

# Modelo de Governança e Gestão Estratégica

2025-2028



**Caio César Farias Leôncio**

Diretor-Geral Interino

**Wilson Pereira de Lima Filho**

Diretor

**Flávia Moraes Lopes Takafashi**

Diretora

**Alber Furtado de Vasconcelos Neto**

Diretor

**Gabinete do Diretor-Geral - GAB**

Anilson Rodrigues Aires - 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**

Alfredo Murillo Gameiro de Souza – Superintendente

**Superintendência de Estudos e Projetos Hidroviários - SEPH**

Bruno de Oliveira Pinheiro – Superintendente

**Auditoria Interna - AUD**

Marcos Mendonça da Silva – Auditor- Chefe

**Corregedoria - CRG**

Célia Aparecida de Almeida Siqueira – Corregedora

**Ouvidoria – OUV**

Joelma Maria Costa Barbosa - Ouvidora

# Sumário

INTRODUÇÃO.....	4
1. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANTAQ.....	6
1.1. ABORDAGEM INTEGRADA .....	6
2. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	11
2.1. PREMISSAS.....	11
2.2. CONSTRUÇÃO COLETIVA .....	11
2.3. PREPARAÇÃO E PESQUISA .....	13
2.4. ANÁLISE DE CONTEXTO .....	16
2.4.1. AMBIENTE EXTERNO .....	16
2.4.2. AMBIENTE INTERNO .....	17
2.4.3. ANÁLISE SWOT .....	18
2.5. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS .....	19
2.5.1. MISSÃO .....	19
2.5.2. VISÃO.....	19
2.5.3. VALORES ORGANIZACIONAIS .....	20
2.5.4. VALOR PÚBLICO .....	20
2.6. DEFININDO A ESTRATÉGIA .....	21
2.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	21
2.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ALCANCE DE RESULTADOS COM O MÉTODO OKR... 24	
2.6.3. MÉTODO OKR.....	25
2.6.4. INDICADORES DE DESEMPENHO .....	26
2.7. ALINHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO (5ª ETAPA) .....	29
2.8. VALIDAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO (6ª ETAPA).....	33
2.9. VIGÊNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028 (7ª ETAPA) .....	33
3. MONITORAMENTO E REVISÃO PEI E PGA.....	34
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
5. REFERÊNCIAS.....	35

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é o processo que determina a melhor direção para a organização seguir, envolvendo a definição de objetivos e metas, além de estabelecer uma estratégia para alcançá-los. Para iniciar esse processo, é essencial o conhecimento da realidade atual da ANTAQ (diagnóstico interno) e de seu ambiente externo (diagnóstico externo), que referenciará a estratégia da Agência para alcançar os resultados desejados. Esse processo pode ser delineado respondendo a três perguntas básicas:

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

O encadeamento e harmonia das respostas a essas perguntas permitirão a estruturação de um Plano Estratégico Institucional (PEI) que facilitará o alinhamento das iniciativas prioritárias da Agência, o aumento da racionalidade das decisões, a redução dos riscos e a ampliação das possibilidades de atingir seus objetivos estratégicos, preparando a ANTAQ para as mudanças no ambiente interno e externo, considerando variáveis orçamentárias, tecnológicas, macroeconômicas, políticas, sociais e ambientais.

A nova metodologia de governança e gestão estratégica para o quadriênio 2025-2028 incorporou o conhecimento adquirido durante as revisões e o monitoramento das iniciativas estratégicas do ciclo estratégico 2021-2024 (dispostas no PEI 2021-2024 e nos Planos de Gestão Anuais desse quadriênio) e contou com o apoio metodológico da consultoria do Gartner, trazendo como inovação a incorporação do método OKR (Objetivos e Resultados-chave) e o alinhamento com o 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 expectativa pela introdução do método de gestão ágil de OKR no ciclo estratégico 2025-2028 é promover o alinhamento interno, a maior flexibilidade e o foco no alcance de resultados no curto prazo, sem perder o horizonte de longo prazo de sua missão institucional e os desafios econômicos e sociais do país, em um contexto global. A nova abordagem busca adequar o processo de planejamento estratégico às especificidades, desafios e oportunidades da ANTAQ, ao mesmo tempo em que almeja simplificar e dar agilidade ao alcance dos resultados estratégicos, combinando também elementos de técnicas reconhecidas como a Análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Em relação à gestão estratégica da ANTAQ para o ciclo 2025-2028, é interessante adiantar que o monitoramento estratégico ocorrerá a partir de um novo sistema de medição de desempenho individual e institucional, em linha com as diretrizes do PGD 2.0. A nova ferramenta de

monitoramento de desempenho facilitará o monitoramento, os ajustes operacionais identificados, a avaliação e racionalização da alocação de recursos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos a partir do método OKR e da execução de seus processos de negócio para o alcance de sua missão institucional.

A elaboração de um plano estratégico claro, integrado e, acima de tudo, colaborativo implica o envolvimento constante dos líderes, dirigentes e do corpo técnico de todas as unidades organizacionais da ANTAQ. O objetivo deste guia é apresentar o novo modelo de governança e gestão estratégica para simplificar, engajar e dar transparência na busca por melhores resultados à sociedade.

## 1. GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANTAQ

A gestão estratégica na ANTAQ representa o processo operacional pelo qual a estratégia é desenvolvida, comunicada, executada e monitorada. 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 (PEI) e dos respectivos Planos de Gestão Anuais para os quatro anos correspondentes.

