

Modelo de Governança e Gestão Estratégica

2025-2028



1^a Revisão
Dezembro de 2025

Frederico Carvalho Dias

Diretor-Geral

Wilson Pereira de Lima Filho

Diretor

Flávia Moraes Lopes Takafashi

Diretora

Alber Furtado de Vasconcelos Neto

Diretor

Caio César Farias Leôncio

Diretor

Gabinete do Diretor-Geral - GAB

Karoline Brasileiro Quirino Lemos - Chefe de Gabinete

Secretaria-Geral - SGE

Paulo Morum Xavier - Secretário-Geral

Superintendência de Outorgas - SOG

Renildo Barros da Silva Júnior - Superintendente

Superintendência de Regulação - SRG

José Renato Ribas Fialho - Superintendente

Superintendência de Fiscalização e Coordenação das Unidades Regionais - SFC

Alexandre Palmieri Florambel - Superintendente

Superintendência de ESG e Inovação - SESGI

Cristina Castro Lucas de Souza - Superintendente

Superintendência de Administração e Finanças - SAF

Joelson Neves Miranda – Superintendente

Superintendência de Estudos e Projetos Hidroviários - SEPH

Eduardo Pessoa de Queiroz – Superintendente

Auditoria Interna - AUD

Marcos Mendonça da Silva – Auditor- Chefe

Corregedoria - CRG

Joelma Maria Costa Barbosa – Corregedora

Ouvideoria – OUV

Renata Souza Cordeiro - Ouvidora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANTAQ	5
1.1. ABORDAGEM INTEGRADA	6
2. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	9
2.1. PREMISSAS	9
2.2. CONSTRUÇÃO COLETIVA.....	10
2.3. PREPARAÇÃO E PESQUISA	11
2.4. ANÁLISE DE CONTEXTO	14
2.5. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS.....	16
2.6. DEFININDO A ESTRATÉGIA	18
2.7. ALINHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	24
2.8. VALIDAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	28
2.9. VIGÊNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028.....	28
3. MONITORAMENTO ESTRATÉGICO E REVISÃO DE KRs	29
3.1. PERIODICIDADE E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO.....	30
3.2. FLUXO PARA REVISÃO DOS KRS	30
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5. REFERÊNCIAS	31

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é o processo que define a melhor direção para a organização seguir, estabelecendo objetivos e metas, além de estabelecer uma estratégia para alcançá-los. Para iniciar esse processo, é essencial compreender a realidade atual da Antaq (diagnóstico interno) e seu ambiente externo (diagnóstico externo), que servirão de referência para a definição da estratégia da Agência para o alcance dos resultados desejados. Esse processo pode ser estruturado a partir de três perguntas fundamentais:

- 1) *Onde estamos? (diagnóstico externo e interno);*
- 2) *Aonde queremos chegar? (visão de futuro e objetivos estratégicos);*
- 3) *Como chegaremos lá? (projetos estratégicos, indicadores e metas).*

A coerência e o encadeamento das respostas a essas perguntas permitirão a construção de um Plano Estratégico Institucional (PEI) capaz de alinhar as iniciativas prioritárias, aumentar a racionalidade das decisões, reduzir riscos e ampliar as chances de atingir os objetivos estratégicos. Esse plano prepara a instituição para mudanças em seu ambiente interno e externo, considerando variáveis orçamentárias, tecnológicas, macroeconômicas, políticas, sociais e ambientais.

Para o quadriênio 2025-2028, a Antaq adota uma nova metodologia de governança e gestão estratégica, incorporando aprendizados das revisões e do monitoramento dos projetos e ações do ciclo estratégico 2021-2024 (previstas no PEI 2021-2024 e nos Planos de Gestão Anuais) e contou com o apoio metodológico da consultoria do Gartner. A principal inovação foi a introdução do método OKR (Objetivos e Resultados-chave), alinhado ao novo Programa de Gestão e Desempenho (PGD 2.0), instituído pelo [Decreto nº 11.072, de 17 maio de 2022](#), e regulamentado pelas [Instruções Normativas nº 24/2023](#) e [52/2023](#).

A adoção do método ágil OKR tem como objetivo promover maior alinhamento interno, flexibilidade e foco em resultados de curto prazo, sem perder de vista a missão institucional e os desafios econômicos e sociais do país em um contexto global. Essa abordagem busca adequar o planejamento estratégico às especificidades, oportunidades e desafios da Antaq, simplificando e acelerando a execução dos resultados estratégicos. Para isso, combina elementos de técnicas reconhecidas, como a Análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC).

A construção de um plano estratégico claro, integrado e colaborativo exige o envolvimento contínuo dos líderes, dirigentes e do corpo técnico de todas as unidades organizacionais da Antaq. Este guia tem como propósito apresentar o novo modelo de governança e gestão estratégica, concebido para simplificar processos, engajar equipes e dar transparência na busca por melhores resultados para a sociedade.

1. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANTAQ

A gestão estratégica na Antaq é o processo pelo qual a estratégia é desenvolvida, comunicada, executada e monitorada. Esse processo abrange a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias, a definição de objetivos e metas, a definição de iniciativas e projetos, a alocação de recursos, o monitoramento do desempenho e a revisão do Plano Estratégico Institucional e dos respectivos Planos de Gestão Anuais (PGA) para o período de quatro anos.

Cada etapa do planejamento foi conduzida pelo Grupo de Trabalho (GT) responsável pela elaboração do PEI 2025-2028, com apoio da Gerência de Governança, Gestão e Planejamento (GGGP), por meio de encontros semanais. As atividades foram concluídas com a submissão da proposta de PEI e PGA 2025 à Diretoria.

Esse processo trouxe um diferencial importante: as reuniões semanais do GT não se limitaram à definição de direcionadores estratégicos, objetivos e resultados esperados. Inovou ao buscar:

- construir compreensão e adesão às mudanças propostas pela GGGP;
- gerar ideias, percepções e feedbacks coletivos;
- desenvolver habilidades comuns de pensamento estratégico;
- fortalecer relacionamentos internos.

O novo modelo de governança e gestão estratégica para o ciclo 2025-2028 reforça a busca por resultados e a necessidade de trazer a estratégia - definida tradicionalmente no PEI e nos PGAs – para o dia a dia da Agência. Ele destaca a importância de um bom planejamento para alcançar resultados transformadores, alinhar iniciativas entre diferentes unidades e reduzir a concorrência interna por recursos escassos.

A incorporação do método OKR - uma prática moderna de gestão ágil - busca acelerar a consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados, transparência, comunicação, inovação, alinhamento, priorização e engajamento.

Seguindo o método OKR, os objetivos estratégicos são expressos de maneira simples, direta e como metas desafiadoras e exequíveis. A eles, são vinculados os resultados-chave (KRs), que representam ações específicas acompanhadas de métricas quantitativas capazes de traduzir o progresso em direção aos objetivos. A principal função dos resultados-chave é tornar os objetivos mensuráveis, permitindo o monitoramento e a avaliação do alcance dos objetivos, o que fomenta o alinhamento e a sinergia dos esforços institucionais.

1.1. ABORDAGEM INTEGRADA

A governança estratégica refere-se ao conjunto de regras, políticas e procedimentos definidos pelos líderes da organização para assegurar que a estratégia seja formulada e executada de maneira eficaz e ética. Esse conceito envolve a supervisão e o controle das decisões estratégicas, garantindo que estejam alinhadas aos objetivos e valores organizacionais.

