

Modelo de Gestão Estratégica



janeiro de 2023

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS

SEPN Quadra 514, CEP-70.760-545, Brasília – Distrito Federal

Fone: +55 (61) 2029-6500

Eduardo Nery Machado Filho

Diretor-Geral

Flávia Moraes Lopes Takafashi

Diretora

Wilson Pereira de Lima Filho

Diretor

Alber Furtado de Vasconcelos Neto

Diretor

Caio César Farias Leôncio

Diretor

Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL)

Rafael Galvão de Santana

Secretário de Planejamento e Coordenação Interna

Equipe Técnica

Juliana Marzullo

Daniel Simões de Almeida

Bernardo Feitosa

Tamara de Alcantara Dias

Richard Moreira Cortes



MINISTÉRIO DA
INFRAESTRUTURA



Histórico de revisões

Versão	Responsável	Aprovação	Aprovada por	Modificações da Última Versão
1.0	Daniel Simões de Almeida Ana Paula Cunha Rodrigues	14/09/2020	Portaria nº 262/2020-DG/ANTAQ	Versão original
	Bernardo Rego Feitosa Rodolpho Vasconcellos	22/07/2021	Ata de 8ª Reunião do CEG/ANTAQ	<ol style="list-style-type: none"> 1) alteração de capa 2) detalhamento da participação de GAB e ASCOM no capítulo 2 3) adição de consulta à matriz de riscos da Agência na Etapa 1 4) adição de audiência pública no Diagnóstico Externo 5) alinhamento das ações estratégicas com diretrizes políticas e acordãos 6) Gestão de Riscos integrada à formulação da estratégia 7) adicionado subitem "Mecanismos de Articulação" 8) adicionado subitem "Comunicação da Estratégia" 9) alteração da frequência das reuniões do CEG para mensais 10) adição de Relatório Anual de Impacto das Ações Estratégicas
2.0	Rodolpho Vasconcellos	26/10/2021	Acórdão nº 642/2021	Revisão dos indicadores institucionais
3.0	Rafael Galvão de Santana Juliana Marzullo	12/07/2022	Deliberação DG nº101/2022	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisão dos indicadores institucionais 2) Revisão dos projetos estratégicos e das ações táticas operacionais 3) Inclusão das uorgs Ascom, ARI, ASP e AEC no Plano estratégico e PGA
4.0	Juliana Marzullo			Alteração formal do ponto 3.2.4.1.
5.0	Juliana Marzullo	30/01/2023	28ª Reunião do CEG (SEI 1835045)	Adicionada a janela de repactuação das metas no ponto 3.2.4

Sumário

1. Contextualização	4
2. Estrutura de Gestão Estratégica da Antaq	5
3. Modelo de Gestão Estratégica da Antaq	7
3.1. Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	8
3.2. Processo de Planejamento Estratégico	9
3.2.1. Etapa 1 – Realização de Diagnóstico Organizacional	10
Análise do Ambiente Externo	11
Análise do Ambiente Interno.....	12
Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.....	13
3.2.2. Etapa 2 – Formulação do Plano Estratégico da Antaq	15
Diretrizes Estratégicas	16
Objetivos Estratégicos	17
Mapa Estratégico.....	17
3.2.3. Etapa 3 – Desdobramento Estratégico	17
Metas e Indicadores	18
Projetos Estratégicos	22
Mecanismos de Articulação.....	23
Comunicação da Estratégia	24
3.2.4. Etapa 4 – Monitoramento e Avaliação	24
Plano de Gestão Anual	26
Referências	29

1. Contextualização

O planejamento estratégico é um processo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela organização, e que abrange a definição de objetivos e metas organizacionais, bem como o estabelecimento de uma estratégia para alcançá-los¹. Ao final desse processo, um plano estratégico institucional é gerado, o qual deve conter, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos².

Por seu turno, a gestão estratégica é um processo contínuo, que pode ser entendido como a união do planejamento estratégico à sua implementação, monitoramento e avaliação³, visando verificar se o que fora planejado e aprovado está sendo alcançado. Como consequência do monitoramento, pode-se, por exemplo, ser necessária a realização de ajustes operacionais, visando corrigir algum ponto específico que não tenha sido contemplado no planejamento.

No âmbito da administração pública federal, existem normativos que determinam e orientam a elaboração de planos e sistemas para a construção do planejamento estratégico e a gestão dos seus resultados. A seguir, destacam-se as principais normas existentes:

- **Lei do Plano Plurianual - PPA 2020-2023 ([Lei nº 13.971/2019](#))**: Determina que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional elaborem ou atualizem seus planos estratégicos institucionais de forma alinhada, não somente ao plano plurianual vigente, como aos demais instrumentos de planejamento governamental⁴.