Cada etapa de planejamento foi executada pelo Grupo de Trabalho (GT) de elaboração do PEI 2025-2028, apoio da GGGP, com encontros semanais. As atividades do GT se encerraram com a submissão da proposta de PEI e PGA à Diretoria.

Aqui reside um ponto importante do processo de planejamento estratégico. As reuniões semanais do GT objetivaram não apenas discutir e definir proposta de direcionadores estratégicos, objetivos, resultados almejados. Inovou ao buscar:

- construir a compreensão e a adesão às mudanças propostas pela Gerência de Governança, Gestão e Planejamento (GGGP);
- gerar ideias, percepções e feedbacks coletivos;
- desenvolver habilidades comuns de pensamento estratégico;
- construir relacionamentos.

O novo modelo de governança e gestão estratégica proposto para o ciclo 2025-2028 reforça a busca por resultados e a necessidade de trazer a estratégia - definida tradicionalmente no Plano Estratégico Institucional (PEI) – para o dia a dia de trabalho da Agência. Reforçar a necessidade de um bom planejamento para buscar resultados transformadores e alinhar as iniciativas de diferentes unidades e reduzir a concorrência interna por escassos recursos. A incorporação do método OKR - uma prática moderna de gestão ágil - busca acelerar a consolidação da cultura organizacional voltada a melhores resultados, transparência, comunicação, inovação, alinhamento, priorização e engajamento.

### 1.1. ABORDAGEM INTEGRADA

A governança estratégica refere-se ao conjunto de regras, políticas e procedimentos estabelecidos pelos líderes da organização com o intuito de garantir que a estratégia seja formulada e executada de maneira eficaz e ética. Envolve a supervisão e o controle das decisões estratégicas, bem como a garantia de que estas estejam alinhadas aos objetivos e valores organizacionais.



A governança estratégica define o quadro dentro do qual as decisões estratégicas são tomadas, enquanto a gestão estratégica se ocupa da implementação dessas decisões. Ambos são cruciais

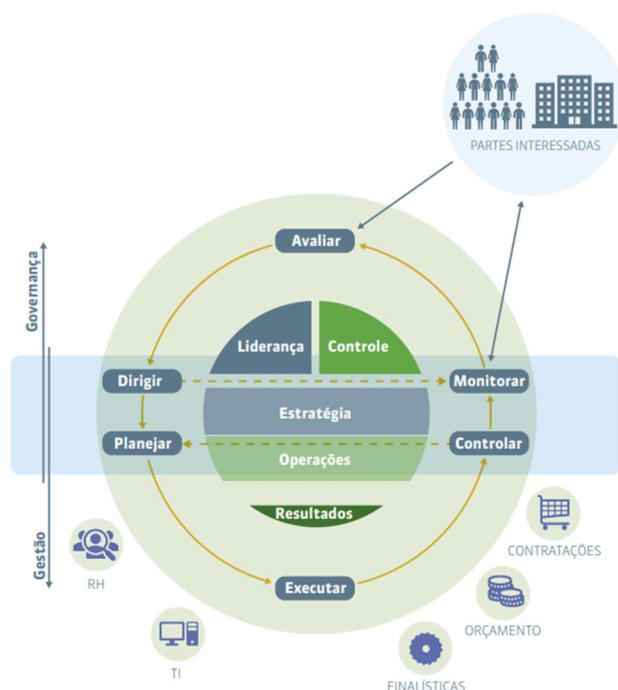


Imagem 3 – Modelo de abordagem integrada de governança e gestão estratégica TCU

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

para o sucesso organizacional, pois garantem que a Agência não só tenha um rumo claro, mas também os meios e a supervisão necessários para seguir esse caminho de forma eficaz.

Nesse sentido, foi proposto um novo fluxo do processo específico de governança da estratégia, com a proposta de criação do Grupo de Trabalho de Apoio à Avaliação da Estratégia, uma instância temporária de apoio técnico ao CEG cuja principal ferramenta serão as Reuniões de Acompanhamento Estratégico (RAE) para monitoramento mensal dos

resultados-chave táticos anuais (necessários para o alcance dos resultados-chave estratégicos) consolidados nos Planos de Gestão Anuais do quadriênio 2025-2028.

A partir da publicação do PEI 2025-2028, o Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico (Ordem de Serviço nº 15/2024/DG) será finalizado e, em seguida, formalizado novo Grupo de Trabalho, o de apoio técnico à avaliação da estratégia (RAE) também sob a coordenação da GGGP e com a participação de representantes de todas as unidades básicas e de representantes da Diretoria Colegiada, para discutir e avaliar o andamento do alcance dos resultados-chave táticos, subsidiando a atuação do CEG.