Enquanto a governança estratégica estabelece o quadro dentro do qual as decisões são tomadas, a gestão estratégica se concentra na implementação dessas decisões. Ambas são

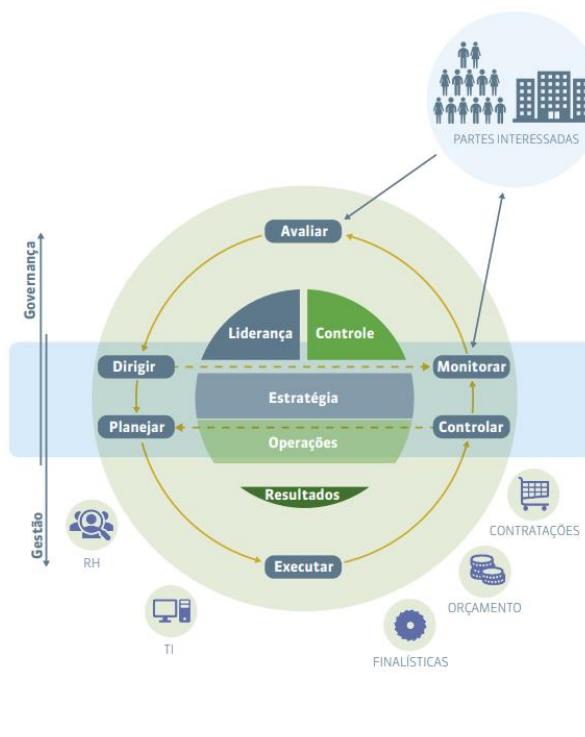


Imagen 3 – Modelo de abordagem integrada de governança e gestão estratégica TCU

Referência: [Referencial Básico de Governança Organizacional](#). TCU, 2020.

fundamentais para o sucesso organizacional, pois asseguram que a Agência tenha não apenas um rumo claro, mas também os meios e a supervisão necessários para seguir esse caminho com eficiência.

Nesse contexto, a evolução dos resultados-chave operacionais será reportada trimestralmente pelas unidades executoras à Divisão de Planejamento e Gestão Estratégica (DPGE), que consolidará e apresentará o relatório de monitoramento trimestral dos resultados-chave ao Comitê Estratégico de Governança (CEG). Os resultados-chave operacionais devem estar dispostos nos Planos de Entrega das unidades executoras, em conformidade com as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD 2.0).

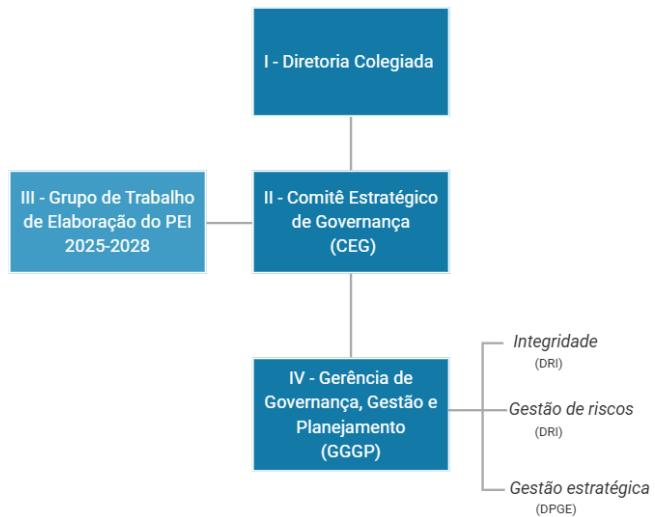


Imagen 4 – Estrutura de governança estratégica da Antaq

I - Diretoria Colegiada

Instância deliberativa máxima da Antaq, responsável pela aprovação do Plano Estratégico Institucional e dos Planos de Gestão Anual associados. O PEI conterá os direcionadores estratégicos, os objetivos estratégicos e os resultados-chave estratégicos (KRs estratégicos), desdobrados nos resultados-chave táticos e operacionais dispostos nos PGAs.

II – Comitê Estratégico de Governança (CEG)

Instância de assessoramento permanente, criada por meio da [Portaria DG nº 277/2019](#), que consolida, em um só órgão colegiado, as competências institucionais associadas à estratégia, governança, inovação, planejamento, risco e integridade, difusão de melhores práticas de gestão, diretrizes estratégicas transversais e eficiência na gestão administrativa. Composto por titulares da Superintendência de Outorgas (SOG); Superintendência de Regulação (SRG); Superintendência de Fiscalização e Coordenação das Unidades Regionais (SFC); Superintendência de ESG e Inovação (SESGI); Superintendência de Administração e Finanças (SAF); Gabinete do Diretor-Geral (GAB); Gerência de Governança, Gestão e Planejamento (GGGP); e Secretaria-Geral (SGE).

III - Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico

Instância temporária, criada para o processo de planejamento estratégico do ciclo 2025-2028, para discussão e proposição do PEI 2025-2028, coordenado pela GGGP e que encerrará suas atividades com a publicação do documento estratégico. Nas reuniões do Grupo de Trabalho serão consolidadas proposições acerca da análise de contexto, dos direcionadores estratégicos

(visão, missão, valores), objetivos estratégicos, resultados-chave estratégicos, bem como discutida a harmonização dos planos táticos da Antaq ao principal instrumento estratégico.

O Grupo de trabalho foi composto por um representante de superintendência ou órgão equivalente da Agência e um representante de cada assessoria da Diretoria, e teve como competência:

- Aprovar calendário de encontros até a conclusão da proposta de plano estratégico da Agência;
- Analisar os ambientes internos e externos da Antaq, reavaliando os posicionamentos estratégicos vigentes;
- Assessorar o CEG na definição da visão, missão, objetivos estratégicos e resultados-chave; e
- Apreciar e deliberar as propostas elaboradas pela GGGP para a estruturação do PEI.

IV – Gerência de Governança, Gestão e Desempenho

Na gestão estratégica, é a unidade organizacional responsável pela coordenação dos processos de planejamento estratégico, monitoramento, revisão do PEI e respectivos PGAs, entre eles:

- Coordenar, gerir e monitorar atividades vinculadas à implementação do PEI por meio dos 4 PGAs;
- Orientar e apoiar as áreas e equipes na gestão estratégica, fornecendo informações, esclarecimentos e relatórios sobre o tema;
- Contribuir diretamente para a disseminação e execução da estratégia;
- Multiplicar o conhecimento e experiência em futuras aplicações da gestão estratégica na Agência;
- Propor encaminhamentos aos grupos de trabalho afetos à governança e à gestão estratégica, para deliberação quanto às sugestões a serem propostas ao CEG;
- Estabelecer roteiro para as reuniões dos grupos de trabalho;
- Certificar que os atores envolvidos e unidades organizacionais envolvidas na execução de iniciativas vinculadas ao alcance dos resultados-chave acordados;
- Consolidar as contribuições sugeridas pelos grupos e concluir a análise gerencial dos conteúdos trabalhados.