- **Lei nº [13.848/2019](#) (Lei das Agências Reguladoras)**:

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.

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 gestão⁵.

- **Lei nº [9.203/2017](#)**: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional.

- **[Instrução Normativa do Ministério da Economia nº 24/2020](#)**:

Art. 3º. O plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- Cadeia de valor da instituição;*
- Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);*
- Objetivos estratégicos e respectivas metas;*

- IV. *Indicadores com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e*
- V. *Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.*

Parágrafo único. Os elementos descritos no caput poderão constar do próprio plano estratégico institucional ou de outro plano que o desdobre, como o plano de gestão anual, previsto no art. 18 da Lei n° 13.848, de 25 de junho de 2019.

Nesse contexto, o presente documento tem por objetivo apresentar o Modelo de Gestão Estratégica da Antaq, detalhando as etapas e ferramentas que serão utilizadas no processo de planejamento estratégico da Agência, bem como sua implementação, monitoramento e avaliação. Esse processo resultará na formulação do plano estratégico institucional da Agência para o quadriênio de referência, contemplando a missão, a visão e os valores organizacionais, bem como os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las, todos alinhados aos macroprocessos da cadeia de valor da Antaq.

2. Estrutura de Gestão Estratégica da Antaq

As principais instâncias organizacionais responsáveis pela gestão estratégica da Antaq são a Diretoria Colegiada da Antaq, o Comitê Estratégico de Governança (CEG) e a Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL).

O processo de gerenciamento estratégico da Antaq é realizado por meio da formulação, implantação e monitoramento do plano estratégico da entidade, que contém os objetivos, os projetos, os indicadores e metas estratégicas.

Cada etapa é exercida e acompanhada através de reuniões periódicas, realizadas por meio do Comitê Estratégico de Governança e da Rede de Inteligência em Planejamento Estratégico, com o suporte da Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna da Antaq.

A atuação do Comitê Estratégico de Governança

O Comitê Estratégico de Governança (CEG) é a instância central no Modelo de Gestão Estratégica da Antaq. O CEG é um fórum deliberativo permanente, criado por meio da [Portaria nº 277/2019/DG/Antaq](#), que consolida, em um só órgão colegiado, as competências institucionais associadas à estratégia, governança, inovação, planejamento, gestão de riscos e integridade, difusão de melhores práticas de gestão, diretrizes estratégicas transversais e eficiência na gestão administrativa.

O CEG é composto pelos membros titulares das seguintes unidades: Gabinete do Diretor-Geral (GAB); Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL); Superintendência de Outorgas (SOG); Superintendência de Regulação (SRG); Superintendência de Fiscalização e Coordenação das Unidades Regionais (SFC); Superintendência de Desempenho, Desenvolvimento e Sustentabilidade (SDS); e Superintendência de Administração e Finanças (SAF). Além disso, participam como ouvintes, sem direito a voto, porém com poder de fomentar as discussões e propor pautas para as reuniões os dirigentes da Auditoria (AUD), Ouvidoria (OUV), Corregedoria (CRG), Secretaria-Geral (SGE).

O Gabinete do Diretor-Geral, com atribuições originárias de interlocução com a Diretoria da Agência, preside o CEG. Nesse sentido, o GAB fomenta o Comitê com temas e discussões que afetam a gestão da Diretoria em exercício. A secretaria-executiva do CEG fica a cargo Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna, buscando impulsionar a discussão de novos desafios ou ações específicas para complementar para o ciclo estratégico vigente, que serve como guia para as demais ações que ocorrerão na entidade.

No que à gestão estratégica da Agência, compete ao CEG avaliar e aprovar os planos institucionais, seus objetivos, metas, projetos estratégicos e demais componentes estratégicos. Compete ainda ao CEG, em suas reuniões periódicas, monitorar a execução da estratégia definida, bem como a avaliação e revisão do plano.

A [Portaria nº 277/2019/DG/Antaq](#) também prevê a possibilidade de constituição de comitês temáticos (subcomitês na estrutura do CEG), com a finalidade de apoiar suas ações envolvendo mecanismos de liderança, gestão, estratégia e controle.

A atuação da Rede de Inteligência em Planejamento Estratégico

A Rede de Inteligência e Planejamento Estratégico (RIPE) foi uma instância temporária, criada exclusivamente com o intuito de assessorar o CEG na definição da visão, missão, valores, objetivos e iniciativas estratégicas e demais componentes estratégicos a serem inseridos no Plano Estratégico da Antaq para o ciclo 2021-2024.

Nesse sentido, os componentes estratégicos foram propostos pela RIPE ao CEG, ao longo do processo de elaboração do plano estratégico da Agência.

