PODER CONCEDENTE

O Estado do Rio de Janeiro, representado pelo Governador do Estado do Rio de Janeiro, é o poder concedente dos serviços públicos de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário prestados por pessoas jurídicas de direito privado. É uma prioridade garantir que esses serviços sejam fornecidos com continuidade, regularidade, qualidade e universalização para usuários, além da proteção ao meio ambiente. Por isso, os contratos dessas concessões devem ser firmados, executados e fiscalizados conforme as leis vigentes.

3.2 A AGÊNCIA REGULADORA – AGENERSA

Criada em 06 de junho de 2005, por meio da Lei Estadual nº 4.556, a Agenersa tem o objetivo de exercer o poder regulatório dos Contratos de Concessão e Permissões de Serviços Públicos licitados e elaborados pelo Poder Executivo Estadual, nas áreas de energia e saneamento básico. Regulamentada pelos Decretos nº 38.618/2005 e nº 44.217/2013, a Agenersa é responsável pela regulação das concessões dos serviços públicos de distribuição de gás canalizado no Estado do Rio, de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos e pela regulação dos Consórcios Públicos para Gestão de Resíduos Sólidos. Com a finalidade de maximizar o bem-estar social da população, a Agenersa tem por objetivo garantir a eficiência dos serviços públicos de saneamento, viabilizando a operação e aplicação de tecnologias voltadas à geração de benefícios diretos e indiretos em termos de sustentabilidade.

Para isso, a agência reguladora conta com um Conselho Diretor (Codir) composto por cinco conselheiros indicados pelo Governador do Estado, os quais são submetidos à análise do currículo e sabatina realizada pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (Alerj).

As atividades regulatórias da Agenersa se aplicam a contratos de concessão e/ou convênios firmados entre os poderes concedentes e as concessionárias, sendo os procedimentos operacionais determinados por meio de Instruções Normativas, Resoluções e Deliberações emitidas pelo Codir. A Agenersa pode recomendar ou determinar mudanças nos procedimentos, advertir e multar as concessionárias, visando a adequação ou aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos de saneamento à população de acordo com as normas em vigor e suas previsões. Além disso, a agência reguladora descreve, através da SEI/ERJ – 27856502 – Termo de Referência de Material/Serviço, o propósito para Contratação de Assessoria Técnica Especializada para atuar como Verificador Independente e Certificador Independente, na aferição do desempenho e da qualidade dos serviços e atividades, sob a responsabilidade da Concessionária.

3.3 A COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTO DO RIO DE JANEIRO – CEDAE

A Cedae é uma empresa de economia mista responsável pela produção de água limpa com foco em segurança hídrica, inovação e sustentabilidade. Em 2021, a Cedae transferiu para as concessionárias os serviços de distribuição de água e tratamento de esgoto em 49 municípios do Estado do Rio de Janeiro, concentrando sua atuação na operação dos grandes sistemas produtores da Região Metropolitana (Guandu, Imunana-Laranjal, Ribeirão das Lajes e Acari). Para equilibrar a arrecadação e tornar os investimentos atrativos, o BNDES dividiu a área de atuação da Cedae em quatro blocos, cada um reunindo parte da capital e outros municípios. Durante a transição entre a saída da Cedae e a entrada das concessionárias na distribuição de águas e tratamento de esgoto, chamada Operação Assistida, as concessionárias acompanham e assimilam as rotinas operacionais da Cedae até seis meses após a assinatura do contrato de concessão. Após este período, as empresas assumem a manutenção e instalação de redes de distribuição de água e os sistemas de coleta e tratamento de esgoto, além da gestão comercial, que inclui abertura de novas matrículas, emissão e faturamento de contas de água, emissão de segunda via, parcelamento de dívidas, instalação e leitura de hidrômetros, transferência de titularidade e o corte de ligações de água.

3.4 A CONCESSIONÁRIA DO BLOCO 2 – IGUÁ RIO DE JANEIRO S.A.

A IGUÁ RIO DE JANEIRO S.A é a responsável pela concessão de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário do Bloco 2, atendendo uma população de 795.616 pessoas com serviços de água tratada e 562.871 pessoas com serviços de coleta e tratamento de esgoto.

A partir de 12 de agosto de 2021, a companhia iniciou seu período de concessão, investindo em projetos prioritários dos governos estadual e municipal, visando à universalização dos serviços de água e esgoto em um prazo de 12 anos, de acordo com o novo Marco Regulatório de Saneamento.

No Contrato de Concessão, no “*item 26 – Verificador Independente - Indicadores de Desempenho*”, a Concessionária se obriga a cumprir os Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento, constantes do anexo III, que serão regularmente aferidos pela



Agenersa com apoio do Verificador Independente. A Concessionária deverá mensalmente elaborar o Relatório de cumprimento dos Indicadores de Desempenho e encaminhá-lo para a Agenersa.

Já para o caso da realização de investimentos em Coletores de Tempo Seco – CTS, nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas – AINU, na Substituição da Rede de Esgotamento Subdimensionada – SRES e no Complexo Lagunar da Barra – CLB, conforme o Anexo IV do contrato de concessão, estes investimentos serão acompanhados pelo Certificador Independente, em apoio à Agenersa.

3.5 A FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE

A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe desempenha o papel de assessoria técnica especializada na aferição dos indicadores de desempenho e acompanhamento dos investimentos em Coletores em Tempo Seco, Áreas Irregulares Não Urbanizadas, Substituição das Redes de Esgotamento Subdimensionadas e Complexo Lagunar da Barra, no âmbito dos contratos de concessão regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios dos blocos 1, 2, 3 e 4, ocupando a posição de Verificador Independente e Certificador Independente.

O **Verificador Independente** é responsável por auxiliar a agência reguladora no acompanhamento do contrato durante todas as suas etapas, competindo-lhe fazer o levantamento de informações e dados necessários à verificação do contrato, notadamente no que concerne ao atendimento dos indicadores de desempenho, previstos no Anexo III – indicadores de metas de atendimento e níveis de serviços, dentre outras contribuições.

O **Certificador Independente** atuará na concessão, como agente técnico que apoiará a agência reguladora no acompanhamento do contrato, até o término dos investimentos realizados pela concessionária, conforme previstos no item 3.5 do anexo IV – Caderno de Encargos da Concessão, diretrizes para acompanhamento dos investimentos pelo Certificador Independente.

Entre suas funções, destacam-se:

- Aferição do desempenho e da qualidade dos serviços prestados pelas Concessionárias;
- Otimização dos processos e procedimentos para aferição dos dados produzidos pelas Concessionárias, mediante o registro de todas as informações geradas nos sistemas de informação das Concessionárias e na apresentação desses dados;
- O monitoramento de indicadores estratégicos, de cunho finalístico, que auxiliarão a mensurar os principais objetivos no Contrato de Concessão, mediante aprovação conjunta da Agência Reguladora e Concessionárias;
- Promoção de melhorias contínuas para os processos das Concessionárias;
- Acompanhamento dos investimentos em coletores em tempo seco, Áreas Irregulares Não Urbanizadas – AINU, Complexo Lagunar da Barra e Substituição da Rede de Esgotamento Subdimensionada;
- Promoção de sugestões de melhoria nos procedimentos de medição das Concessionárias e de verificação pela Agência Reguladora, criando novos pontos de controle ou mesmo indicadores estratégicos que auxiliarão no processo de gestão da operação eficiente;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento do diagnóstico elaborado concomitantemente com as atividades de aferição dos indicadores de desempenho e qualidade, e cumprimento de metas nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas – AINU, conforme os procedimentos verificados empiricamente durante a operação da concessão.