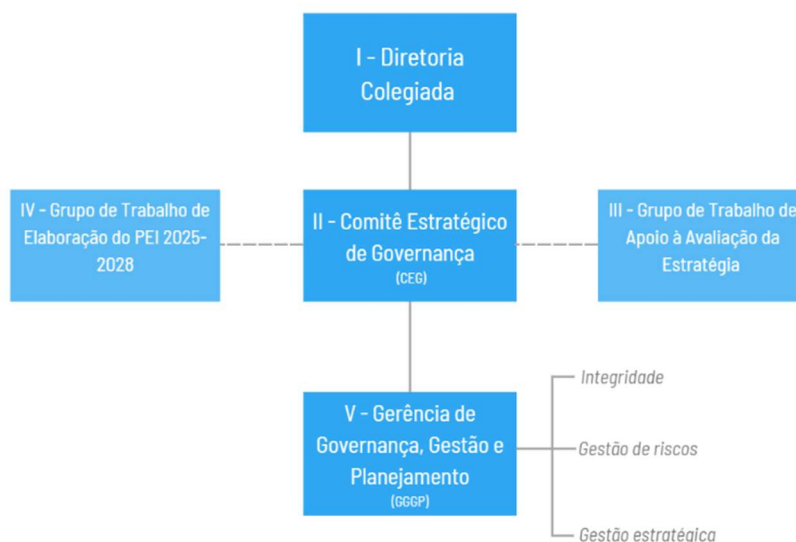


Imagem 4 – Estrutura de governança estratégica da ANTAQ

### **I - Diretoria Colegiada**

Instância deliberativa máxima da ANTAQ, responsável pela aprovação do Plano Estratégico Institucional (PEI), que conterá os direcionadores estratégicos, os objetivos estratégicos e os resultados-chave estratégicos (KR estratégicos) esperados das ações da ANTAQ relativos à sua gestão e a suas competências regulatórias, fiscalizatórias e normativas. Instância responsável pela aprovação dos Planos de Gestão Anual (PGAs) relativos ao quadriênio do Plano Estratégico Institucional (PEI).

### **II - Comitê Estratégico de Governança (CEG)**

Instância deliberativa 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 exclusivamente para o processo de planejamento estratégico do ciclo 2025-2028, para discussão e proposição do Plano Estratégico Institucional 2025-2028 (PEI 2025-2028), coordenado pela GGGP e que encerrará suas atividades com a publicação do PEI 2025-2028. Nas reuniões técnicas do Grupo de Trabalho serão consolidadas proposições



acerca da análise de contexto, dos direcionadores estratégicos (visão, missão, valores, objetivos estratégicos, carteira de projetos e harmonização do PEI com os planos tático operacionais da ANTAQ.

O Grupo de trabalho, composto por um representante de superintendência ou órgão equivalente da Agência e um representante de cada assessoria da Diretoria, tem 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
- Apreçar e deliberar as propostas elaboradas pela GGGP para a estruturação do PEI.

#### **IV – Grupo de Trabalho de apoio à Avaliação da Estratégia**

Instância temporária criada para avaliar a implementação da estratégia por meio do monitoramento dos resultados-chave, dos resultados táticos, das iniciativas e indicadores setoriais e propor ao CEG medidas para resolver problemas e mitigar riscos que impactem o alcance dos objetivos estratégicos.

#### **V – Gerência de Governança, Gestão e Desempenho**

Responsável por articular a governança e a gestão estratégica, coordenando o processo de planejamento estratégico, monitoramento, revisão do PEI e respectivos PGAs. Compete à GGGP:

- 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.