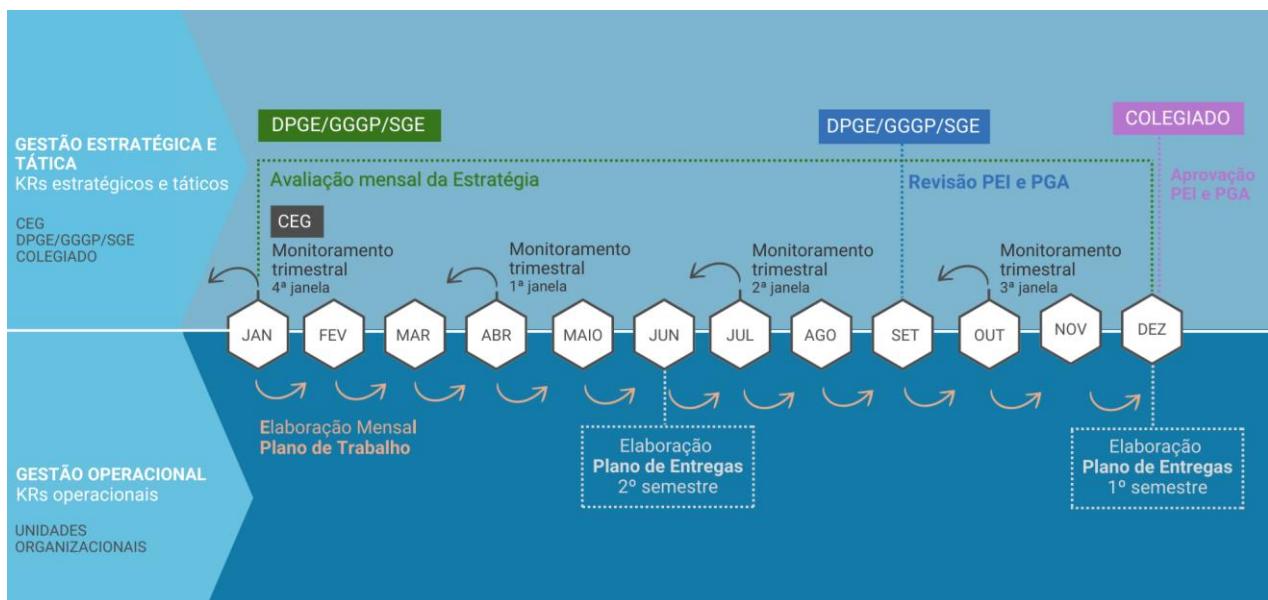


Imagen 5 – Abordagem integrada de governança e gestão estratégica na Antaq

2. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O processo de elaboração do PEI 2025-2028 foi organizado em 7 etapas, refinado a partir das discussões internas junto a consultoria do Gartner e das primeiras atividades de sensibilização da alta administração e dos líderes das unidades básicas sobre os resultados esperados com a introdução do método de resultados-chave (OKR) no novo ciclo estratégico. As seções a seguir apresentam detalhes das etapas executadas no ciclo 2025-2028.

2.1. PREMISSAS

O planejamento estratégico do quadriênio 2025-2028 foi estruturado a partir das seguintes premissas:

- Alinhamento sistemático entre as prioridades do Governo Federal (PPA 2024-2027, EFD, Política Nacional de Transportes, PNL 2035, Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e os ODS) e a geração de valor público pela Antaq;
- Soluções criativas e abordagens inovadoras, tecnológicas e integradas para gerar valor público;
- Participação dos dirigentes, lideranças e corpo técnico;
- Os objetivos estratégicos devem ser traduzidos em resultados-chave claros, mensuráveis, transparentes e específicos para a regulação do setor de transportes aquaviários;
- Alinhamento entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico;
- Fortalecimento da governança estratégica - liderança, integridade, gestão de riscos e estratégia.

2.2. CONSTRUÇÃO COLETIVA

A gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisão que abrange todos os níveis e unidades da organização e, portanto, deve ser conduzido de forma participativa. Dependendo da fase do processo, os atores envolvidos desempenham papéis diversos, com maior ou menor destaque.

A) PARTICIPAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A alta administração e as instâncias de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre os objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançá-los e o estabelecimento de estruturas e processos para gerenciar os riscos no cumprimento de sua missão institucional.

O [Decreto nº 9.203, de 2017](#), define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Sob a responsabilidade da alta administração, a estratégia é um mecanismo que envolve a formulação de diretrizes, objetivos, planos e ações. Ainda, entre os requisitos mínimos necessários para a governança, o decreto aponta as formas de acompanhamento de resultados, as soluções para melhoria do desempenho das organizações e os instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências, a exemplo da gestão de riscos.

B) PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES E LIDERANÇAS

De acordo com o [Guia de Gestão Estratégica](#), do Ministério da Economia, os dirigentes (ocupantes de cargos formais) e as lideranças (pessoas reconhecidas por seus pares pela capacidade de mobilizar recursos ou pelo conhecimento técnico que detêm sobre o negócio da organização) são os principais atores do processo de gestão estratégica. Possuem informações detalhadas sobre os fluxos de trabalho, as particularidades, desafios e pontos fortes de suas áreas.

C) PARTICIPAÇÃO DO CORPO TÉCNICO

Para dar ritmo e insumos de qualidade, cada unidade organizacional indicou um representante e seu substituto para compor o Grupo de Trabalho para elaboração do Plano Estratégico Institucional 2025-2028, incluindo representantes das Diretorias da Agência e do CEG.

Além do trabalho do grupo, o corpo técnico pode participar do processo de elaboração do PEI 2025-2028 através de consultas internas e dos canais de comunicação da GGGP.



Imagen 6 – Síntese das Etapas de Planejamento Estratégico

2.3. PREPARAÇÃO E PESQUISA



A primeira etapa incluiu a coleta e análise de documentos relacionados à Antaq, como o Relatório de Gestão 2023, plano estratégico vigente, legislação aquaviária e de governança, regimento interno, organograma e Cadeia de Valor. Esse recurso apresenta-se como essencial para a atualização dos processos de negócio da Agência, alinhamento de entendimentos do GT e organização do material para realização do diagnóstico interno e externo.

A) IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA

A identificação de boas práticas de governança e gestão estratégica adotadas por outros órgãos e entidades da administração pública busca acelerar a curva de aprendizagem do GT na trajetória de aprimoramento metodológico do PEI 2021-2024, a partir da adoção de métodos ágeis, novas tecnologias e novas diretrizes de desempenho do governo federal.