A RIPE foi composta por um representante de cada superintendência ou órgão equivalente da Agência, um representante de cada assessoria da Diretoria, além de um representante da Associação dos Servidores da Antaq (Asantaq). Os membros titulares da RIPE e seus respectivos suplentes são nomeados por ato da liderança de cada um desses órgãos.

Foram competências da RIPE:

- Aprovar calendário de encontros até a conclusão da proposta de plano estratégico da Antaq;
- Analisar os ambientes internos e externos da Antaq;
- Assessorar o CEG na definição da visão, missão, objetivos e projetos para o plano estratégico; e
- Apreciar e deliberar as propostas de encaminhamento elaboradas pela SPL.

A atuação da Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna

A Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL) é a instância articuladora da governança e estratégia da Agência, responsável pela coordenação e a instrução do processo de elaboração do plano estratégico, bem como seu monitoramento e acompanhamento viabilizados pelo [Sistema de Medição de Desempenho \(SMD\)](#). Além disso, a SPL gerencia o [Painel de Monitoramento da Estratégia](#) e atua na secretaria-executiva do CEG.

3. Modelo de Gestão Estratégica da Antaq

A estratégia pode ser definida como o conjunto de grandes escolhas que orientam o gerenciamento do presente, bem como a construção do futuro, em um horizonte de médio ou longo prazo, atuando sob condições de incerteza⁶.

Nesse sentido, pretende-se descrever, neste tópico, a abordagem estratégica nomeada *Balanced Scorecard* (BSC), que é a principal metodologia que norteará a elaboração, a implementação, o controle e a avaliação da estratégia. Esse arcabouço metodológico irá apoiar a Antaq a direcionar-se rumo ao alcance de sua visão de futuro. O processo de planejamento estratégico institucional é orientado principalmente por essa metodologia, adaptando-a ao

contexto da Agência, quando necessário. As seções seguintes apresentam as etapas, ferramentas e ações que irão compor o plano estratégico da Antaq para cada ciclo.

3.1. Metodologia *Balanced Scorecard*

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida no início da década de 1990, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School*, tem foco no desempenho da organização, a partir de quatro principais perspectivas, as quais estão elencadas na Figura 2.



Figura 2 – As quatro perspectivas de desempenho do BSC.

A metodologia BSC proporciona uma visão abrangente do esforço organizacional, valorizando o monitoramento dos processos através do mapa estratégico, indicadores e metas, iniciativas e projetos, além de um painel de contribuição das áreas para o alcance desses componentes estratégicos³.

A seguir, o Quadro 1 elenca, de forma sintética, uma visão geral e os componentes do BSC.

Balanced Scorecard (BSC)	
Visão Geral	Componentes
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação e simplificação da Estratégia da organização por meio de quatro perspectivas. • Formalização da relação de causa e efeito entre os diferentes componentes da Estratégia. • Explicitação da contribuição das diferentes áreas e colaboradores da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa Estratégico: Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas). • Objetivo estratégico: O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização. • Indicadores e Metas: Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. É o nível de desempenho necessário. • Projetos Estratégicos: Ações estruturadas para alcançar os objetivos estratégicos e metas da organização.

Quadro 1 – Visão Geral e Componentes do BSC⁵.

O BSC é, basicamente, um sistema de gestão estratégica que alinha os objetivos organizacionais aos processos que darão suporte à implementação das estratégias estabelecidas, com o intuito de alcançar tais objetivos⁷. Dessa forma, são esperados os seguintes produtos:

- Diagnóstico organizacional;
- Diretrizes Estratégicas: Missão, visão de futuro e valores da instituição;
- Mapa estratégico (contendo a missão, visão, valores e objetivos estratégicos); e
- Projetos estratégicos
- Indicadores institucionais e resultados esperados.

3.2. Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como foco principal definir os objetivos organizacionais de longo e médio prazos, além de determinar a estratégia para alcançá-los. Esse processo objetiva preparar a Agência para as mudanças em seu ambiente, considerando as variáveis tecnológicas, macroeconômicas, políticas e sociais do ambiente em que está inserida.

Em resumo, quando se efetua o planejamento, deseja-se determinar **onde** se pretende chegar, **o que** deve ser feito, **como** se deve fazer e **quando** fazer, para se alcançar aquilo que foi acordado como estratégico para a Agência para o período vindouro.