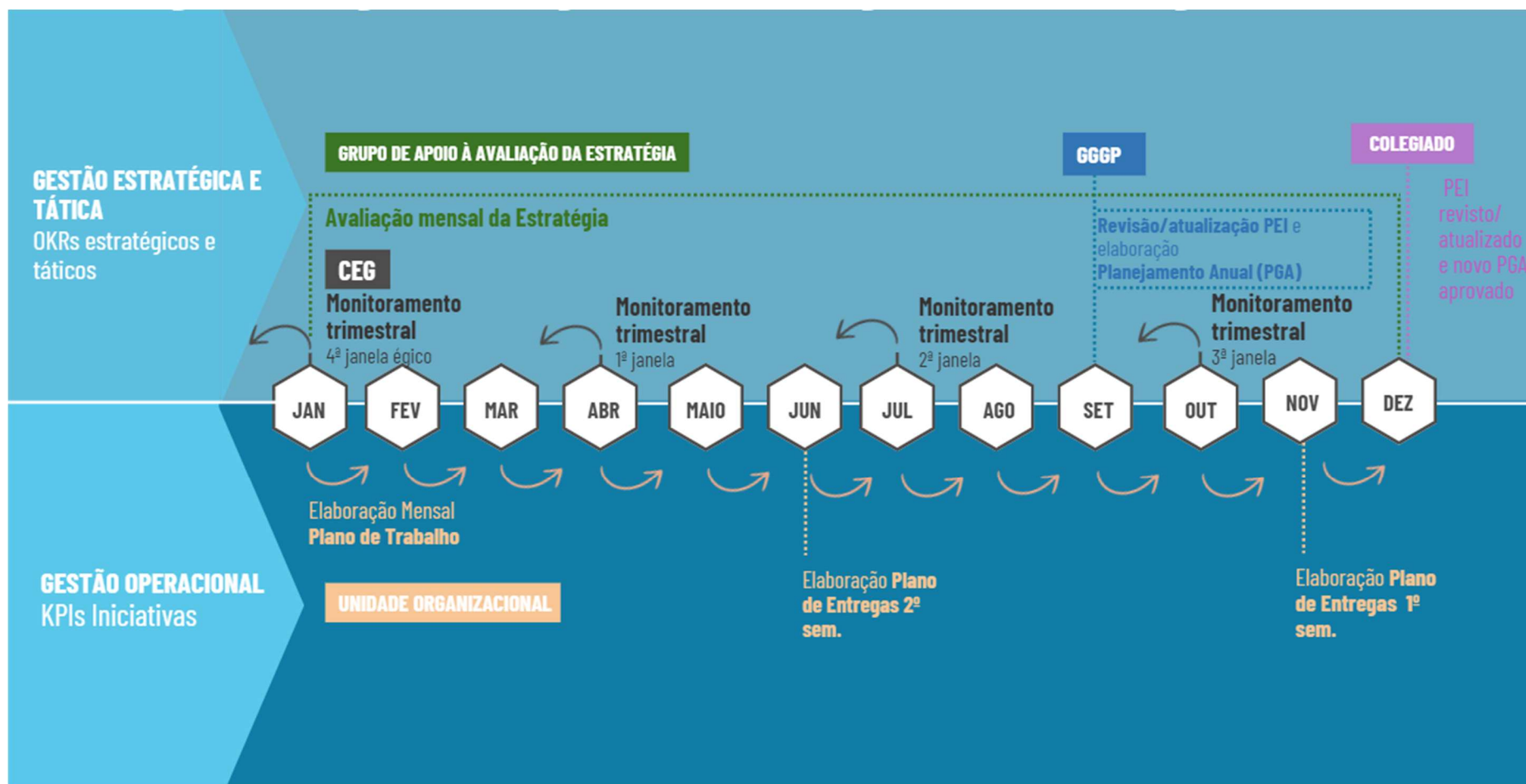


Imagem 5 – Abordagem integrada de governança e gestão estratégica na ANTAQ

## 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.

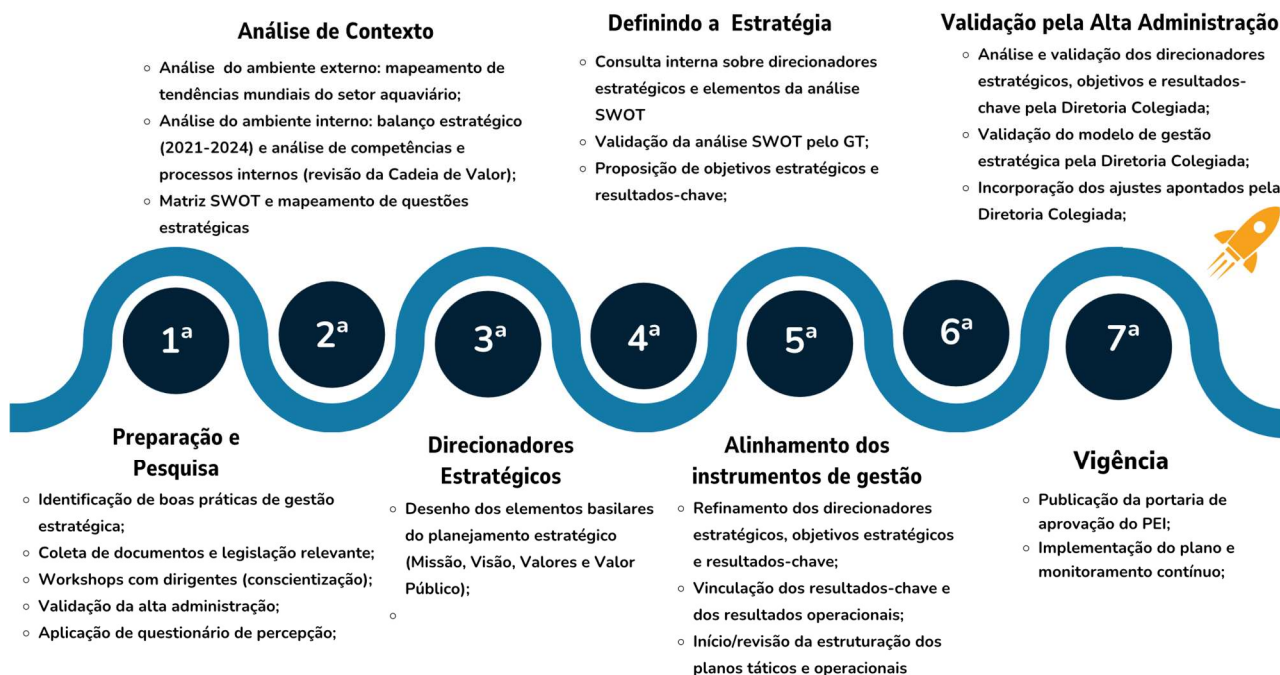


Imagem 6 – Síntese das Etapas de Planejamento Estratégico

## 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, de 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 2ª 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.
<b>Exemplo:</b> equipe motivada e experiente, recursos tecnológicos adequados.	<b>Exemplo:</b> sistemas de informação obsoletos, deficiências da equipe, falta de recursos ou processos ineficientes.
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.
<b>Exemplo:</b> diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, tendências de mercado, alterações legislativas, parcerias com outras instituições.	<b>Exemplo:</b> 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 permite que o processo de planejamento estratégico incorpore:

- as particularidades do contexto, em especial o contexto de tomada de decisão;
- a reflexão sobre os propósitos, objetivos e requisitos situacionais (políticos, legais, administrativos, éticos e ambientais);

- a construção de uma agenda mais ampla em um momento inicial e, posteriormente, de ações mais seletivas;
- fomenta o pensamento sistêmico, entendendo a dinâmica do sistema global no espaço e no tempo e suas interrelações com os subsistemas constituintes;
- o foco no futuro e em reflexões de como diferentes estratégias podem ser usadas para influenciá-lo, subsidiando 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 a execução da estratégia e das atividades que dão sentido à organização. É a imagem que descreve a situação desejada pela organização, sintetizando os desejos e aspirações dos seus servidores e dirigentes quanto ao futuro, ou sobre como este deseja ser e quer ser percebido por seus parceiros, por seus usuários e pela sociedade de forma mais ampla.