Além de contribuir para o cumprimento do contrato, o Verificador Independente e o Certificador Independente agem de forma isenta na relação entre a Agenesra e a Concessionária, ao apontar e atestar os resultados alcançados.

O Verificador Independente e o Certificador Independente são responsáveis por executar a atestação dos indicadores de desempenho e qualidade, conforme sua previsão pré-estabelecida no contrato, não possuindo competência para alterar as normas contratuais estabelecidas entre as partes. Da mesma forma, não substituem o Poder Público na função de fiscalização.

3.6 A INTER-RELAÇÃO COM AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO

As atividades do Verificador Independente e do Certificador Independente tem relações e interfaces de responsabilidades com outras funções técnicas e organizacionais como as destacadas que seguem:

CÂMARA DE SANEAMENTO – CASAN

A Câmara de Saneamento (Casan) é responsável por acompanhar, supervisionar e fiscalizar os serviços públicos de distribuição de água e a coleta e tratamento de esgoto. A Casan conta com 01 Gerente e 21 servidores, sendo 14 Engenheiros, 02 contadores, 02 da área jurídica, 01 economista, 01 da área de informática e 01 nível médio. Do total, 16 são servidores efetivos, dentre cedidos e da própria agência.

CÂMARA DE POLÍTICA ECONÔMICA E TARIFÁRIA – CAPET

A Câmara Técnica de Política Econômica e Tarifária (Capet) é responsável por acompanhar a gestão empresarial, com o propósito de preservar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de outorga regulados pela Agenera. A Capet conta hoje com 01 Gerente e 07 servidores, deste total são 05 economistas, 02 contadores e 01 administrador. Do total, 07 são servidores efetivos, dentre cedidos e da própria Agenera.

CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL (CCO)

Unidade responsável pelo gerenciamento da operação de todo o Sistema de Macro Adução de Água Tratada da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ).

CONSELHO DO SISTEMA DE FORNECIMENTO DE ÁGUA

Instituído pela Agenera, o Conselho do Sistema de Fornecimento de Água é composto por representantes de cada uma das quatro Concessionárias associadas a cada um dos Blocos, do Instituto Rio Metrópole, da Cedae, do Estado e da Agenera, cuja atribuição será propiciar a interlocução e a interação entre todos as partes integrantes do SFA, com vistas a promover ações e medidas convenientes ou necessárias à melhoria desse sistema, assim como a produzir deliberações, observados os limites estabelecidos neste instrumento.



COMITÊ DE MONITORAMENTO

O Estado é responsável por convocar os titulares dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário e a sociedade civil para constituir o Comitê de Monitoramento, que se encarregará de fiscalizar as atividades desenvolvidas pelas Concessionárias e pela Cedae nas Áreas da Concessão.

Conforme o item 1.2 do Anexo XII do Contrato de Concessão, a finalidade do Comitê de Monitoramento é exercer o controle social através da participação no processo de formulação de políticas, planejamento, regulação, fiscalização e avaliação dos serviços públicos no sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Em atendimento à legislação, caberá à Agenersa disponibilizar em seu sítio eletrônico as informações atinentes aos serviços para conhecimento dos usuários.

CONSELHO DE TITULARES

O Conselho de Titulares (Anexo IX do Contrato de Concessão), constituído em observância ao art. 9º, da Lei federal nº 11.445/2007, e nos limites estabelecidos nos instrumentos de gestão associada celebrados entre os titulares dos serviços e o Estado, com anuência e interveniência da Agência Reguladora, atua como órgão consultivo com a finalidade de coordenar e integrar as relações entre os titulares dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos Blocos da Concessão, visando a assegurar a participação dos titulares em decisões a serem tomadas pela Agência Reguladora atinentes à execução do Contrato de Concessão.

4. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO VERIFICADOR INDEPENDENTE E CERTIFICADOR INDEPENDENTE – DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A Matriz de Responsabilidades que consta no **Apêndice II** e em **planilha Excel**, estabelece as atribuições e responsabilidades da Fipe nos serviços de Verificador Independente e de Certificador Independente.

O desenho da Matriz de Responsabilidades foi desenvolvido atendendo aos conceitos da tabela RACI.

A Matriz de Responsabilidades constitui-se na ferramenta de distribuição de responsabilidades, na qual a equipe Fipe para o projeto Agenera toma conhecimento de seus papéis e atribuições para atingir os resultados planejados.

A forma de interlocução da equipe Fipe e com as partes interessadas externas, visando informar o andamento de atividades, será realizado através de meios e canais de comunicação que estão sendo construídos pela Área de Tecnologia de Informação e Conhecimento da Fipe, coordenada no projeto pelo especialista em Ciência de Dados.

Ainda em relação ao Plano de Informação de Dados, cabe destacar o atendimento aos princípios de governança – transparência e prestação de contas (*accountability*) – que envolverão o atendimento das práticas da Agenera, destacadas no documento Planejamento das Atividades Agenera 2022. Nesse documento, o Processo de Gestão da Informação é citado como sendo “o instrumento de governança pública para apoiar a regulação, monitoramento e fiscalização, a agência vem desenvolvendo a gestão da informação, priorizando sua estruturação, integração, segurança, privacidade, governança e confiabilidade”.

Segue, ainda, o atendimento à Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, de acesso à informação, à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), e diretrizes de boas práticas de transparência e prestação de contas de outras entidades, incluindo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS

O Plano de Comunicação do Verificador Independente e do Certificador Independente, tem como objetivo modelar os processos e atividades necessários ao atendimento das expectativas das partes envolvidas, tais como Agenesra, Concessionárias, Poder Concedente e Fipe, bem como seus interlocutores como pontos focais relativos aos Comitês, Câmaras, Equipe Verificador Independente, Equipe Certificador Independente e outros órgãos de governo.

Para tanto, o plano identificará as nuances temporais de cada parte envolvida, bem como classificará o nível de acesso à informação, protocolos de confidencialidade e mecanismos de acessibilidade. Além disso, deverá ser considerado implementar uma sistemática de segurança da informação, incluindo riscos de perdas de dados, ataques cibernéticos, o não atendimento a leis e regulamentações, requisitos de transparência e ética de governança das informações. O plano deve ainda, especificar como as informações serão compartilhadas, quem serão os responsáveis por transmitir as informações, a frequência das comunicações e os canais a serem utilizados.

5.1 A ABRANGÊNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

A interlocução abrangente entre as partes tem como objetivo o bom desempenho das atividades e a formalização das definições e comunicações necessárias para o mesmo. Deste modo, será apresentado no Relatório P6 – Plano Geral de Projeto Final, um Plano de Comunicação definitivo, que estabelecerá o processo e a abordagem de um plano ajustado para as atividades de comunicação do Verificador Independente e do Certificador Independente. Esse plano será baseado nas necessidades de informação de cada entidade técnica e organizacional envolvidas, garantindo a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada, assegurando que as necessidades de informação sejam plenamente atendidas.

É fundamental que todos os canais de comunicação, sejam eles físicos ou eletrônicos, presenciais ou remotos, cumpram determinados requisitos para que os processos e critérios de manutenção e formalização das informações sensíveis sejam adequadamente capturados, organizados e transmitidos para aqueles que necessitam dessas informações.

5.2 OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

O presente plano de comunicação tem como objetivo estabelecer um modelo de governança de comunicação, bem como definir as estratégias de engajamento, o cronograma de ações de comunicação, os indicadores de performance e efetividade nas comunicações, a execução do plano, o monitoramento e atribuição de responsabilidades na comunicação, bem como a incorporação de recomendações e lições aprendidas ao longo do processo.