Nesse contexto, o presente tópico tem por objetivo apresentar as etapas de elaboração do planejamento estratégico da Antaq, o qual é composto por um conjunto de ferramentas e ações, que está estruturado conforme disposto na Figura 3:

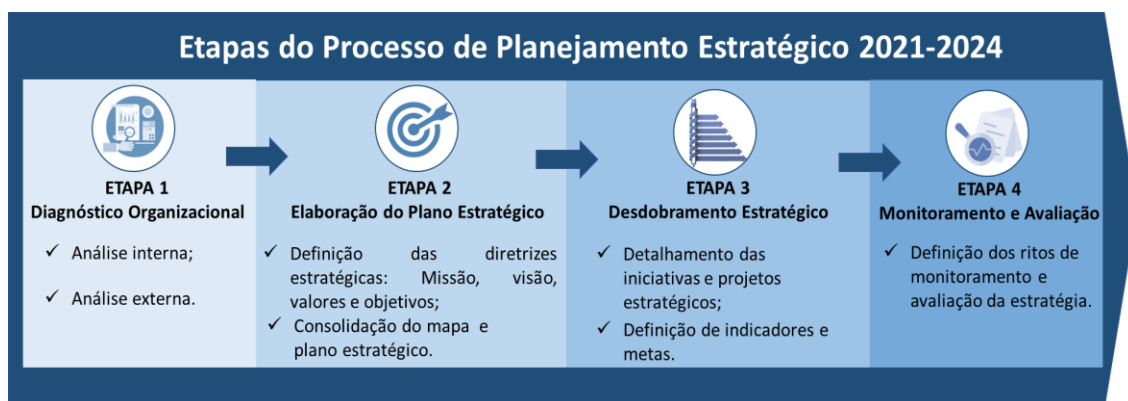


Figura 3 – Processo de planejamento estratégico.

As seções a seguir apresentam detalhes de cada uma dessas etapas do planejamento estratégico.

3.2.1. Etapa 1 – Realização de Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é a primeira etapa da elaboração do plano estratégico de uma organização e consiste na análise do ambiente no qual a entidade se insere, além de uma análise crítica de suas características internas. Para tanto, há necessidade de se elaborar um diagnóstico ou análise de ambientes, que se divide em interno e externo⁶.

Assim, a etapa 1 tem como foco entender o contexto interno e externo da Antaq, para subsidiar a consolidação das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores). Para realizar esse diagnóstico, serão utilizadas três ferramentas diferentes: a análise PASTEL, para a análise do ambiente externo; a cadeia de valor e os relatórios institucionais, para a análise do ambiente interno; bem como a matriz SWOT (análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), as quais estão descritas a seguir, cada qual com seu objetivo e métodos específicos de condução.

As entregas e atividades da etapa 1 estão dispostas no quadro a seguir:

ETAPA 1 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
Entregas	Atividades
<ul style="list-style-type: none"> • Análise interna • Análise externa • Matriz SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das atividades a serem realizadas para a formulação da estratégia, bem como os responsáveis e as datas limites de conclusão para cada uma delas. • Reunião inaugural (<i>Kick-off</i>) com todos os envolvidos para apresentação da metodologia e principais conceitos. • Realização de entrevistas com os principais gestores a fim de realizar o entendimento das perspectivas estratégicas futuras. • Realização de entrevistas com as partes interessadas (usuários, setor regulado e poder público) para reconhecimento das oportunidades de melhoria na atuação da Agência. • Consulta à matriz de riscos da Agência, para identificar outras oportunidades de melhoria. • Consolidação da análise do ambiente interno e externo por meio da matriz SWOT.

Quadro 2 – Entregas e atividades da etapa de elaboração do diagnóstico organizacional.

Análise do Ambiente Externo

A primeira etapa do diagnóstico organizacional visa reconhecer fatores ambientais, positivos ou negativos, que possam impactar de maneira direta os aspectos fundamentais de funcionamento da Agência ao longo da vigência do plano estratégico.

Segundo o *Guia técnico de gestão estratégica* do Ministério da Economia, a análise PESTLE, aqui denominada PASTEL para utilizar as iniciais das palavras em português, “categoriza os fatores externos em políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais [...] para reduzir a incerteza na tomada de decisão, as análises prospectivas de cenários usam desde métodos lógico-intuitivos, como painéis de especialistas, até técnicas estatísticas avançadas”³.



Figura 4 – Fatores da análise PASTEL.

A peculiaridade do mercado aquaviário regulado pela Antaq exige, minimamente, a análise das referências sobre o comércio exterior, com enfoque em mercados relevantes para o Brasil, como *commodities* (minério, soja, aço, carvão e hidrocarbonetos), fertilizantes e proteína animal. Como agentes ativos e determinantes do transporte aquaviário, as empresas de navegação e armadores e a indústria naval também exigem espaço em qualquer análise de cenários para o setor.

Dessa forma, a análise PASTEL inclui dados de instituições públicas internacionais (FMI, Banco Mundial, OMC, UNCTAD, ITC), de instituições privadas de análise (Lloyd’s Register, S&P, corretores ou *brokers*, noticiários e editoriais), de empresas relevantes nos mercados analisados e de entidades públicas brasileiras, além de referências a dados produzidos pela própria Antaq.