Representa um desafio e, ao mesmo tempo, um objetivo estratégico de grande valor, servindo com marco referencial para construção de uma agenda estratégica de longo prazo. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, de fácil compreensão, compatível com os valores da

organização, desafiador, no entanto deve ser de possível alcance e que represente as maiores ambições e desejos do órgão.

### 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, 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 enseja a compreensão interna da organização e de seu ambiente externo, para que os objetivos estratégicos propostos reflitam as demandas, expectativas, oportunidades e os desafios a serem superados para o alcance da visão institucional, sintetizando os resultados-chave almejados pela Agência até 2028.

O método (BSC é a maneira tradicional de tornar o planejamento estratégico exequível, permitindo traduzir 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 utilizada para controlar e monitorar a implementação da estratégia.

No ciclo 2021-2024, assim como na maioria das organizações da Administração Pública, o BSC foi adaptado, com a “substituição” da perspectiva financeira pela missão institucional (resultados à sociedade/ cliente).

No entanto, com o intuito de trazer mais objetividade na definição textual dos objetivos estratégicos de forma que sejam coerentes e conexos com o diagnóstico situacional e, consequentemente, com os desafios e oportunidades identificados e alinhados com a missão e a visão, foram conduzidas discussões técnicas para identificar:

*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 construção foi apresentada à ANTAQ pela consultoria Gartner e foi utilizada para a estruturação dos Objetivos Estratégicos (OE) do ciclo 2025-2028, com a expectativa de que os novos objetivos sejam mais específicos, diretos, relevantes, contemplem o diagnóstico situacional e, assim, espelhem os resultados almejados pela Agência. Não serão genéricos e aplicáveis a qualquer organização pública.

Na elaboração do Mapa Estratégico 2025-2028 da ANTAQ, os OE foram organizados a partir da perspectiva **de resultados à sociedade** (relativos aos processos finalísticos de regulação, outorga, fiscalização e estudo do setor aquaviário), **governança e estratégia** (relativos aos processos executados para melhorar processos-críticos finalísticos e a gestão) e **suporte e gestão** (relacionados aos processos de suporte como gestão de pessoas, gestão de 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).

Definidos os OE, foram conduzidas discussões colaborativas sobre os resultados-chave estratégicos almejados pela Agência, que deveriam ser estruturados a partir de métricas claras e entregas objetivas.

Uma vez definida uma primeira versão dos resultados-chave estratégicos (OKRs), iniciava-se nova rodada de contribuições para o cadenciamento de resultados-chave táticos vinculados a cada resultado-chave, bem como um esforço secundário de identificação de possíveis projetos estratégicos ou processos da Cadeia de Valor necessários para o alcance dos resultados táticos.

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.
<p>Compreendem agendas relacionadas à fiscalização, regulação, outorga, estudos, promoção da sustentabilidade e da inovação relativas a:</p> <p>a. Exploração de infraestrutura portuária;</p> <p>b. Exploração de infraestrutura aquaviária;</p> <p>c. Exploração de serviços de transportes aquaviários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegação marítima;</li> <li>• Navegação interior.</li> </ul>	<p>Compreendem agendas e iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e à promoção da sustentabilidade e inovação relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridade e ética;</li> <li>• Desenvolvimento organizacional;</li> <li>• Controles institucional;</li> <li>• Participação da sociedade;</li> <li>• Governança dos processos organizacionais;</li> <li>• Riscos e controles;</li> <li>• Desempenho;</li> <li>• Gestão executiva;</li> <li>• Articulação e relações institucionais;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Consultoria jurídica.</li> </ul>	<p>Contemplam agendas e iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e à promoção da sustentabilidade e inovação relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento, finanças e contabilidade e custos;</li> <li>• Administração e logística;</li> <li>• Conhecimento e informação;</li> <li>• Tecnologia da informação;</li> <li>• Capacitação;</li> <li>• Pessoas.</li> </ul>

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 de gestão pela qual uma organização garante que seus programas, projetos, processos, produtos e serviços contribuirão para o alcance de resultados claramente determinados. A gestão para resultados produz uma estrutura coerente para a gestão e os planos estratégicos, ao enfatizar o monitoramento, o aprendizado e a responsabilidade dos gerentes.*

Os resultados-chave que comporão o PEI e respectivos PGAs deverão considerar os requisitos mínimos dispostos 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, apresenta os requisitos mínimos dos instrumentos estratégicos:

*Art. 17. A agência reguladora deverá elaborar, para cada período quadrienal, plano estratégico que conterá os objetivos, as metas e os resultados estratégicos esperados das ações da agência reguladora relativos a sua gestão e a suas competências regulatórias, fiscalizatórias e normativas, bem como a indicação dos fatores externos alheios ao controle da agência que poderão afetar significativamente o cumprimento do plano.*

*§ 1º O plano estratégico será compatível com o disposto no Plano Plurianual (PPA) em vigência e será revisto, periodicamente, com vistas a sua permanente adequação.*

*§ 2º A agência reguladora, no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, contado da aprovação do plano estratégico pelo conselho diretor ou pela diretoria colegiada, disponibilizá-lo-á no respectivo sítio na internet.*

*Art. 18. O Plano de Gestão Anual, alinhado às diretrizes estabelecidas no plano estratégico, será o instrumento anual do planejamento consolidado da agência reguladora e contemplará ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão. (GN).*