Outro objetivo do Plano de Comunicação é determinar a agenda de reuniões, seleção e implantação de plataformas eletrônicas automatizadas para comunicação, armazenamento de dados e informações. Além disso, estabelecer os procedimentos de gerenciamento da comunicação, mudanças de necessidades e expectativas das partes envolvidas ou de escopo dos trabalhos do Verificador Independente e do Certificador Independente, controle de revisões de documentos e compartilhamento das experiências obtidas junto ao processo.

Em destaque, o plano de comunicação considera entre seus objetivos:

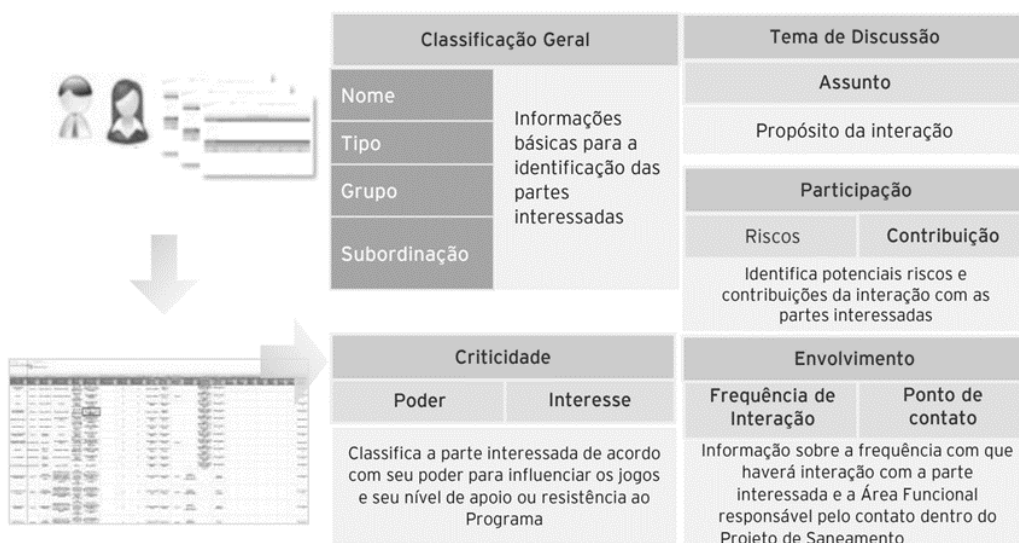
- Classificação das partes interessadas;
- Construção da matriz de materialidade;
- Elaboração do mapa das interdependências;
- Definição dos perfis e posicionamentos;
- Definição da estratégia de engajamento;
- Definição do modelo de governança de comunicação;
- Definição dos fóruns para participação;
- Detalhamento do cronograma das ações de comunicação;
- Definição dos indicadores de performance e efetividade nas comunicações;

- Execução do plano de comunicação, o monitoramento e handover de responsabilidades na comunicação;
- Incorporação de recomendações e lições aprendidas ao longo do processo.

A classificação das partes interessadas se baseia na Matriz RACI, que relaciona os stakeholders direta ou indiretamente no acompanhamento do contrato durante todas as suas etapas, competindo-lhe fazer o levantamento de informações e dados necessários ao contrato, já definidos no Item 3. A partir desta ferramenta, será possível construir a matriz de materialidade, que auxilia na captura das estruturas de interdependência estabelecidas entre as partes. O mapa das interdependências é construído a partir da matriz de materialidade, e tem como objetivo identificar e entender estes relacionamentos, e quais as consequências que cada um deles pode ter sobre o projeto.

Subsequente à construção do mapa de interdependências, será necessário definir os perfis e posicionamentos de cada uma delas, bem como a estratégia de engajamento que será adotada. Isso permitirá ao plano de comunicação estabelecer um modelo de governança de comunicação, definir os fóruns para participação, detalhar o cronograma das ações de comunicação, definir os indicadores de performance e efetividade nas comunicações, executar o plano de comunicação, monitorar e realizar o handover de responsabilidades na comunicação, e incorporar recomendações e lições aprendidas ao longo do processo.

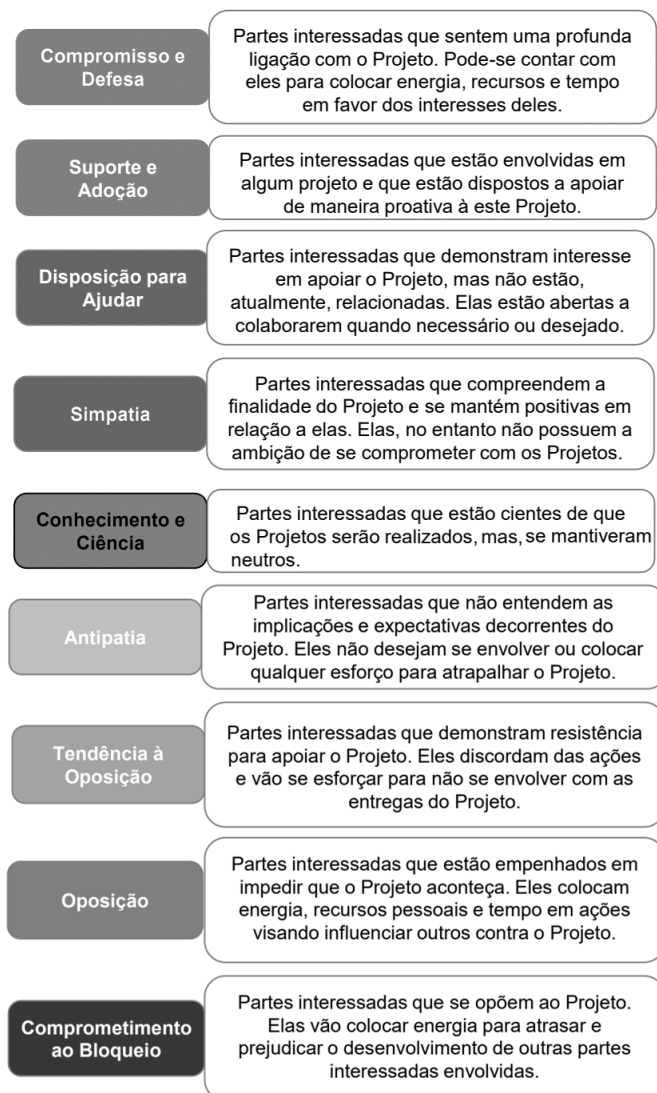
Figura 1: Matriz de Materialidade



Fonte: Elaboração própria.

A Matriz de Materialidade é uma ferramenta usada para identificar e priorizar os tópicos relevantes a serem incluídos no Plano de Comunicação do projeto. Serve como guia para determinar quais assuntos são mais importantes e relevantes para os stakeholders, a fim de garantir que o Plano de Comunicação se concentre nas questões mais críticas para o sucesso do projeto. Esta matriz é geralmente composta por duas dimensões: a importância do assunto para o stakeholder e o impacto que o assunto terá no projeto. A interseção dessas duas dimensões permite identificar os tópicos mais relevantes a serem incluídos no plano de comunicação.