Sempre que possível, a Antaq deve envolver o setor regulado e os usuários dos serviços durante a etapa de Diagnóstico Externo para receber contribuições desses e de outros *players* afetados pelo planejamento estratégico da Agência. Entrevistas de roteiro semiestruturado devem ser conduzidas, de forma a prospectar oportunidades de evolução da entidade, a partir de

contribuições diretas de regulados e de associações de usuários dos serviços prestados pela Agência.

Além do mercado envolvido, o Diagnóstico Externo deve garantir o alinhamento das ações estratégicas da Antaq com as diretrizes e políticas públicas relevantes ao setor. Nesse sentido, o diagnóstico contém, minimamente, os eixos e índices da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes) que impactam o setor aquaviário, os programas do Plano Plurianual da União (PPA) e as políticas do Poder Concedente (ministerial), vinculadas a seu Plano Estratégico. Caso essas publicações tenham sido descontinuadas no período de elaboração do Plano Estratégico, sugere-se a identificação de documentos análogos que apoiem no alinhamento da estratégia às políticas públicas e programas de responsabilidade da Antaq ou nas quais ela tenha participação. Dessa maneira, o Plano Estratégico institucional torna-se instrumental para a eficácia da implementação das políticas públicas federais direcionadas para o setor aquaviário.

Adicionalmente, as orientações e deliberações dos órgãos de controle, em especial os acórdãos abertos ou em execução do Tribunal de Contas da União (TCU), devem ser consideradas no momento de identificação das pendências e das necessidades de ações futuras. Os Relatórios de Gestão anual da Antaq que, em regra, apresentam os acórdãos mais relevantes dos órgãos de controle, são uma fonte importante de consulta durante a análise do ambiente externo.

Análise do Ambiente Interno

A análise de ambiente interno é um esforço direcionado para o conhecimento que se tem sobre a instituição, como por exemplo, sua estrutura organizacional, colaboradores, produtos e serviços disponibilizados à sociedade. Essa análise tem por objetivo identificar pontos fortes e pontos fracos que possam provocar situações favoráveis ou desfavoráveis ao ambiente de atuação da organização.

Sob essa perspectiva, é possível observar a relevância dos relatórios institucionais elaborados anualmente pela Antaq, a exemplo do Relatório de Gestão, como instrumentos de apoio e pesquisa acerca da estrutura, do quadro técnico e dos serviços prestados à sociedade e ao mercado regulado. Complementarmente, os relatórios de monitoramento da gestão de riscos e integridade, ou a Matriz de Riscos da Agência mais recente, servem como guia de elementos críticos ainda não resolvidos integralmente. Propostas de projetos podem, assim, advir de riscos identificados, em processo de mitigação ou para os quais não se encontraram respostas adequadas

na organização. A formulação da estratégia deve, portanto, integrar-se à gestão de riscos, que são processos de trabalho que devem se retroalimentar mutuamente.

Além disso, segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia, a cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico que representa a organização como um conjunto de atividades (processos de suporte e processos finalísticos) que se associam e geram valor³. Nesse contexto, a cadeia de valor da Antaq também será utilizada como ferramenta para essa análise, como fonte de informações sobre os macroprocessos, recursos, serviços e clientes da Agência.

Os instrumentos citados anteriormente podem ser encontrados nos seguintes sítios:

- Relatório de Gestão: www.gov.br/antag/pt-br/aceso-a-informacao/prestacao_de_contas/relatorio-de-gestao
- Plano de Gestão Anual: www.gov.br/antag/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/plano-de-gestao-anual
- Cadeia de Valor: www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/cadeia-de-valor
- Gestão de Riscos: www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-de-riscos-e-integridade.

Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma das ferramentas mais conhecidas de planejamento estratégico. A matriz SWOT consolida e apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Por ser um instrumento de ligação entre a fase exploratória do planejamento estratégico e a fase de formulação, a matriz SWOT é empregada com frequência para iniciar os debates sobre os rumos organizacionais.

Assim, a matriz SWOT engloba os aspectos internos e externos abaixo.

- **Forças:** aspectos positivos internos à organização, que lhe oferecem vantagens competitivas ou que a colocam em uma posição de desempenho superior a outras organizações de natureza similar;
- **Fraquezas:** aspectos negativos internos à organização, que se configuram como desvantagens à entidade ou que resultam em desempenho inferior a outras organizações de natureza similar;

- **Oportunidades:** impactos positivos oriundos do ambiente externo da organização que, se aproveitados, podem lhe trazer vantagem competitiva ou fazê-la atingir um desempenho superior a outras organizações de natureza similar;
- **Ameaças:** impactos negativos oriundos do ambiente externo da organização que, se não forem mitigados ou pelo menos conhecidos, podem impactar significativamente em seu desempenho.