*§ 1º A agenda regulatória, prevista no art. 21 desta Lei, integrará o Plano de Gestão Anual para o respectivo ano.*

*(...)*

*Art. 19. O Plano de Gestão Anual deverá:*

*I - especificar, no mínimo, as metas de desempenho administrativo e operacional e as metas de fiscalização a serem atingidas durante sua vigência, as quais deverão ser compatíveis com o plano estratégico;*

*II - prever estimativa de recursos orçamentários e cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários ao alcance das metas definidas.*

*Parágrafo único. As metas de desempenho administrativo e operacional referidas no inciso I do caput incluirão, obrigatoriamente, as ações relacionadas a:*

*I - promoção da qualidade dos serviços prestados pela Agência;*

*II - promoção do fomento à pesquisa no setor regulado pela agência, quando couber;*

*III - promoção da cooperação com os órgãos de defesa da concorrência e com os órgãos de defesa do consumidor e de defesa do meio ambiente, quando couber.*

A Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal integrantes do SIORG. Consoante o normativo, o PEI deve conter, 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.

O processo de fortalecimento do modelo de gestão baseado na entrega de resultados concretos associados à cadeia de valor da ANTAQ será acelerado pela incorporação do método OKR para a elaboração do PEI 2025-2028 e, conseqüentemente, para os quatro PGAs a ele vinculados.

O método OKR foi oportunamente apresentado à Agência pela consultoria Gartner durante a etapa inicial de preparação e pesquisa de elaboração do PEI 2025-2028, vindo ao encontro das diretrizes do novo PGD 2.0 - o qual almeja fortalecer o modelo de gestão por resultados na Administração Pública Federal - fortalecendo o paradigma de gestão com foco na entrega de resultados, concretos e mensuráveis, associados aos processos da cadeia de valor.

### 2.6.3. MÉTODO OKR

O método OKR permite o foco e o alinhamento da organização em torno de objetivos específicos aos quais estão associados resultados-chave claros e mensuráveis, a serem perseguidos. O método OKR foca e alinha a organização em torno de objetivos críticos e específicos, permitindo definir e comunicar o objetivo e medir seu progresso a partir dos resultados-chave vinculados a ele.

Essa dinâmica busca fomentar o trabalho colaborativo, a comunicação, a motivação e o engajamento de seus colaboradores, apresentando o cascadeamento dos resultados táticos necessários para o alcance dos resultados institucionais definidos no PEI 2025-2028. Isso permite o alinhamento e a alocação eficaz de esforços da organização, evitando dispersão de ações e recursos.

De acordo com Gartner (2024), os OKRs são compostos por duas partes: a primeira parte, o objetivo, descreve o resultado/meta que se pretende alcançar até determinado período, é o que define a direção; e a segunda parte representa o resultado-chave mensurável que, idealmente, deve apresentar um valor inicial e um valor final para permitir medir o progresso em direção ao objetivo-chave estipulado, seja ele estratégico ou tático.

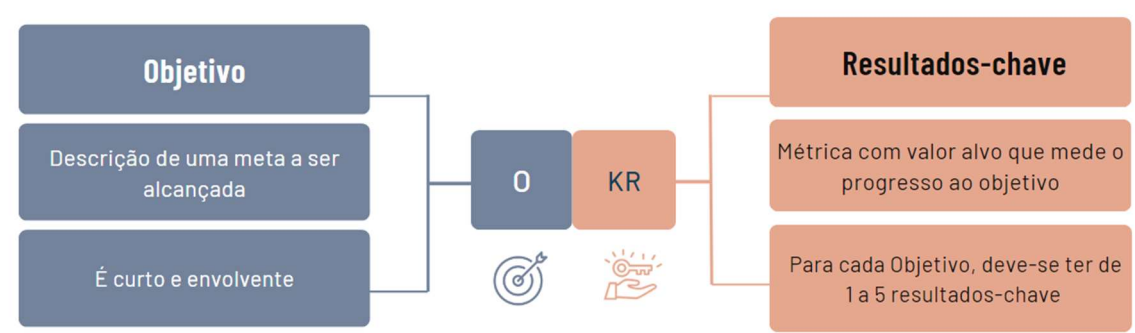


Imagem 8 – Estrutura OKR

A expectativa para os próximos quatro anos é de que a incorporação do método OKR, adaptado à realidade da ANTAQ, permita que os colaboradores, independentemente da unidade organizacional ou do nível hierárquico, entendam os objetivos estratégicos e os resultados-chave - claros, objetivos e mensuráveis – necessários para o alcance.

O alcance dos KRs estratégicos - definidos pela alta administração e dispostos no PEI 2025-2028 - será conduzido por uma sequência encadeada de resultados-chave táticos, que representam as entregas setoriais cujos prazos finais estimados as vinculam ao seu respectivo PGA (2025 a 2028).

O **OKR estratégico** relaciona-se com determinado objetivo estratégico, que impulsiona a Agência a atingir sua visão de futuro, definido pela Alta Administração. O **OKR tático**, por sua vez, traduz para a perspectiva de médio prazo (1 ano) o(s) resultado(s) setoriais necessário(s) para o alcance dos resultados estratégicos. Os **KRs táticos** devem estar conectados com os **KRs estratégicos**, de forma a alinhar e subsidiar a alocação de esforços de forma que estejam contribuindo diretamente para os resultados institucionais.