B) MAPEAMENTO DA LEGISLAÇÃO, DIRETRIZES E POLÍTICAS PÚBLICAS

Um dos principais desafios do processo de planejamento estratégico é o alinhamento entre as diversas diretrizes estratégicas para o desenvolvimento do setor de transportes aquaviários, a implementação das políticas públicas e a interlocução entre os diversos atores institucionais sobre os desafios para o desenvolvimento do setor. O levantamento da análise de contexto, envolveu:

- [Plano Plurianual \(PPA\) 2024-2027 \(Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024\);](#)
- [Lei nº 10.233, 5 de junho de 2001](#), dispõe sobre reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre e cria Antaq, ANTT e DNIT;
- [Decreto nº 4.122, de 13 de fevereiro de 2002](#) traz o regulamento da Antaq;
- [Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013](#), dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários;
- [Decreto nº 8.033, de 27 de junho de 2013](#), regulamenta o disposto na Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias;
- [Lei nº 14.301, de 7 de janeiro de 2022](#), institui o Programa de Estímulo ao Transporte por Cabotagem (BR do Mar);
- [Lei nº 12.379, de 6 de janeiro de 2011](#), dispõe sobre o Sistema Nacional de Viação (SNV);
- [Política Nacional de Transportes;](#)
- [Política Nacional de Logística – PNL 2035;](#)
- [Política Nacional do Hidrogênio de Baixa Emissão de Carbono;](#)
- [Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no Período de 2020 a 2031 \(EFD\);](#)
- [Plano Plurianual 2024-2027 – Mensagem Presidencial](#) (PPA 2024-2027): o PPA é o instrumento legal de planejamento de maior alcance no estabelecimento de prioridades e nos direcionamentos das ações do governo; representa o “planejamento estratégico” do governo federal;
- [Novo PAC](#) (Decreto nº 11.632, de 11 de agosto de 2023);
- [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) (ODS);
- [Diretrizes de Sustentabilidade do Ministério da Infraestrutura](#) (Portaria-Minfra nº 5/2020).

Mapeamento da legislação, identificação de boas práticas de planejamento adotadas por outros órgãos e entidades da administração pública federal, de governança, de gestão estratégica e de inovações em tecnologia.

- [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- [Instrução Normativa Ministério Economia nº 24, de 18 de março de 2020](#), dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019;
- [Guia da Política de Governança Pública – Governo Federal](#);
- [Estratégia Nacional de Melhoria Regulatória](#).

Esse esforço foi incrementado ao longo da execução da 2^a Etapa, na elaboração do diagnóstico interno, externo e análise SWOT.

C) SENSIBILIZAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E GESTORES SENIORES

Com o intuito de sensibilizar a alta administração e superintendentes sobre a importância do envolvimento no processo de planejamento estratégico foram realizadas as seguintes atividades:

- Reuniões consultores externos da consultoria Gartner sobre melhores práticas de elaboração de PEI;
- Apresentação do cronograma do processo de planejamento estratégico ao CEG;
- Workshop junto à Diretoria Colegiada sobre a importância do apoio das lideranças, do engajamento e do comprometimento de todos os colaboradores no planejamento estratégico, bem como dos benefícios que a metodologia OKR traria ao processo;
- Workshop junto aos superintendentes sobre os benefícios da metodologia ágil de OKR e coleta das percepções sobre o plano e a gestão estratégica vigente;
- Aplicação de questionário de percepção para coleta de insumos para aprimorar a primeira proposta de cronograma de elaboração PEI.

Essas atividades ajudaram a aprimorar o cronograma do projeto e a definição de algumas premissas que nortearão a elaboração do PEI 2025-2028 incorporadas a este documento, com destaque à participação ativa da alta administração no processo de planejamento estratégico.

2.4. ANÁLISE DE CONTEXTO



2.4.1. AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo visa identificar os pontos fortes e fracos que podem influenciar positiva (oportunidades) ou negativamente (ameaças) o ambiente em que a organização atua. No setor público, deve se concentrar nas ameaças e oportunidades capazes de afetar diretamente a prestação dos serviços ao usuário ou o alcance dos resultados pretendidos.

A) MAPEAMENTO DE MACROTENDÊNCIAS MUNDIAIS

A especificidade do mercado regulado pela Antaq requer, no mínimo, a análise de informações sobre o comércio internacional, com foco em mercados importantes para o Brasil, como commodities (minério, soja, aço, carvão e hidrocarbonetos), fertilizantes e proteínas animais. Tanto os armadores quanto as empresas da indústria naval desempenham papéis ativos e determinantes no transporte aquaviário, sendo essencial considerá-las na análise do setor.

O mapeamento das principais tendências do setor aquaviário no mundo foi realizado a partir de informações de organizações internacionais públicas (Banco Mundial, OMC, UNCTAD), empresas privadas de análise (notícias e editoriais), entidades de pesquisa brasileiras e estudos e dados da Antaq.

B) MAPEAMENTO DE TENDÊNCIAS DO SETOR PÚBLICO FEDERAL

As tendências do setor público federal foram mapeadas a partir dos principais planos de governo e programas, com destaque para: o [Plano Plurianual 2024-2027 – Mensagem Presidencial](#) (PPA 2024-2027), a [Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no Período de 2020 a 2031](#) (EFD 2020-2031).

C) ALINHAMENTO DE PLANOS, DIRETRIZES, NORMAS E AÇÕES DO GOVERNO FEDERAL

Além das tendências mundiais e nacionais que poderão impactar o setor de transportes aquaviários nos próximos quatro anos, busca-se registrar as principais diretrizes dos planos de governo afetos ao setor de transportes aquaviários.

2.4.2. AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno visa identificar os pontos fortes e fracos que podem influenciar positiva ou negativamente a atuação da organização. Sob essa perspectiva, é possível observar a relevância dos relatórios institucionais elaborados anualmente pela Antaq, como os Relatórios de Gestão (RG), a Agenda Regulatória (AR) e o Anuário Estatístico (AE), que servem como ferramentas de apoio e pesquisa sobre a estrutura, o quadro técnico e os serviços oferecidos à sociedade e ao mercado regulado. Nesta fase, busca-se realizar:

A) BALANÇO DE LIÇÕES APRENDIDAS PEI 2021-2024

Lições aprendidas em projetos representam o conhecimento adquirido durante a condução de um projeto. Quais foram os principais sucessos e fracassos? Na avaliação geral do PEI 2021-2024 serão identificados, no mínimo, 3 aspectos de sucesso e 3 potenciais aspectos de melhoria, de modo a balizar o processo de desenvolvimento do PEI 2025-2028.

B) COMPETÊNCIAS E PROCESSOS INTERNOS: REVISÃO DA CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é uma ferramenta que permite simplificar a apresentação do funcionamento da organização, pois apresenta graficamente as principais atividades que executa para gerar valor. A diferenciação entre processos de trabalho finalísticos, de governança e gestão e de suporte permite estabelecer relações de causa e efeito entre as atividades que a organização executa no dia a dia e os objetivos em seus planos estratégicos. A revisão da Cadeia de Valor referente ao ciclo estratégico 2021-2024 foi amparada na análise do contexto interno e externo e do estoque de processos organizacionais mapeados pela Agência.

De acordo com a [Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020](#), do Ministério da Economia, a Cadeia de Valor integra o Plano Estratégico Institucional (PEI).

2.4.3. ANÁLISE SWOT

O exame dos ambientes interno e externo deve ser refletido no escopo dos objetivos estratégicos, dos desafios a serem enfrentados pela Agência, dos resultados a serem perseguidos, minimizando riscos e otimizando as oportunidades.

Os elementos mapeados no exame dos ambientes podem ser combinados na matriz SWOT, uma das ferramentas mais conhecidas de planejamento estratégico, que permite combinar os elementos identificados como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização.

SWOT

ASPECTOS INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Características positivas que a organização pode explorar para atingir metas e objetivos. Aquilo que a organização tem de melhor: habilidades, vantagens competitivas, ativos tangíveis e intangíveis.	Características que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e habilidades críticas.
Exemplo: equipe motivada e experiente, recursos tecnológicos adequados.	
ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fatores positivos não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer ou exceder metas planejadas.	Fatores negativos não controláveis pela organização que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer seu crescimento.
Exemplo: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, tendências de mercado, alterações legislativas, parcerias com outras instituições.	Exemplo: mudanças no ambiente econômico, riscos tecnológicos (avanços tecnológicos que possam tornar obsoletos serviços), conflitos de competência, políticos.