Figura 2: Escala de comprometimento

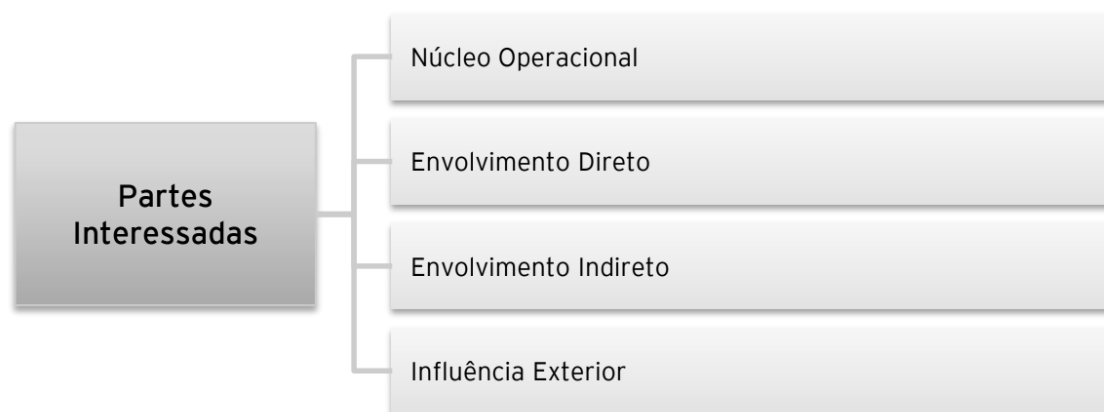


Fonte: Elaboração própria.

Após o registro dos pontos relevantes, é necessário avançar para a definição dos perfis e posicionamentos, para que se possam construir as estratégias de engajamento.

Para aplicação neste projeto, foram identificados preliminarmente 3 (três) núcleos de envolvimento e uma condição de contorno com influência exterior.

Figura 3: Núcleos de Envolvimento

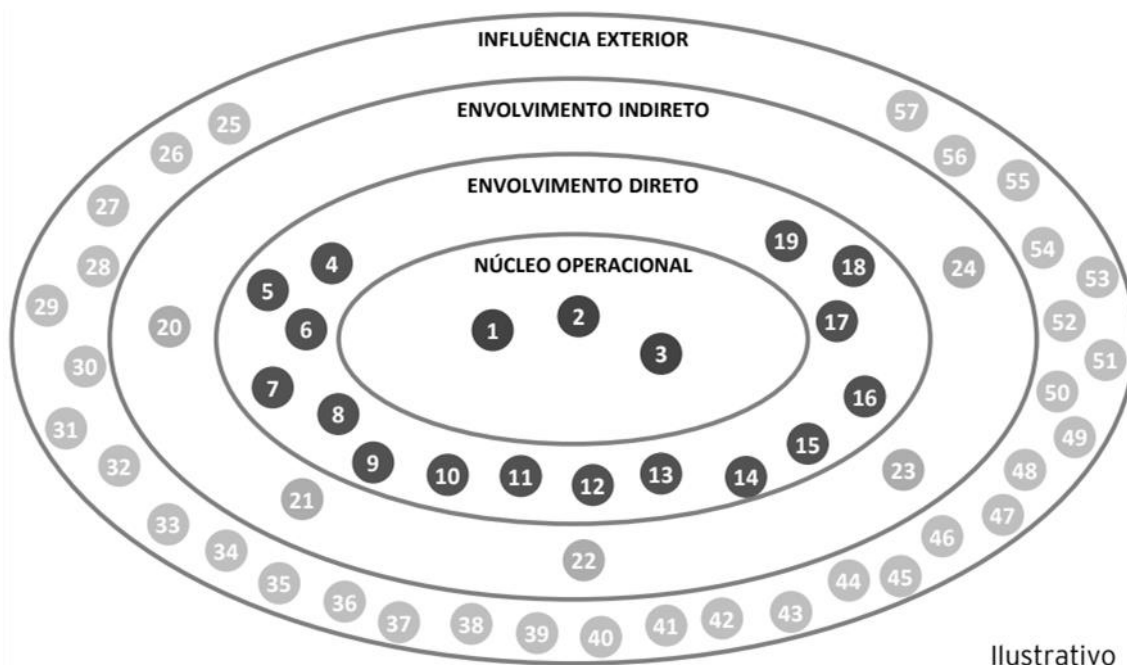


Fonte: Elaboração própria.

Os núcleos de envolvimento são grupos de pessoas que estão diretamente ligados ao projeto e que possuem interesses e responsabilidades com relação a ele. Eles são divididos em grupos, de acordo com as características que lhes são próprias.

Por exemplo, pode haver um grupo de usuários, um grupo de financiadores, um grupo de desenvolvedores e assim por diante. A condição de contorno com influência externa é o grupo de pessoas que não estão diretamente envolvidas no projeto, mas que ainda assim têm algum tipo de influência sobre ele.

Figura 4: Mapa de Interdependência



Fonte: Elaboração própria.

A construção do mapa de interdependência consiste na classificação das partes interessadas, segundo os critérios já relacionados na Figura 3. Este processo visa identificar, classificar, analisar e monitorar as entidades externas, pessoas ou grupos que possuem o poder de impactar significativamente e/ou influenciar o programa.

Neste projeto, o modelo de governança de comunicação será estabelecido para apropriar as interações entre o projeto e as entidades do setor de saneamento. Para isso, serão definidas quatro categorias de partes interessadas, com base no nível de interação e envolvimento:

Núcleo Operacional: esta categoria reúne aquelas partes interessadas que possuem relação frequente com o Projeto de Saneamento do Rio de Janeiro, como responsáveis pela gestão operacional.

Envolvimento Direto: são partes interessadas com ação direta no projeto, como associações, institutos, Governo do Estado do Rio de Janeiro e entidades financiadoras.

Envolvimento Indireto: aqui, estão as partes interessadas que possuem relação com o projeto de forma indireta e/ou pontual, atuando sob demanda ou em intervenções necessárias de suporte e/ou complemento à sua operação.

Influência Exterior: são partes interessadas que não possuem ações diretas ou indiretas com o projeto, mas que podem ser impactadas e/ou relevantes em ações pontuais.

Com a definição dos núcleos de envolvimento, serão propostos os modelos e mensagens chave preestabelecidos por nível de interação, bem como os fóruns para participação e o cronograma das ações de comunicação. Serão ainda definidos indicadores de performance e efetividade nas comunicações. Após as etapas iniciais, serão implantadas as ações previstas. Ao final de cada ciclo, haverá ajustes necessários, incorporando as recomendações e lições aprendidas.

5.3 MATERIALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

A materialização do Plano de Comunicação exige a definição do grupo de trabalho mínimo e ações necessárias para ajustar as relações de comunicação entre os agentes do projeto. O primeiro público-alvo deste Plano de Comunicação é formado pelas equipes técnicas da Fipe e da Agenesra, que trabalharão juntas durante a fase de desenvolvimento. Estas equipes terão a missão de estabelecer as ações de comunicação necessárias para alcançar os objetivos definidos.

Após a definição das ações, estas serão ampliadas a todos os agentes envolvidos. O Plano de Comunicação conterá informações sobre o público-alvo, o objetivo das ações, os meios de comunicação a serem utilizados, as mensagens a serem transmitidas, os responsáveis pelas ações e os prazos para a execução.

Como resultado destas ações, espera-se que as relações de comunicação entre os agentes do projeto sejam ajustadas de forma que a comunicação aconteça de maneira clara, objetiva e eficiente.