#### 2.6.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Como anteriormente apresentado, o modelo de governança e gestão estratégica do ciclo estratégico 2025-2028 foi harmonizado ao método de gestão ágil dos OKRs e às diretrizes do



PGD 2.0 para consolidar a persecução de resultados concretos e mensuráveis, a partir da alocação eficaz de recursos e do alinhamento e da clareza da participação de cada unidade organizacional da ANTAQ nesse processo, em detrimento da ênfase de controle dos meios utilizados e dos esforços dispendidos.

No novo modelo de governança e gestão estratégica da Agência, os meios utilizados e a evolução dos esforços dispendidos serão acompanhados pelas unidades organizacionais, em linha com as diretrizes do PGD 2.0. Desse modo, o novo modelo prevê, além do monitoramento institucional dos resultados-chave, o monitoramento setorial dos indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPI) para auxiliar a gestão operacional das unidades organizacionais, de evolução das entregas e das metas propostas.

Os KPIs podem dimensionar os recursos mobilizados na execução de determinado projeto estratégico (indicadores de insumo) ou quantificar a eficiência de determinado processo de trabalho - o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados e com o mínimo dispêndio de recursos e esforços (indicadores de processo).

De uma maneira geral, os KPIs:

- Relacionam-se a insumos (pessoas e recursos) e processos (eficiência);
- São definidos previamente aos resultados;
- Permitem identificar a causa antes que os efeitos se manifestem;
- São adequados para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

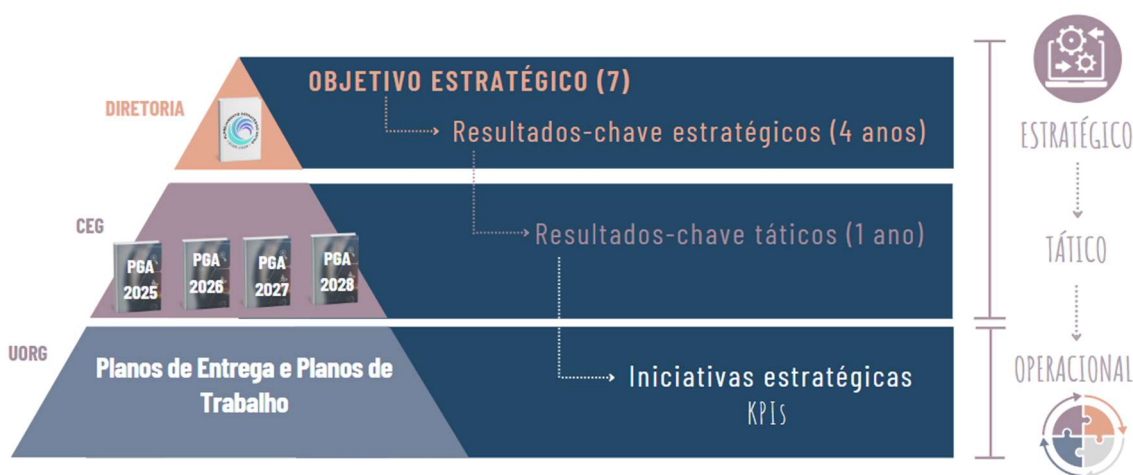


Imagem 9 – Abordagem Integrada no modelo de governança e gestão estratégica da ANTAQ

Para cada objetivo estratégico, deve-se ter um conjunto de resultados-chave quantitativos e mensuráveis (entre 1 e 5) que, por sua vez, serão alcançados por meio do alcance dos resultados-

chave estratégicos, também “desdobrados” em resultados-chave táticos. O intuito é trazer agilidade, foco e engajamento das unidades organizacionais para a entrega de resultados concretos associados a entregas vinculadas a processos da cadeia de valor ou a projetos estratégicos.

Em conjunto com os resultados-chave (KRs) vinculados aos objetivos-chave, o modelo de gestão estratégica para o ciclo 2025-2028 continuará a utilizar os indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar os processos de trabalho e os esforços para atingir os resultados estratégicos para auxiliar a gestão operacional das unidades organizacionais, da evolução das entregas e das metas propostas.

Com o método OKR, como saberemos se a ANTAQ alcançou um objetivo estratégico aprovado pela Diretoria-Colegiada? A partir de um indicador específico? Não, alcançará seu objetivo estratégico ao conseguir, ao final de 2028, o alcance das metas expressas nos resultados-chave estratégicos definidos para aquele objetivo, ao final de 2028.

Os resultados-chave estratégicos, por sua vez, serão desdobrados em resultados-chave cujas metas sejam alcançadas anualmente, ao longo da vigência de determinado PGA vinculado ao PEI 2025-2028. No entanto, caso a Agência não consiga apresentar integralmente aquele resultado-chave proposto ao final de 2028 (e revisto anualmente ao longo do quadriênio) pode-se inferir que a ANTAQ “fracassou” no alcance de seu objetivo estratégico? Não, pois mobilizou esforços em direção a um caminho que desejava alcançar, e evoluiu, amparado no monitoramento e na implementação dos ajustes necessários apontados pelo Grupo de Trabalho de Avaliação da Estratégia, mensalmente, e validados pelo CEG, trimestralmente, na direção pretendida.

O processo de planejamento estratégico do ciclo 2025-2028 incorporou as novas diretrizes do PGD 2.0, de maneira que as unidades organizacionais da ANTAQ passarão a ter sob sua responsabilidade a implementação de um Plano de Entregas que, por sua vez, será composto por planos de trabalho dos servidores ali lotados, composto por entregas estratégicas, entregas vinculadas aos processos da Cadeia de Valor e também por horas de trabalho não vinculadas à entrega.