Imagem 7 – Matriz SWOT

De acordo com o [Guia Técnico de Gestão Estratégica](#), do Ministério da Economia, esse esforço ajuda o planejamento estratégico a:

- considerar as particularidades do contexto, especialmente na tomada de decisão;
- refletir sobre propósitos, objetivos e requisitos do momento (políticos, legais, administrativos, éticos e ambientais);
- começar com uma agenda ampla, que depois será mais seletiva;
- aplicar o pensamento sistêmico, entendendo o sistema global se relaciona com seus subsistemas ao longo do tempo;
- manter o foco no futuro, avaliando como diferentes estratégias podem influenciá-lo e apoiar a tomada de decisões no presente.

2.5. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS



Os direcionadores estratégicos compreendem os conceitos de missão, visão, valores organizacionais e valores públicos, discutidos e validados junto à alta administração. São

fundamentais para orientar o planejamento estratégico, pois representam os alicerces da organização, sintetizam a razão de ser da organização.

Devem ser declarados de forma consciente, precisa e clara para favorecer o alinhamento institucional, garantir a correta execução do plano estratégico e a geração de valor público.

2.5.1. MISSÃO

A missão estabelece a razão de ser da instituição, o porquê de sua existência. A [Lei nº 10.233, de 2001](#), estabelece a missão da Antaq e, a partir da análise SWOT, procurou-se revisitar a atual apresentação da missão institucional.

2.5.2. VISÃO

É o elemento que indica o futuro para o qual as ações estratégicas devem ser direcionadas, essencial para orientar a execução da estratégia e das atividades que dão sentido à organização. Trata-se da imagem que descreve a situação desejada pela instituição, sintetizando as aspirações de seus dirigentes e servidores quanto ao futuro e à forma como deseja ser percebida por parceiros, usuários e pela sociedade em geral.

A visão representa, ao mesmo tempo, um desafio e um objetivo estratégico de grande valor, servindo com marco referencial para construção de uma agenda de longo prazo. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, de fácil compreensão, compatível com os valores da organização e desafiador, mas também factível, refletindo as maiores ambições da organização.

2.5.3. VALORES ORGANIZACIONAIS

São princípios, crenças e padrões que orientam o comportamento e a atuação da organização e que devem ser incorporados em sua cultura. Informam como cada membro da organização deve se comportar no desempenho de suas atividades e situações do dia a dia. Nenhum objetivo, projeto, iniciativa, entrega ou tarefa deve ser realizado em oposição a esses valores organizacionais.

2.5.4. VALOR PÚBLICO

Os valores organizacionais apresentados no mapa estratégico da Antaq não se confundem com os valores públicos gerados pela Agência. Criar valor público é ofertar respostas efetivas às necessidades ou demandas coletivas politicamente desejadas, cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade. O [Decreto nº 9.203, de 2017](#) define valor público como:

produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Para identificar os valores públicos gerados pela Antaq, deve-se olhar, sob a perspectiva da sociedade e do setor regulado, como os serviços resultantes das atividades finalísticas resultam em benefícios na ponta. Nesse sentido, pode ser substituído ou mesmo complementado pelo conceito de entregas realizadas pela Agência.

Pontue-se também que a conexão entre os macroprocessos e os valores públicos gerados é matricial, ou seja, todos os macroprocessos são eficazes na geração dos valores públicos indicados na Cadeia de Valor.

Com o intuito de avaliar e enriquecer internamente a proposta de direcionadores estratégicos do grupo de trabalho antes da apreciação da alta administração, foi realizada consulta interna, via formulário eletrônico, junto a todos(as) os(as) colaboradores(as) da Agência.

2.6. DEFININDO A ESTRATÉGIA



2.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O processo de elaboração do PEI exige a compreensão aprofundada da organização e de seu ambiente externo, de modo que os objetivos estratégicos refletem demandas, expectativas, oportunidades e desafios a serem superados para alcançar a visão institucional, sintetizando os resultados-chave almejados pela Agência até 2028.

Tradicionalmente, o método BSC tem sido utilizado para tornar o planejamento estratégico exequível, traduzindo a visão e a estratégia da organização em ações mensuráveis a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, que permite controlar e monitorar a implementação da estratégia de forma estruturada.

No [ciclo 2021-2024](#), assim como na maioria das organizações da Administração Pública, o Balanced Scorecard (BSC) foi adaptado, substituindo a perspectiva financeira pela missão institucional, com foco nos resultados entregues à sociedade e aos usuários.

Para o ciclo 2025-2028, buscou-se maior objetividade na definição dos objetivos estratégicos, garantindo coerência com o diagnóstico situacional e alinhamento à missão e à visão da Agência. Para isso, foram conduzidas discussões técnicas orientadas por quatro questões fundamentais:

I – Quais objetivos poderão fortalecer as forças indicadas? Quais projetos estratégicos podem aproveitá-los?

II – Quais objetivos estratégicos poderão mitigar ou reduzir as fraquezas identificadas? Quais projetos atuariam nesse sentido?

III – Quais objetivos estratégicos poderão aproveitar as oportunidades do contexto externo identificadas? Quais projetos estratégicos auxiliariam?

IV – Quais objetivos estratégicos poderão evitar as ameaças identificadas? Quais projetos estratégicos atuariam para evitá-las?

Essa abordagem, apresentada pela consultoria Gartner, foi utilizada para estruturar os Objetivos Estratégicos (OE) do ciclo 2025-2028, com a expectativa de que sejam específicos, relevantes e diretamente conectados ao diagnóstico situacional, refletindo os resultados almejados pela Agência. Diferentemente de objetivos genéricos aplicáveis a qualquer órgão público, os novos OE foram concebidos para expressar as ambições e desafios próprios da Agência.

Na elaboração do Mapa Estratégico 2025-2028, os OE foram organizados em três perspectivas:

1. **Resultados à sociedade:** relacionados aos processos finalísticos de regulação, outorga, fiscalização e estudos do setor aquaviário;
2. **Governança e estratégia:** voltados à melhoria de processos críticos finalísticos e à gestão estratégica;
3. **Supporte e gestão:** relacionados aos processos de apoio, como gestão de pessoas, contratações, gestão orçamentária, financeira e contabilidade pública, gestão de tecnologia da informação, gestão de dados, gestão de informações e documentos e gestão de bens móveis e imóveis da administração.

Após a definição dos OE, foram realizadas discussões colaborativas para estabelecer os resultados-chave estratégicos, estruturados com métricas claras e entregas objetivas. Em seguida, iniciou-se uma nova rodada de contribuições para detalhar os resultados-chave táticos vinculados a cada resultado estratégico, além da identificação de projetos estratégicos ou processos da Cadeia de Valor necessários para viabilizar esses resultados.