Dentre as ações prioritárias, destacam-se:

- O estabelecimento de uma agenda inicial de trabalho para a concepção e ajustamento do Plano de Comunicação do projeto com o grupo técnico mínimo Fipe-Agenera (GTT);
- O estabelecimento de uma agenda semanal de coordenação e planejamento envolvendo a equipe da Fipe-Agenera (GT), para alinhamento interno sobre o andamento dos trabalhos previstos no contrato. Essas reuniões deverão ser realizadas presencialmente e/ou por videoconferência, gerando atas como registro oficial firmado pelos participantes;
- O estabelecimento de uma agenda mensal de acompanhamento sobre o gerenciamento do projeto, de forma a identificar pontos de atenção em cada etapa e providências a serem tomadas, que exijam deliberação Fipe-Agenera (EL). Essas reuniões serão realizadas por videoconferência, em plataforma compatível para a Agenera e a Fipe, gerando atas como registro oficial firmado pelos participantes;
- O evento de apresentação dos relatórios dos produtos para o grupo técnico (GTT), de acordo com o cronograma de entrega. Essas apresentações serão realizadas de forma presencial e/ou por videoconferência, tendo em vista a disponibilidade dos participantes, com registro oficial firmado pelos participantes.

O Quadro 1, a seguir, resume de forma esquemática as ações iniciais para a materialização do Plano de Comunicação e posterior gestão e acompanhamento das evoluções:

Quadro 1: Agenda de Coordenação e Planejamento

Título da Comunicação	Conteúdo	Destinatários	Periodicidade	Responsáveis	Modalidade (Meio)
Reunião de Trabalho (Fipe-Agenera)	Encontro técnico das equipes para definição dos parâmetros de trabalho	GTT	Eventual e sob demanda	Equipe Fipe e Agenera	Reunião Presencial e/ou por vídeo
Reunião Periódica de Alinhamento (Fipe-Agenera)	Reunião dos membros da Equipe da Fipe para verificação do andamento dos trabalhos e compartilhamento de experiências com o grupo	GT	Semanal	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo

Título da Comunicação	Conteúdo	Destinatários	Periodicidade	Responsáveis	Modalidade (Meio)
Reunião Periódica de Monitoramento do Projeto (Fipe-Agenera)	Reunião dos membros do GT para definir pontos de atenção e determinar providências	EL	Mensal	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo
Reunião de Apresentação de Relatórios (Fipe-Agenera)	Apresentação dos resultados contidos nos relatórios resultantes das etapas pré-estabelecidas	GTT	De acordo com a Entrega dos Relatórios	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo

Fonte: Elaboração própria.

O canal de comunicação principal será exercido pelo Coordenador Geral do projeto, por parte da Fipe, e pelo Gestor do Contrato, por parte da Agenera, reproduzidos aos seus designados em cópia, para os quais deverão ser direcionados documentos, ofícios, cartas ou qualquer outro meio de troca de informações, físico ou eletrônico. Os pontos focais de ambas as partes deverão agir como facilitadores dessa comunicação.

As solicitações e decisões realizadas oralmente (telefone, videoconferência, presencial) serão consideradas informais e não servirão para justificar tratativas entre as partes. As solicitações e decisões formais serão registradas sempre por escrito. Com intuito de tornar as comunicações mais práticas, o registro de problemas durante o projeto, a aceitação dos produtos e o desempenho do escopo e cronograma poderão ser feitos em ata de reunião extraordinária do GT.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fipe no produto P2, desenvolveu a Matriz de Responsabilidade e o Plano de Comunicação. Estes documentos têm por objetivo assegurar a eficiência na execução do projeto, acompanhando o cronograma previsto e os riscos envolvidos em cada fase.

A Matriz de Responsabilidade específica, de forma sintética, a expectativa de conteúdo dos produtos e os critérios para aceitação deles. Os prazos de entrega dos produtos podem sofrer ajustes, desde que mutuamente convencionados. Para cumprir com os prazos estabelecidos, a Agenesra deverá fornecer ou disponibilizar as informações solicitadas pela equipe da Fipe.

O Plano de Comunicação, por sua vez, tem por objetivo estabelecer as diretrizes para o fluxo de informações entre as partes envolvidas no projeto, bem como detalhar as responsabilidades e os canais de comunicação entre a Fipe e a Agenesra. Assim, garante-se que as informações sejam transmitidas de forma clara e precisa, possibilitando a execução eficaz das atividades previstas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.209:**

Projeto de estações de tratamento de esgoto sanitário. Rio de Janeiro, 1992, 12p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.216:**

Projeto de estação de tratamento de água para abastecimento público. Rio de Janeiro, 1992, 18p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.217:**

Projeto de reservatório de distribuição de água para abastecimento público. Rio de Janeiro, 1994, 4p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 9.649:**

Projeto de Redes Coletoras de esgoto sanitário - procedimento. Rio de Janeiro, 1986, 7p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 ago. 2014.

BRASIL. Decreto nº 7.217, de 21 de junho de 2010. Regulamenta a Lei nº 11.445/07.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei

nº 12.305/2010, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 2010.

BRASIL. **Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.** Estabelece diretrizes nacionais para o

saneamento básico. Disponível em: <<http://legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em: 17 mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos

Sólidos; altera a Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 ago. 2010.



BRASIL. **Lei nº 14.026, de 20 de julho de 2020.** Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Disponível em: <<http://legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em: 17 mar. 2022.

DIRETRIZES PARA A UNIVERSALIZAÇÃO DO SANEAMENTO NO BRASIL, MCidades/Opas, 2005.

FIPE, Plano Municipal de Saneamento Básico - PMSB – 2019.

GIANSANTE, A.E. et alli, Notas de Aula. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2022.

GIANSANTE, A.E. Saneamento: Aulas MBA FESPSP/LSE. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010:** características urbanísticas do entorno dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação e caracterização dos espaços rurais e urbanos do Brasil: uma primeira aproximação.** Coordenação de Geografia. – Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

ORSINI, L.F, Plano Diretor de Águas Pluviais Urbanas da Região Metropolitana da Grande Vitória, 2022.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO – SNIS. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2020.** Brasília: SNSA/MCIDADES, 2022. 181p.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO – SNIS. **Diagnóstico do manejo de resíduos sólidos urbanos – 2020.** Brasília: MCIDADES/SNSA, 2022. 143p.

TSUTIYA, Milton T. **Abastecimento de Água.** São Paulo, Escola Politécnica da USP. 3ª Edição, 2006.

VON SPERLING, M. **Princípios básicos do tratamento de esgotos - Princípios do tratamento biológico de águas residuárias.** Belo Horizonte, UFMG. v.2. 1996.



APÊNDICES

- Apêndice I: Matriz de Responsabilidade Exemplo;
- Apêndice 2: Matriz de Responsabilidade Projeto Agenesra/Fipe.