## 2.7. ALINHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO (5ª ETAPA)



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.

A partir das consultas realizadas junto ao Gartner, a ANTAQ foi apresentada à metodologia de geração de valor de cada iniciativa executada por uma organização que as classifica em: “manter, melhorar e transformar” o negócio.



Imagem 11 – Método Gartner de classificação de iniciativas

Referência: Gartner. *Executive Essentials: Demonstrate the Business Value of IT*. 2023

O método Gartner de gerenciamento de portfólio dialoga com as novas diretrizes do PGD 2.0, com o método OKR e 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.

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) Planejamento Orçamentário da Agência.

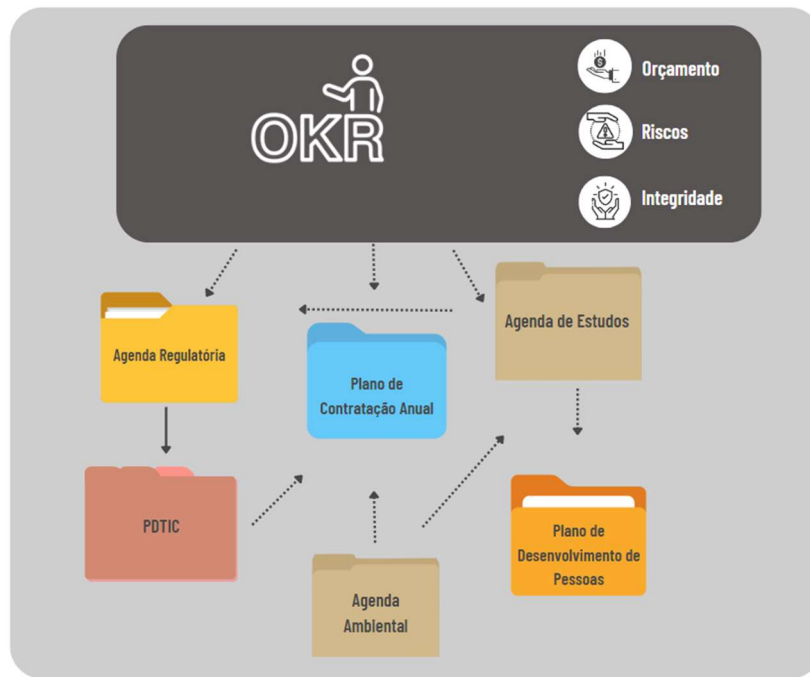


Imagem 12 – Representação alinhamento de instrumentos organizacionais da ANTAQ

## A) IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

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

Serão identificados os riscos que podem afetar o alcance dos resultados-chave táticos no âmbito dos Planos de Gestão Anuais. De forma a garantir a consecução da diretriz do Decreto nº 9.203, de 2017, a Divisão de Riscos e Integridade participará do Grupo de Trabalho de Apoio à Avaliação da Estratégia, para o apoio perene às unidades organizacionais monitorarem os riscos identificados para a consecução dos resultados-chave táticos, no âmbito dos PGAs.

## B) PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

As informações coletadas a partir das especificações do documento de apresentação do projeto estratégico permitirão embasar a priorização das iniciativas necessárias para o alcance dos resultados-chave, posto que o tempo é escasso e os recursos finitos.

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

- a) **Impacto**: impacto no alcance da estratégia da organização;
- b) **Transversalidade**: multidisciplinaridade do projeto, envolvendo diversas áreas da organização;
- c) **Complexidade**: dificuldade na execução e geração de resultados pelo projeto;
- 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 (6ª ETAPA)



A etapa de validação visa reforçar a legitimação e a governabilidade do processo de planejamento estratégico institucional. Os direcionadores estratégicos, o mapa estratégico, a cadeia de valor, os resultados-chave estratégicos serão 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 (7ª ETAPA)



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
1ª	Preparação e Pesquisa	1. Modelo de Gestão Estratégica, 2025-2028
2ª	Análise de Contexto	1. Relatório diagnóstico externo 2. Relatório diagnóstico interno 3. Cadeia de Valor Revisada 3. Mapeamento de questões estratégicas – Análise SWOT
3ª	Direcionadores Estratégicos	1. Missão, Visão, Valores Públicos e Valores Organizacionais
4ª	Definindo a Estratégia	1. Objetivos Estratégicos 2. OKRs
5ª	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;
6ª	Validação pela alta administração	1. Análise e validação da proposta; 2. Validação da proposta de novo modelo de gestão estratégica
7ª	Vigência	1. Acórdão 2. Sistema HEFESTO atualizado

### 3. MONITORAMENTO E REVISÃO PEI E PGA

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT-MGI nº 24, de 2023, em seu Art. 7º, determina que os planos estratégicos institucionais dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, conforme previsto pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

É importante lembrar que os projetos estratégicos, projetos setoriais e os processos da cadeia de valor necessários para o alcance dos resultados-chave táticos previstos nos PGAs (cujas iniciativas comporão parte do Plano de Entregas) serão monitorados pela GGGP (consoante art. 30 da Resolução ANTAQ nº 116/2024) e o Grupo de Trabalho de Apoio à Estratégia será a instância em que ocorrerão, mensalmente, as Reuniões de Avaliação da Estratégia sobre as iniciativas propostas ou em andamento para o alcance dos resultados-chave táticos, material que subsidiará o posicionamento do CEG.



## 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.

## 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.

FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andresa S. N. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 448p.

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.