1. Objetivos Finalísticos	2. Objetivos de Governança e Estratégia	3. Objetivos de Gestão e Suporte
Alcançados pela execução de atividades finalísticas da Antaq que geram valor público alinhado às expectativas e às demandas da sociedade e do setor regulado, impactando diretamente a implementação das políticas públicas do setor.	Os objetivos de governança fornecem os recursos necessários para o completo desenvolvimento das competências de regulação, outorga, fiscalização e estudos.	Alcançados pela execução das atividades que apoiam os processos finalísticos e de governança e estratégia ao suprir recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos.
Compreendem agendas relacionadas à fiscalização, regulação, outorga, estudos, promoção da sustentabilidade e da inovação relativas a: a. Exploração de infraestrutura portuária; b. Exploração de infraestrutura aquaviária; c. Exploração de serviços de transportes aquaviários: <ul style="list-style-type: none">• Navegação marítima;• Navegação interior.	Compreendem agendas e iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e à promoção da sustentabilidade e inovação relativas a: <ul style="list-style-type: none">• Integridade e ética;• Desenvolvimento organizacional;• Controles institucional;• Participação da sociedade;• Governança dos processos organizacionais;• Riscos e controles;• Desempenho;• Gestão executiva;• Articulação e relações institucionais;• Comunicação;• Consultoria jurídica.	Contemplam agendas e iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e à promoção da sustentabilidade e inovação relativas a: <ul style="list-style-type: none">• Orçamento, finanças e contabilidade e custos;• Administração e logística;• Conhecimento e informação;• Tecnologia da informação;• Capacitação;• Pessoas.

Quadro 1 – Perspectivas dos Objetivos Estratégicos

2.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ALCANCE DE RESULTADOS COM O MÉTODO OKR

De acordo com o [Guia de Gestão Estratégica](#), do Ministério da Economia, a gestão para resultados é uma abordagem que assegura que programas, projetos, processos, produtos e serviços contribuam para o alcance de resultados claramente definidos. Essa abordagem cria uma estrutura coerente para a gestão e os planos estratégicos, enfatizando monitoramento, aprendizado e responsabilidade gerencial.

Os resultados-chave que comporão o PEI e respectivos PGAs devem observar os requisitos mínimos estabelecidos na [Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019](#) - Lei das Agências - e na [Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020](#). A Lei das Agências, nos arts. 17, 18 e 19, determina que:

- O **Plano Estratégico Institucional (PEI)** deve conter objetivos, metas e resultados esperados, relativos à gestão e às competências regulatórias, fiscalizatórias e normativas, além da indicação de fatores externos que possam impactar seu cumprimento;
- O **Plano de Gestão Anual (PGA)** deve detalhar ações, resultados e metas alinhados ao PEI, incluindo agenda regulatória, estimativa de recursos e cronograma de desembolso;
- As **metas** devem contemplar desempenho administrativo e operacional, qualidade dos serviços, fomento à pesquisa e cooperação com órgãos de defesa da concorrência, do consumidor e do meio ambiente.

A [Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020](#) complementa essas exigências, determinando que o PEI contenha, no mínimo:

- Cadeia de valor;
- Identidade estratégica (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- Objetivos estratégicos e respectivas metas;
- Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas;
- Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos, principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Para fortalecer o modelo de gestão orientado à entrega de resultados concretos associados à Cadeia de Valor da Antaq, será incorporado o método OKR na elaboração do PEI 2025-2028 e nos quatro PGAs vinculados. Essa metodologia, apresentada pela consultoria Gartner na fase inicial de preparação do PEI, está alinhada às diretrizes do PGD 2.0, que busca consolidar um

paradigma de gestão com foco em resultados mensuráveis e vinculados aos processos da Cadeia de Valor.

2.6.3. MÉTODO OKR

O método OKR promove foco e alinhamento organizacional em torno de objetivos específicos, associados a resultados-chave claros e mensuráveis. Ao definir resultados-chave como métricas com prazo e meta, o método facilita a comunicação e o engajamento da organização em torno desses resultados.

De acordo com Gartner (2024), os OKRs são compostos por duas partes:

- Objetivo:** descreve o resultado que se pretende alcançar em determinado período, definindo a direção;
- Resultados-chave:** métricas que medem o progresso em direção ao objetivo estipulado.

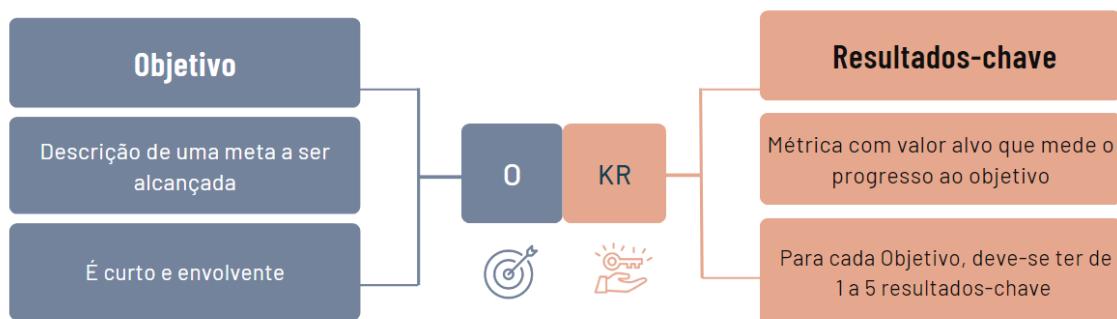


Imagen 8 – Estrutura OKR

O alcance dos KRs estratégicos será garantido por uma sequência organizada de resultados-chave táticos, que se desdobram em resultados-chave operacionais. Estes, por sua vez, estarão vinculados aos Planos de Entregas das unidades, seguindo as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do MGI.

Cada nível de KR tem um papel específico:

- KR estratégico:** vinculado a um objetivo estratégico definido pela Alta Administração no PEI 2025-2028; orienta a Agência rumo à sua visão de futuro;
- KR tático:** traduz o KR estratégico para o prazo de 1 ano, disposto nos PGAs do quadriênio;
- KR operacional:** detalha os resultados setoriais necessários no curto prazo para alcançar os resultados táticos, dispostos nos PGAs e nos Planos de Entrega das unidades organizacionais.

Os KR_s táticos e operacionais são desdobramentos dos KR_s estratégicos, garantindo alinhamento e direcionando esforços para contribuir diretamente com os resultados institucionais.

2.6.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

O modelo de governança e gestão estratégica do ciclo 2025-2028 foi harmonizado ao método ágil dos OKRs e às diretrizes do PGD 2.0, consolidando a busca por resultados concretos a partir da alocação eficaz de recursos e do alinhamento das unidades organizacionais. Essa abordagem privilegia a entrega de resultados mensuráveis, em detrimento do controle excessivo dos meios e esforços.

Para cada objetivo estratégico, será definido um conjunto de resultados-chave quantitativos e mensuráveis. Esses resultados serão desdobrados em níveis estratégico, tático e operacional, garantindo agilidade, foco e engajamento das unidades. Além dos KR_s, as unidades poderão utilizar indicadores de desempenho para monitorar processos e retroalimentar o ciclo de gestão estratégica, permitindo ajustes nas metas.

O processo também incorpora as diretrizes do PGD 2.0, atribuindo às unidades a responsabilidade pela execução dos Planos de Entregas, que incluem entregas estratégicas, rotineiras e horas de trabalho não vinculadas à entrega. Esses planos serão derivados dos planos de trabalho dos servidores, assegurando coerência entre planejamento e execução.