A Figura 5 apresenta a interface de interação entre cada uma das ferramentas de análise ambiental, bem como alguns instrumentos existentes na organização que apoiam a delimitação de suas forças e fraquezas. Além disso, a Figura 5 expõe como os pontos evidenciados na análise do ambiente externo auxiliam a identificar as possíveis oportunidades existentes e quais ameaças à entidade poderão ocorrer e deverão ser mitigadas ao longo da vigência do plano.



Figura 5 – Interface de interação Matriz SWOT e ferramentas de análise interna e externa⁶.

Assim, espera-se que o resultado da análise do cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT produza direcionamento de atuação para a organização. O Quadro 3 apresenta como uma organização pode se comportar, a depender dos insumos coletados na matriz SWOT.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	<p>Investir</p> <p>Uma clara combinação de forças e oportunidades levam a uma vantagem para uma atuação mais ofensiva</p>	<p>Defender</p> <p>Áreas de ameaças combinadas com áreas de forças indicam a necessidade da organização em mobilizar recursos para bloquear ameaças</p>
FRAQUEZAS	<p>Decidir</p> <p>Áreas de oportunidade combinadas com áreas de fraqueza indicam a necessidade de investir ou não nas oportunidades e superar ou não as fraquezas</p>	<p>Controle de Riscos</p> <p>Uma combinação de fraquezas e ameaças indicam a necessidade de “controle de riscos” ou desinvestimento</p>

Quadro 3 – Ações esperadas após análise SWOT⁶.

Após o preenchimento e discussão da matriz SWOT, conclui-se a etapa de diagnóstico organizacional, obtendo, por fim, aquilo em que a Antaq deve investir (ou seja, nas forças existentes e nas oportunidades que poderão ocorrer); aquilo de que a Antaq deve se defender (das ameaças que pairam sobre a da Agência); aquilo que a Antaq deve decidir endereçar no próximo ciclo estratégico (suas fraquezas); e os riscos que a Antaq deve mitigar (relacionados a suas fraquezas atuais e possíveis ameaças que o cenário externo pode imprimir para o próximo ciclo).

3.2.2. Etapa 2 – Formulação do Plano Estratégico da Antaq

O plano estratégico é a consolidação de todo o processo de planejamento estratégico da Agência, ou seja, é um documento escrito que serve como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização.

O plano estratégico visa identificar os riscos dos cenários e tendências, para propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar os pontos fortes e fracos em relação ao ambiente de negócio em que a Agência atua e seu público alvo; além de conhecer seu contexto de atuação. Portanto, pode-se afirmar que plano estratégico deve contemplar as estratégias da organização para o desenvolvimento dos seus serviços em prol da sociedade.

O Quadro 4 descreve as entregas e atividades da segunda etapa do planejamento estratégico.

ETAPA 2 – FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA ANTAQ	
Entregas	Atividades
<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes estratégicas de longo prazo: missão, visão e valores • Objetivos estratégicos • Mapa Estratégico com descrição de cada objetivo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de oficinas ou debates com a RIPE para a elaboração da declaração de missão e visão; • Consolidação das proposições oriundas das oficinas ou debates e validação da declaração da missão e da visão de futuro da Agência; • Realização de oficinas e entrevistas com a alta administração e dirigentes, para definição dos desafios que deverão ser endereçados no próximo ciclo quadrienal; • Realização de oficinas e entrevistas com <i>stakeholders</i> externos, inclusive oriundos do setor regulado pela Agência; • Consolidação das proposições oriundas das oficinas ou entrevistas e validação dos objetivos estratégicos com a alta administração por meio do mapa estratégico.

Quadro 4 – Entregas e atividades da etapa de formulação do plano estratégico.

Nesse sentido, o foco dessa etapa é a construção das diretrizes, dos objetivos e mapa estratégicos, os quais irão compor o plano estratégico da Antaq para o quadriênio de referência.

Diretrizes Estratégicas

Após realizar os diagnósticos ambientais da organização, o próximo passo para elaboração do plano estratégico é a definição do foco de atuação da organização, pautada na declaração das diretrizes estratégicas: a missão, a visão de futuro e os valores da entidade.

A declaração de **missão** é uma afirmativa breve (uma ou duas sentenças) que define o porquê de a organização existir. Ela deve descrever o propósito fundamental da entidade, especificamente o que entrega aos seus clientes ou para a sociedade. A declaração de missão deve informar à alta gestão e aos colaboradores aquilo em que todos, coletivamente, trabalharão para atingir no ciclo quadrienal de referência.