APÊNDICE I: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE EXEMPLO

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																			
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL	TÉCNICO												
PACOTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	PRODUTOS	% DO TOTAL	ENTES PARTICIPANTES			ATORES	Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO	COORD. GERAL	Coord. Econômico	Coord. Jurídico	ADVOGADO	ADVOGADO	ENGENHEIRO	SOCIÓLOGO	ECONOMISTA	PROFISSIONAL PLENO	COORD. TÉCNICA	ENGENHEIRO SÊNIOR	ENGENHEIRO PLENO	ENGENHEIRO JÚNIOR	
ETAPA 1: AVALIAÇÃO DO PROJETO E PRODUTOS ENTREGÁVEIS			47%	47%	59%																				
1	Diagnósticos preliminares	Diagnóstico da situação operacional - Levantamento de ativos - Detalhamento da configuração atual de prestação do serviço (diretrizes de operação) - Dados gerais do ente público, envolvendo planos, população atendida, dados relacionados ao setor, entre outros dados relevantes	5%	3%	9,5%	ENTE 1	ENGENHEIROS				I	I	I	I	I	I						C	R	I	C
		Diagnóstico da situação fiscal 5,00% - Análise da de taxas e tarifas e contribuições correspondentes ao serviço - Análise dos estudos de situação atual, responsabilidade e impactos fiscais	1%	2,0%	ENTE 2	ECONOMISTA						I	I	R	R	I	I						C	I	I

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																											
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL	TÉCNICO																				
	<p>Diagnóstico da situação legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise legal em relação ao modelo da concessão - Análise de atos normativos e aspectos jurídicos 	Relatório de análise dos atos normativos e aspectos Jurídicos		1%	1,0%	ENTE 1	ADVOGADO					I	I	I	I	R	C					C	I	I	I								
2	<p>Plano de comunicação, transparência e engajamento de stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificação dos públicos de interesse Proposição de ações de comunicação com os diversos segmentos a fim de mitigar riscos à operação e promover engajamento Plano de Gerenciamento e Controle de Crises Pesquisa Social para elaboração de Diagnóstico Mapeamento e seleção dos canais de comunicação Assessorar atividades de comunicação social 	Plano de engajamento de stakeholders e comunicação social	5%	5%	5,0%	ENTE 3	SOCIÓLOGO							I													C	C	R	C	C	C	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																	
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO								
3	Estudos socioambientais	Levantamento e análises relativos aos aspectos ambientais e sociais relacionados à localização, instalação, operação e ampliação dos serviços Elaboração das diretrizes para o licenciamento ambiental Desenvolvimento da descrição do projeto, diagnóstico e prognóstico ambiental, bem como as medidas mitigadoras e compensatórias, se for o caso Elaboração de Relatório Ambiental Simplificado (RAS) ou EIA/RIMA a depender do caso Levantamento preliminar de passivos (ambientais, TAC, trabalhistas, outros) Execução e análise do projeto sob os aspectos Socioambientais	5%	5%	9,0%	ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE/ SOCIOLOGO							I	R	I	R	C	C	C	C		
4	Estudos de engenharia e afins	Elaboração de estudos referentes ao projeto de engenharia (funcionalidade, tecnologias, metodologias, minutas técnicas para revisão de planos)	10%	7%	8,0%	ENTE 1 / ENTE 3	ENGENHEIROS							I	C	C	I			R	R	I	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																					
		Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL	TÉCNICO														
5	Análise de Due Diligence Relatório de Análise do Potencial de Implementação de Novos Serviços e Tecnologias Estudos de desapropriações Elaboração de cronograma físico de execução Estimativa de custos de investimento e operação (Capex e Opex) Elaboração de conjunto de parâmetros e obrigações mínimas para implementação do projeto		3%	5,0%	ENTE 1	ENGENHEIROS					I		C	C		I	C					C	R	I	C	
	Levantamento do volume de usuários dos serviços que serão prestados	3%	1%	1,0%	ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA					I		R	C									R	C	I	I
	Projeção do potencial de uso dos serviços ao longo da concessão (metodologia, variáveis, premissas)		1%	1,0%	ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA					I		R	C									R	C	I	I

	QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																						
	Econômico	Jurídico	Técnico				DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO		JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO													
	Elaboração da pesquisa de atratividade ao mercado Market sounding Análise preliminar de interesse do mercado	Relatório de atratividade ao mercado e potenciais licitantes		1%	1,0%	ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA								I	R	C		C	I	I	C	R	C				
6	Elaboração do plano de negócios composto pelos seguintes itens: - Identificação das principais fontes de financiamento existentes no mercado, suas respectivas taxas e demais condições de empréstimo - Elaboração da matriz de riscos - Análise preliminarmente a estrutura de garantias - Elaboração da modelagem econômico-financeira, considerando os impactos econômico-financeiros dos itens 1, 2 e 3 na modelagem.	Relatório de avaliação econômico-financeira final contendo plano de negócios referencial (deverá abordar: Business Plan / Caderno de investimentos / Modelo de Financiamento e Estrutura de Capital/ Modelo de Receita/ Modelo de Despesa e Análise Preliminar)	15%	10%	8,0%	ENTE 2	ENGENHEIROS					I	I	R	R	I	I	I	I	I	I				C	C	I	C
	Simulação e análise cenários de investimentos	Relatório para análise e parecer abordando os cenários de Investimentos simulados		3%	3,0%	ENTE 2	ENGENHEIROS												I	I	I				C	C	I	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																				
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO											
7	Relatório final da ETAPA	Elaboração de Estudo de Value for Money Avaliação de benefícios para a administração		2%	2,0%	ENTE 2	ENGENHEIROS					I	I	R	R	I	I	I	I	I		C	C			
		Acompanhamento dos trabalhos considerando o plano de trabalho e cronograma apresentados	4%	1%	0,5%	ENTE 1	PMO					R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
		Monitoramento de stakeholders e ações de engajamento/comunicação		0,5%	0,5%	ENTE 3	SOCIÓLOGO	A	A	A	I	I	i	i	i	i	i	C	C	R	C	C	C	C	I	I

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																		
		Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL	TÉCNICO											
Detalhamento da configuração de prestação do serviço (diretrizes de operação) Identificação e levantamento detalhado do objeto da PPP (escopo) Análise de viabilidade social/política e estudos de mercado/demanda] Análise preliminar do enquadramento da modalidade de concessão (patrocinada ou administrativa)	Relatório final consolidado da ETAPA		1%	1,0%	ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE	A	A	A	C	C	C	C	C	R	I	I	C	I	I	I		
Formação e preparação da equipe técnica de comunicação social da PrefeituraTransferir conhecimento referente a inerentes ao poder público	Simpósio para capacitação de atividades referentes à ETAPA. Inclui capacitação de representantes indicados pelo ente público sobre tecnologias estudadas, comunicação social, manutenção dos ativos, gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes		1%	1,0%	ENTE 3	Emmanuel				C	C			C		R	C	C	C				
Reuniões de acompanhamento, inclusive de início e de conclusão da ETAPA	Compilação de pautas, atas, comunicados formais e deliberações referentes ao PROJETO		0,5%	0,5%	ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE				C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO							
ETAPA 2 - ESTRUTURAÇÃO DO CONTRATO : ENTREGAS			20%	20%	17,0 %																	
8	Modelagem operacional	Indicadores de desempenho: - Análise preliminar dos indicadores de desempenho - Definição de vinculação dos indicadores aos mecanismos de pagamentos	5%	3%	3,0%	ENTE 1	ENGENHEIROS				I	I	C	C	I				C	R	C	C
		Mecanismos de garantia: - Avaliação junto ao poder concedente de estrutura de remuneração ao Parceiro Privado - Análise de estrutura de garantias		2%	2,0%	ENTE 2	ECONOMISTA/ADVOGADO					I	I	R	R	C	C				I	I

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																					
		Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL				TÉCNICO											
9	Modelagem Jurídica	<p>Estruturação jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e análise dos mecanismos de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato - Consolidação da Matriz de Riscos - Caderno de encargos (aspectos contratuais) - Desenvolvimento dos mecanismos de pagamento e indicadores de desempenho sob aspectos jurídicos. - Elaboração dos termos do Edital de Licitação e Minuta de Contrato. 	12%	6%	7,0%	ENTE 1	ADVOGADO					I	I	C	C	R	C	I	I	I	I	I	I			
		<p>Mecanismos de resolução de conflitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de métodos eficientes e imparciais de resolução de conflitos 		3%	1,0%	ENTE 1	ADVOGADO						I	I	I	I	R	C	C	C	C	I	I	I		
		<p>Desenvolvimento das sanções e penalidades aplicáveis no caso de intervenção, encampação, extinção, bem como assunção de controle pelos financiadores, além de Caso Fortuito e Força Maior</p>		3%	1,0%	ENTE 1	ADVOGADO						I	C	C	C	R	C	I	I	I	I	I	I		