2.6.5. MÉTODO OKR E AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS

Como podemos determinar se a Antaq alcançou um objetivo estratégico aprovado pela Diretoria-Colegiada utilizando o método OKR? A resposta não se dará por meio de um indicador específico. O objetivo estratégico será considerado atingido ao final de 2028, quando as metas estabelecidas nos resultados-chave estratégicos forem cumpridas.



Imagen 9 – Abordagem Integrada no modelo de governança e gestão estratégica da Antaq

Como determinar se a Antaq alcançou um objetivo estratégico aprovado pela Diretoria Colegiada utilizando o método OKR? A resposta não se dá por um único indicador. O objetivo será considerado atingido ao final de 2028 quando as metas dos resultados-chave estratégicos forem cumpridas.

Esses resultados serão desdobrados em KRs táticos, com metas anuais nos PGAs, e em KRs operacionais, com metas semestrais nos Planos de Entregas. Caso algum resultado-chave não seja totalmente alcançado até 2028, isso não significa fracasso, pois a Agência terá mobilizado esforços significativos e realizado ajustes contínuos, monitorados pela DPGE/GGGP/SGE e validados pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG) (trimestralmente), garantindo evolução na direção desejada.

2.7. ALINHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO



De acordo com o Guia de Gestão Estratégica:

Um projeto é uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único - inovações significativas são sempre alcançadas por meio de projetos. Quaisquer iniciativas que visam modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser

formalizadas como projetos estratégicos. Um projeto deve ser compreendido como um esforço temporário empreendido para se criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo.

As entregas são partes menores dos projetos, constituindo a menor unidade de gestão e monitoramento da estratégia. De acordo com o Guia, as entregas correspondem às etapas de desenvolvimento ou à oferta de parte ou totalidade de um produto ou serviço.

Com base nas consultas realizadas com o Gartner, a Antaq foi apresentada a uma metodologia que gera valor para cada iniciativa executada por uma organização, classificando-as em três categorias: “manter, melhorar e transformar” o negócio.



O método Gartner de gerenciamento de portfólio, dialoga com as novas diretrizes do PGD 2.0, com o método OKR e com a abordagem integrada de governança e gestão estratégica, contribuindo para a harmonização das iniciativas dispostas nos instrumentos de planejamento, governança e gestão institucionais:

- PGA – [art. 18 da Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019](#);
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) - [Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020](#);
- Agenda Regulatória (AR) – [§ 1º do art. 21 da Lei nº 13.848, de 2019](#);
- [Agenda Plurianual de Estudos \(APE\)](#);
- [Agenda Ambiental de Segurança Aquaviária \(AASA\)](#);
- Plano de Contratação Anual (PCA) - [inciso II do artigo 5º do Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022](#);
- Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – o [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#) e Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021;
- Plano de Integridade - [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#).

A consolidação técnica busca alinhar as iniciativas dispostas nos instrumentos de planejamento, de governança e de gestão institucionais, de modo a alinhar:

- a) Iniciativas propostas, expectativas e desafios a serem superados para alcançar a visão institucional;

- b) Objetivos estratégicos e resultados-chave estratégicos de quatro anos;
- c) Resultados-chave táticos anuais (PGA);
- d) Resultados-chave operacionais semestrais (Plano de Entregas);
- e) Planejamento Orçamentário da Agência.

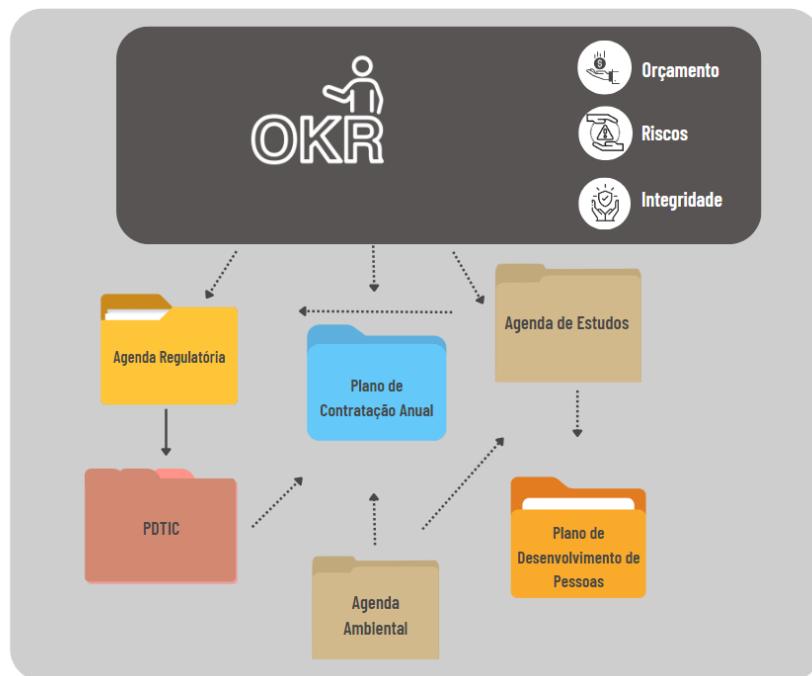


Imagen 12 – Representação alinhamento de instrumentos organizacionais da Antaq

A) IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

O art. 17 do [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), estabelece que a Gestão de Riscos deve observar, entre outros princípios, a integração ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, abrangendo atividades, processos de trabalho e projetos em todos os níveis da organização, relevantes à execução da estratégia e ao alcance dos objetivos institucionais.

Em conformidade com essa diretriz, serão identificados os riscos que possam afetar o alcance dos resultados-chave estratégicos definidos no PEI 2025-2028. Para garantir a efetividade desse processo, a Divisão de Riscos e Integridade (DRI) oferecerá suporte contínuo às unidades organizacionais no monitoramento dos riscos associados à consecução dos resultados estratégicos.

Essa integração assegura que a gestão de riscos seja um componente essencial da governança estratégica, fortalecendo a capacidade da Antaq de antecipar ameaças, mitigar impactos e garantir a entrega dos resultados previstos no PEI.

B) PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A priorização temporal das iniciativas estratégicas necessárias para o alcance dos resultados-chave deve levar em consideração:

A priorização temporal da execução dos projetos estratégicos ao longo do ciclo anual deverá levar em consideração os seguintes critérios:

- a) **Impacto**: o impacto que sua antecipação terá nas iniciativas a jusante;
- b) **Transversalidade**: o impacto do planejamento operacional de outras unidades organizacionais que contribuem para o alcance do resultado-chave estratégico;
- c) **Complexidade**: dificuldade na execução e geração de resultados da iniciativa;
- d) **Requerimento** da alta administração.

Posto que as iniciativas estratégicas são prioritárias, o monitoramento e, caso necessário, a revisão do cronograma de execução das iniciativas dispostas nos demais instrumentos de planejamento, governança e gestão institucionais (Agenda Regulatória, Agenda de Estudos, Agenda Ambiental etc.).

C) ALINHAMENTO DO PGA AO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ANUAL

A [Lei nº 13.848, de 2019](#) trouxe inovações relevantes ao processo de planejamento da Agências Reguladoras: o comando de que o PGA contemple metas relativas às atividades administrativas, finalísticas e fiscalizatórias, bem como trouxe o comando de vinculação do orçamento da Agência ao planejamento, com demonstração da alocação de recursos detalhando o programa de governo (constante no PPA), a ação orçamentária e o valor anual disposto na LOA do exercício de referência. Essa nova obrigação legal reflete diretamente nas atividades do processo orçamentário, desde a elaboração (PLOA) até o monitoramento da execução.