Por sua vez, a declaração de **visão** define o “objetivo maior”, de médio a longo prazo, da organização. A visão deve ser orientada para fora da organização e expressar, frequentemente de forma visionária, como a empresa quer ser vista pelo mundo. A visão da Agência sempre deve contar com três componentes:

- Meta ambiciosa;
- Definição de nicho;
- Horizonte de tempo.

Nesse contexto, o Quadro 5 apresenta algumas perguntas que podem ser utilizadas para auxiliar na definição da missão e da visão de futuro da agência, com relação aos seus aspectos internos e externos:

	MOTIVAÇÃO INTERNA (PROPÓSITO)	MOTIVAÇÃO EXTERNA (RESULTADO)	
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nosso “negócio” principal? • O que nos movimenta e nos instiga? • Qual é o nosso sonho maior como integrantes da organização? 	<ul style="list-style-type: none"> • O que queremos atingir no horizonte de planejamento? • Qual o nosso “foco” de atuação? • De maneira geral, como vamos atingir isso? 	Declaração de Visão
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Por que queremos ter essa visão? • Qual é o propósito central da nossa existência? • O que precisamos fazer para crescer e nos desenvolver como organização? 	<ul style="list-style-type: none"> • Por que queremos ter essa missão? • Qual é a nossa proposta de valor? • O que entregamos para a sociedade? • Como entregaremos esse valor? 	Declaração de Missão

Quadro 5 – Questões para auxiliar na definição da visão e missão institucionais⁶.

Por fim, os **valores** de uma organização indicam suas atitudes, comportamento e caráter e voltam-se para seus colaboradores, sendo inegociáveis sob qualquer hipótese. Nenhum objetivo ou projeto poderá ser conduzido em oposição aos valores definidos.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos que a entidade precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos são as posições e prioridades que a organização deve alcançar, de forma combinada, para atingir o sucesso estratégico em termos de cumprimento sua missão, além de aproximar-se de sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos representam, assim, o resumo de sua estratégia, possibilitando estabelecer o que precisa ser feito para o alcance das diretrizes institucionais, facilitando o monitoramento da implementação estratégica.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação gráfica do planejamento estratégico e serve como ferramenta gerencial para demonstrar a relação dos objetivos estratégicos com as diretrizes institucionais.

No mapa estratégico, os objetivos estratégicos estão organizados por perspectivas (recursos, processos e resultados) e dispostos de maneira que sua leitura, quando feita de baixo para cima, apresente o encadeamento de causas e efeitos para o alcance da missão e visão de futuro da Agência.

3.2.3. Etapa 3 – Desdobramento Estratégico

O desdobramento do mapa estratégico pode ser compreendido como o direcionamento de esforços, em termos de projetos estratégicos, visando potencializar o alcance dos resultados pretendidos.

Para tanto, é necessário sistematizar e identificar, em todos os níveis organizacionais, as contribuições das áreas.

O Quadro 6 relaciona as entregas e atividades para a etapa 3.

ETAPA 3 - DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO	
Entregas	Atividades
<ul style="list-style-type: none"> • Metas e indicadores, pela ótica dos Resultados-Chave (OKR), contendo fichas descritivas dos indicadores e metas estabelecidas; • Projetos estratégicos; • Priorização dos projetos estratégicos; • Plano Estratégico elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de indicadores existentes na Agência; • Realização de <i>workshops</i> com gestores para a definição das metas, indicadores, projetos; • Consolidação dos componentes estratégicos, proposição e validação com a alta administração do órgão.

Quadro 6 – Entregas e atividades da etapa de desdobramento estratégico.

Metas e Indicadores

Os **indicadores** são demonstrações quantitativas de um determinado aspecto da realidade. Além disso, os indicadores são instrumentais para comparar desempenhos e mensurar resultados. Um bom indicador harmoniza tanto o lado motivacional quanto a dimensão de diagnóstico da realidade em análise.

Em se tratando de planejamento estratégico, é essencial medir o alcance dos objetivos delimitados. Nesse sentido, os indicadores estratégicos são a melhor forma de se traduzir o nível de alcance dos resultados esperados.

Os indicadores deverão apresentar uma ficha técnica com os seguintes atributos: fórmula do cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas. Os indicadores são divididos em indicadores de processos e indicadores de resultados (Figura 6) e possuem os seguintes papéis:

a) **Motivar**

- Despertar motivação para alcance do resultado;
- Análise de resultados;
- “Quanto atingimos”?

b) **Diagnosticar**

- Descobrir fatores relevantes para o resultado;
- Análise de causas;

- “Como e por que atingimos o resultado”?