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																			
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO										
10	Relatório final da ETAPA	Reunião de início da ETAPA Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final Reunião intermediária e reunião de conclusão da ETAPA	3%	1%	1,0%	ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	
		Monitoramento de stakeholders e ações de engajamento/comunicação Capacitação com informações gerais de representantes indicados pelo ente público sobre gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes ao projeto e respectivo setor.		1%	1,0%	ENTE 3	SOCIÓLOGO	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	I	I		
		Simpósio para capacitação com atividades referentes à ETAPA. Inclui capacitação com informações gerais de representantes indicados pelo ente público sobre gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes ao projeto e respectivo setor.		1%	1,0%	ENTE 3	SOCIÓLOGO				C	C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS				Ente	Ente	Ente	PMO																		
				1	2	3		Econômico	Jurídico	Técnico	DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL		TÉCNICO								
ETAPA 3 - VALIDAÇÃO EXTERNA				12%	12%	12,0%		SOCIÓLOGO																	
11	Assessoria na realização de eventos referentes à consulta e audiência pública / revisão do Kit de contratação	Atender às interpelações dos órgãos de controle Assessoria na interlocução com os órgãos de controle Assessoria Técnica nas respostas aos questionamentos apresentados na audiência, consulta pública ou órgãos de controle Fomentar a transparência e estimulando a participação nos processos de consulta/audiência pública por meio de ações contempladas no plano de comunicação	Relatórios assessoria à interlocução	8,25%	5,25%	2,0%	ENTE 3	SOCIÓLOGO																	
		Apoio jurídico	Relatórios assessoria à interlocução			1,0%	ENTES 1 e 2	ADVOGADO							I	I	R	C	C	C				C	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																											
			Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA		ANÁLISE ECO		JURÍDICA		INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO															
	Revisão dos documentos produzidos nas ETAPAS 1 e 2, se necessário	Relatório contendo as minutas de Edital e seus Anexos, revisados para licitação		1%	2,0%	ENTE 3	SOCIÓLOGO												C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
	Elaboração de documentos referentes ao processo licitatório	Relatório de documentos para licitação		2%	2,0%	ENTE 1	ENGENHEIRO													C	R												
12	Preparação e Realização de Roadshows	Realização de Roadshows iniciais Comunicação e engajamento da comunidade interessada e preparação dos Roadshows Realização de Roadshows a fim de capturar percepções do mercado durante a etapa de definição dos termos definitivos do Edital e Contratos	0,75%	0,75%	2,0%	ENTES 1, 2 e 3	SOCIÓLOGO												C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	I	I
13	Relatório final de conclusão da ETAPA	Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final Monitoramento de Stakeholders e Ações de Engajamento/Comunicação	3%	1%	1,0%	ENTES 1, 2 e 3	ADVOGADO	A	A	A	C	C										R	C	C									

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																		
		Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO									
Reunião intermediária, reuniões de início e de conclusão de ETAPA	Relatório de monitoramento de stakeholders que reunirá todos os relatórios periódicos de monitoramento de stakeholders emitidos e avalia as ações de engajamento realizadas e necessárias.		0,5%	0,5%	ENTES 1, 2 e 3	SOCIÓLOGO / SOCIÓLOGO	A	A	A	C	C				C	R	R						
	Simpósio para capacitação para atividades referentes à ETAPA. Inclui avaliação das principais questões e encaminhamentos das atividades da ETAPA.		1%	1,0%	ENTES 1, 2 e 3	SOCIÓLOGO				C	C			C	C		R						
	Compilação de pautas, atas e comunicados formais e deliberações referentes ao projeto		0,5%	0,5%	ENTES 1, 2 e 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE				C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS			Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																								
			Econômico	Jurídico	Técnico				DIRETORIA	COORDENA	ANÁLISE ECO	JURÍDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL				TÉCNICO													
ETAPA 2 - LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO			21%	21%	12,0%																									
14	Assessoria técnica nas respostas aos questionamentos dos licitantes	Assessoramento nas respostas aos questionamentos dos licitantes por meio de pareceres técnicos	21%	5%	3,0%	ENTES 1, 2 e 3	ENGENHEIROS					C	C													C	R	I	C	
	Assessoria técnica na análise do enquadramento das propostas às especificações contidas no edital	Assessoramento nos pareceres técnicos de enquadramento às especificações do edital por meio de pareceres técnicos		5%	2,0%	ENTE 2	ENGENHEIROS								C	C											C	R	I	C
	Parecer quanto a habilitação/classificação das propostas Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final	Relatório final consolidado da ETAPA (assinatura do contrato ou relatório de falha reiterada)		5%	2,0%	ENTE 2	ADVOGADO	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	I	C	C	I	I

QUADRO DE SERVIÇOS, ATIVIDADES, PRODUTOS E PREÇOS		Ente 1	Ente 2	Ente 3	PMO																			
		Econômico	Jurídico	Técnico			DIRETORIA			COORDENA			ANÁLISE ECO			JURÍDICA			INSERÇÃO AMBIENTAL			TÉCNICO		
Monitoramento de Stakeholders e Ações de Engajamento/Comunicação	Relatório de avaliação das ações de comunicação com relatórios de monitoramento de stakeholders		5%	4,0%	ENTE 2	SOCIÓLOGO	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	C	I	C	C	I	I
Reunião intermediária e reunião de início e conclusão da ETAPA	Compilação de pautas, atas e comunicados formais e deliberações referentes ao PROJETO		1%	1,0%	ENTES 1, 2 e 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE				C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	
		100%	100%	100,0%																				



APÊNDICE II: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE PROJETO AGENERSA/FIPE

LEGENDA	
PC	Poder Concedente
AR	Agência Reguladora
CGP	Coordenador Geral do Projeto
VI-EID	Verificador Independente - Especialista em Indicadores de Desempenho
VI-EC	Verificador Independente - Especialista Sênior
CI-EPC	Certificador Independente - Especialista em Projetos de Construção
CI-EC	Certificador Independente - Especialista Sênior
B4	Concessionária - Iguá Rio de Janeiro
GP	Gerente de Projeto
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisa - Equipe

ETAP.	ATIV.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	B4	GP	FIPE	
ETAPA I PRÉ- OPERAÇÃO	1.1. Planejamento	Mobilização da equipe	I	C	A	I	I	I	I	I	R	R	
		Elaboração e entrega do Produto P1 - Plano Geral de Projeto (Versão Preliminar)	I	A	A	R	I	C	I	I	I	R	R
	1.2. Diagnóstico	Entendimento do Sistema de Mensuração de Desempenho por Indicadores vigente	I	C	A	R	R	C	R	C	C	I	R
		Mapeamento do papel e interfaces com a AGÊNCIA REGULADORA e com a CONCESSIONÁRIA em relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO	I	C	A	R	I	C	I	C	C	R	I
		Revisão do Procedimento Operacional Padrão (POP) do CONTRATO DE CONCESSÃO	I	A	A	R	I	I	I	I	I	C	R
		Análise dos sistemas em desenvolvimento e/ou em utilização pelas CONCESSIONÁRIAS para determinação IQ	I	C	A	R	I	I	I	I	C	I	R
		Estudo preliminar da arquitetura tecnológica existente, em especial a ferramenta de mensuração desempenho (SMD)	I	I	A	R	I	I	I	I	C	I	R
		Avaliação do histórico de atuação das Concessionárias desde o início das Concessões	I	C	A	R	I	I	I	I	C	I	R
		Estruturação do Plano de Comunicação em conjunto com a Agenera e Concessionárias	C	A	A	C	I	C	I	C	C	R	R
		Elaboração e entrega do Relatório P2 - Matriz de Responsabilidades	I	A	A	R	I	C	I	I	I	R	R
		Elaboração e entrega do Relatório P3 - Metodologia para Aferição do Indicador de Desempenho Geral (IDG)	I	A	A	R	I	C	I	I	I	R	R
		Elaboração e entrega do Relatório P4 - Relatório de Análise dos Planejamentos de Investimentos	I	A	A	I	I	R	I	I	I	R	R
		Elaboração e entrega do relatório P5 - Diagnóstico dos Sistemas e Ferramentas de Gestão	I	A	A	R	I	C	I	I	I	R	R
		Elaboração e entrega do Relatório P6 - Plano Geral de Projeto (Versão Final)	I	A	A	I	I	C	I	I	I	R	R