Como o PGA é o desdobramento anual do PEI da Agência, a vinculação do orçamento ao planejamento tático busca garantir que os escassos recursos sejam alocados de maneira eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da Antaq.

O orçamento é o plano financeiro para implementar uma estratégia de determinada instituição. Além disso, proporciona uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e para o ajuste/revisão dos instrumentos de planejamento, governança e gestão institucionais. A elaboração do orçamento da Antaq de maneira não conexa ao processo de planejamento estratégico gera dificuldades na condução e, naturalmente, na construção do alinhamento estratégico e de seu orçamentário.

2.8. VALIDAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO



A etapa de validação visa reforçar a legitimidade e a governabilidade do processo de planejamento estratégico institucional. Os direcionadores estratégicos, o mapa estratégico, a cadeia de valor, os resultados-chave estratégicos foram apresentados ao CEG, antes da análise e validação da Diretoria Colegiada, de acordo com o [§ 2º do art. 17 da Lei nº 13.848, de 2019](#) e a [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT-MGI nº 24, de 2023](#).

2.9. VIGÊNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028



Conforme hipótese prevista no parágrafo único do art. 16 do [Decreto nº 12.002, de 22 de abril de 2024](#), a portaria específica de instituição do PEI deve ter sua vigência a partir da data de sua publicação, sob risco de prejuízo à transparência, à governabilidade e à governança do processo.

Etapa		Produtos
1 ^a	Preparação e Pesquisa	1. Modelo de Gestão Estratégica, 2025-2028
2 ^a	Análise de Contexto	1. Relatório diagnóstico externo 2. Relatório diagnóstico interno 3. Cadeia de Valor Revisada 3. Mapeamento de questões estratégicas – Análise SWOT
3 ^a	Direcionadores Estratégicos	1. Missão, Visão, Valores Públicos e Valores Organizacionais
4 ^a	Definindo a Estratégia	1. Objetivos Estratégicos 2. OKRs
5 ^a	Alinhamento dos instrumentos de gestão	1. Refinamento dos objetivos estratégicos e dos resultados-chave; 2. Alinhamento dos planos institucionais; 3. Elaboração PGA 2025; 4. Elaboração PDTIC 2025-2028; 5. Proposta de ajuste AR, APE, AASA; PCA; PDP; 6. Identificação dos riscos que afetam o alcance da estratégia;
6 ^a	Validação pela alta administração	1. Análise e validação da proposta; 2. Validação da proposta de novo modelo de gestão estratégica
7 ^a	Vigência	1. Acórdão 2. Sistema HEFESTO atualizado

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ANTAQ

O planejamento estratégico da Antaq foi construído por meio dos seguintes artefatos:

- Mapa Estratégico;
- Cadeia de Valor;
- Resultados-chave estratégicos (PEI 2025-2028);
- Resultados-chave táticos (PGAs 2025, 2026, 2027 e 2028);
- Resultados-chave operacionais (carteira de entregas estratégicas 2025-2028).

5. MONITORAMENTO ESTRATÉGICO E REVISÃO DE KRs

O monitoramento do PEI 2025-2028 e dos respectivos PGAs será realizado de forma sistemática e contínua, conforme determina o Art. 7º da [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT-MGI nº 24/2023](#), que estabelece a responsabilidade dos comitês internos de governança na aprovação e acompanhamento dos planos estratégicos, em consonância com o [Decreto nº 9.203, de 2017](#).

Esse processo será conduzido pela DPGE/ GGGP/ SGE e validado pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG), garantindo alinhamento com as diretrizes da [Lei nº 13.848, de 2019](#), e do PGD 2.0.

5.1. PERIODICIDADE E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO

Planilha de Evolução das Iniciativas Estratégicas: mensalmente, após a avaliação dos Planos de Trabalho, os gestores das unidades executoras deverão registrar, nos autos de monitoramento do PGA, a planilha atualizada com:

- Percentual de execução da iniciativa estratégica;
- Status da iniciativa estratégica (não iniciada, em andamento, concluída e em atraso);
- Caso concluída, inserir na coluna OBS evidência da entrega concluída ou encaminhar artefato que a documente.

Relatórios trimestrais de monitoramento estratégico: a DPGE/GGGP/SGE consolidará trimestralmente as informações dispostas na planilha e as apresentará ao CEG. O relatório trimestral será divulgado interna e externamente.

5.2. FLUXO PARA REVISÃO DOS KRS

a) Identificação da necessidade de revisão:

- A necessidade é identificada pela unidade executora frente alterações no contexto regulatório, orçamentário, de pessoas ou tecnológico;
- A unidade gestora deve validar a proposta apresentada pela unidade executora e encaminhá-la para análise da DPGE.

b) Solicitação formal da unidade gestora à DPGE e ao CEG:

- A unidade gestora deverá apresentar ao CEG a justificativa técnica para a proposta de alteração ou cancelamento do resultado-chave e os impactos esperados;
- A DPGE/GGGP deverá apresentar ao CEG a avaliação da coerência com o PEI e PGA vigentes.

c) Manifestação do CEG:

- O CEG se manifestará sobre a proposta da unidade gestora;

- Caso houver impacto em KR's táticos e estratégicos, o CEG encaminhará os autos para deliberação da Diretoria Colegiada;
- Caso não haja impacto nos KR's táticos e estratégicos vigentes, o CEG deliberará sobre a proposta.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento do ciclo estratégico 2025-2028 buscou reforçar o compromisso da Agência com a melhoria contínua e a inovação para adaptação organizacional à evolução do setor aquaviário, às diretrizes e políticas públicas e aos insumos disponíveis para a execução do próprio PEI a partir dos 4 PGAs que o compõe. A partir da combinação dos métodos BSC e OKR, espera-se que a Antaq esteja mais preparada para enfrentar esses desafios futuros de maneira mais articulada, harmônica e flexível, entregando melhores resultados à sociedade ao cumprir sua missão institucional.

Esse modelo garante transparência, rastreabilidade e integração entre planejamento, execução e monitoramento, fortalecendo a governança estratégica e a cultura de gestão por resultados.

Em dezembro de 2025, foi realizada a 1^a revisão deste guia, a fim de alinhar a documentação à execução da gestão estratégica.

5. REFERÊNCIAS

Escola Superior do Ministério Público da União. [Guia prático da estratégia: Conceitos e Metodologias para construir uma gestão ágil e transformadora](#), 2021.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). [Gestão da Estratégia com o uso do BSC](#). Brasília, 2015.

Ministério da Economia. [Guia Técnico de Gestão Estratégica](#). Versão 1.0, abril/2020.

Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, família e combate à fome. Guia Metodológico – Planejamento Estratégico Participativo – 2023-2026. Brasília, 2023.

GARTNER. Apresentação realizada para gestores ANTAQ. Maio 2024.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. 4.ed. Rio de Janeiro: Forens; São Paulo: Método, 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente. OLIVEIRA, Antônio G. *Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico para Órgãos e Entidades Públicas*. 2.ed. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2024.

Tribunal de Contas da União (TCU). [10 passos para a boa gestão de riscos](#). Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

Tribunal de Contas da União (TCU). [Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública](#). Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.