ETAP.	ATIV.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	B4	GP	FIPE
	1.3. Estruturação do Processo	Construção da metodologia de aferição dos dados produzidos pela Concessionária	I	A	A	R	I	I	I	I	R	R
		Classificação e categorização dos indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I
		Definição da metodologia para aferição dos indicadores, a partir da classificação proposta: Para os indicadores que compõem o Índice de Qualidade (IQ), realizar pesquisa de opinião; Para os demais indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID), o VI poderá realizar diligências e vistorias in loco	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I
		Desenho dos processos e procedimentos para definição da Nota Final da Concessionária (NF)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I
		Definição do modelo dos relatórios a serem entregues à Agerensa	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I
		Definição das formas de comunicação oficial entre a Agerensa, VI e CI	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I
		Validação dos processos, procedimentos e metodologias junto a Agerensa e às Concessionárias	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I
		Padronização e documentação de todos os processos, procedimentos e metodologias definidas, a partir do aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão (POP) da Concessão	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I
		Proposição de indicadores estratégicos e de metodologias de mensuração, validando junto a Agerensa e à Concessionária	I	C	A	R	I	I	I	I	R	I
		Realização de pesquisa sobre as melhores práticas na gestão de serviços de saneamento básico no Brasil e no mundo	I	C	A	R	I	I	I	I	R	I
		Comparação dos indicadores levantados com os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID)	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I

ETAP.	ATIV.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	B4	GP	FIPE
		Proposição de portfólio de indicadores estratégicos que não gere alteração no mecanismo de revisão tarifária e metodologias de mensuração validando junto a AGÊNCIA REGULADORA e à CONCESSIONÁRIA	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I
		Padronização e documentação dos indicadores definidos e suas metodologias de mensuração	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I
		Definição do modelo de relatório para apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos, da Nota Final Da Concessionária (NF) e de demais relatórios elaborados	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I
		Elaboração e entrega do Relatório P7 - Relatório de Estruturação dos Procedimentos	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I
	1.4. Relatórios Finais de Pré-Operação	Compilação de todas as ações e aprendizados durante a fase de pré-operação, compreendendo tarefas, operações, produtos, lições aprendidas e alterações propostas nos indicadores de desempenho	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R
		Descrição dos problemas observados na execução do objeto do Contrato, contendo a proposição de soluções de melhorias e a sugestão de cronograma de implantação. Para cada sugestão de melhoria, deverá ser apresentada pelo menos uma solução que não acarrete desequilíbrio econômico e financeiro do Contrato de Concessão	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R
		Preparação de um Workshop entre as equipes da FIPE, da AGENERSA e das CONCESSIONÁRIAS, objetivando equalizar, compartilhar e ampliar a compreensão e conhecimentos sobre a metodologia de aferição dos indicadores dos Contratos de Concessão	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R
		Desenvolvimento e entrega do Painel de Controle Gerencial (Produto P8 - Dashboard)	I	C	A	C	I	C	I	I	R	R
		Realização de workshop (Produto P9 - Workshop)	I	C	A	C	I	C	I	I	R	R

ETAP.	ATIV.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	B4	GP	FIPE
ETAPA 2 OPERAÇÃO	2.1. Operação	Instruir a Agenera quanto à fiscalização das ações das Concessionárias	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
		Acompanhamento e processamento dos dados obtidos pela supervisão geral do desempenho da CONCESSÃO	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
		Levantamento dos dados necessários à aferição permanente dos serviços programados para o cumprimento dos índices previstos	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
		Análise e avaliação do atendimento de requisitos de boas práticas Ambientais, Governança e Sociais (ESG), de compliance e de qualidade	I	I	A	R	I	I	I	C	R	R
		Análise e avaliação da precisão e confiabilidade dos dados expressos nos Relatórios de Desempenho (RD) apresentados pelas CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	I	C	I	C	R	R
		Acompanhamento da execução do CONTRATO DE CONCESSÃO, observando o cumprimento das obrigações contratuais por parte da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE	I	C	A	I	I	C	I	C	R	R
		Promoção do melhoramento do Sistema de Aferição dos indicadores de desempenho	I	C	A	R	I	C	I	C	R	R
		Realização de pesquisas para medição dos Indicadores de Qualidade (IQ)	I	C	A	R	I	I	I	C	R	R
		Cálculo da nota dos indicadores de desempenho das CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	I	I	I	I	R	R
		Realização de reuniões periódicas com a AGENERSA e a CONCESSIONÁRIA para apresentação dos resultados e discussão de assuntos pertinentes	I	C	A	R	C	C	C	C	R	R
		Fornecimento de relatórios de cunho gerencial com informações sobre histórico do desempenho das CONCESSIONÁRIAS na periodicidade acordada	I	C	A	R	C	C	C	C	R	R

ETAP.	ATIV.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	B4	GP	FIPE
		Proposição de melhorias em seus processos e procedimentos	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R
		Revisão dos processos e procedimentos de aferição dos dados das CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R
		Revisão dos processos e procedimentos de mensuração dos indicadores estratégicos	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R
		Realização de treinamentos de representantes das PARTES, com vistas a qualificar representantes designados pelas CONCESSIONÁRIAS e pelo PODER CONCEDENTE quanto à governança do CONTRATO DE CONCESSÃO e as ferramentas do VI e do CI	I	C	A	R	I	R	I	C	R	R
		Elaboração e entrega do P10. Relatório Mensal de Acompanhamento	I	I	A	R	R	C	R	C	R	I
		Elaboração e entrega do P11. Relatório Trimestral de Aferição de Indicadores de Desempenho	I	I	A	R	C	C	C	C	R	I
		Elaboração e entrega do P12. Pesquisa de Satisfação dos Usuários	I	I	A	R	C	I	I	I	R	R
		Elaboração e entrega do P13. Relatório Anual de Desempenho	I	A	A	R	C	C	I	I	R	R
	2.2. Melhorias Contínuas	Identificação de oportunidades de melhoria nos processos de execução dos serviços previstos nos CONTRATOS	I	C	A	R	C	C	C	I	R	R
		Acompanhamento das atividades da CONCESSIONÁRIA que podem gerar receitas acessórias e monitoramento dos valores e origens das receitas acessórias compartilhadas	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R
		Comparação anual (benchmarking) das metas dos indicadores estratégicos por meio de pesquisas em CONCESSÕES em outras regiões do país e em nível internacional	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R
		Elaboração e entrega do P14. Relatório de Melhorias Contínuas	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R

Fim da Matriz