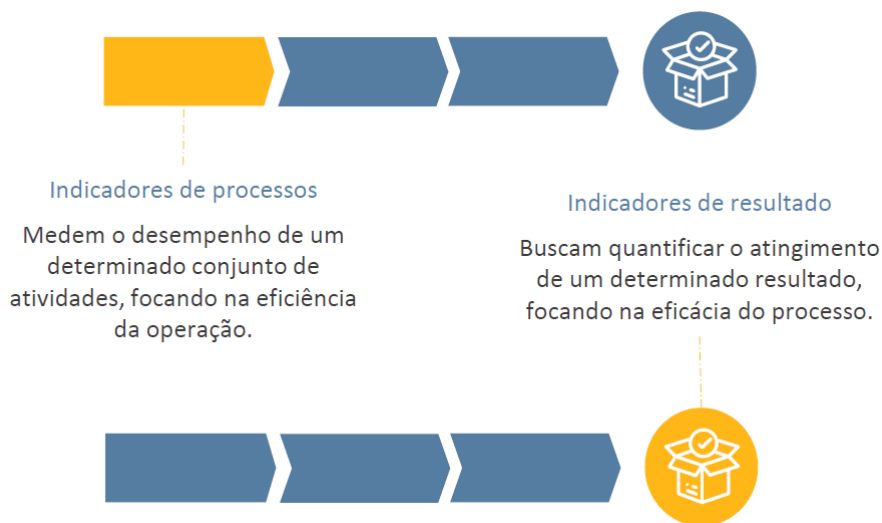


Figura 6 – Indicadores de processos e de resultados⁶.

A seguir, são detalhadas as premissas de bons indicadores.

- Poucos e bons:** um bom indicador é aquele que mede exatamente o que se quer sem a necessidade de complementações. Essa é a fórmula para um bom acompanhamento do desempenho em relação aos objetivos estratégicos.
- Viabilidade dos indicadores:** para um indicador ser útil, ele deve ser de fácil medição e seus dados devem estar disponíveis em um período de tempo que permita o acompanhamento e a tomada de decisão.
- Simplicidade:** os indicadores devem ser de fácil entendimento e permitir a coleta e a análise sem a necessidade de grandes explicações. Um índice formado por diversos indicadores sem clareza do seu propósito mais atrapalha do que ajuda.
- Potencial de comparação:** o ideal é que os indicadores permitam a comparação com outros órgãos ou unidades da organização. Esse tipo de comparação permite estabelecer uma referência a partir da qual a análise se torna mais rica e permite decisões mais embasadas.

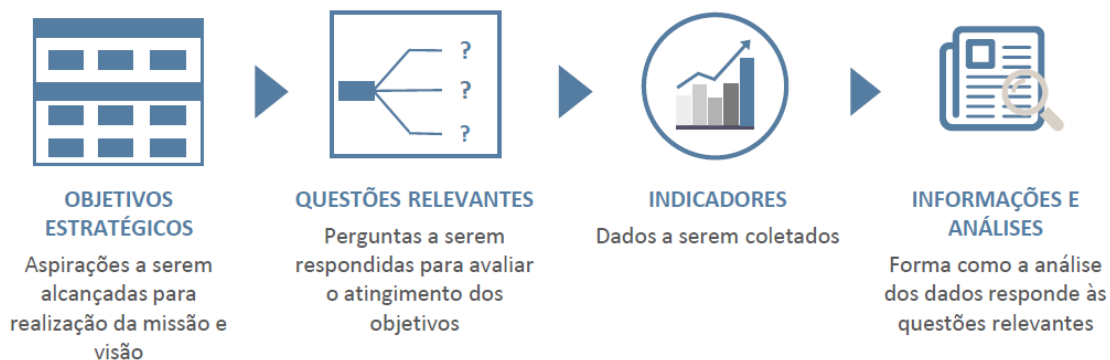


Figura 7 – Utilização de indicadores para medir objetivos estratégicos⁶.

Abaixo estão elencados os passos para a construção de indicadores:

- Parta do objetivo estratégico e reflita “O que precisa acontecer para sabermos que o objetivo foi atingido? ”;
- Identifique o melhor indicador para se medir o objetivo;
- Verifique que indicadores são utilizados para outras organizações;
- Verifique a viabilidade de realizar a medição na organização. Caso não seja viável, adapte e construa um plano para mensuração; e
- Mantenha ficha do indicador, contendo informações sobre ele, inclusive fórmula.

Destaca-se que os indicadores institucionais quando de cunho estratégico monitoram o Planejamento Estratégico (PE). São considerados importantes ferramentas de gestão e devem servir não somente para monitorar o desempenho do negócio desenvolvido pela Agência, mas também para auxiliar os gestores na tomada de decisão, bem como a identificar desvios que ensejem a tomada de providências com o intuito de devolver um determinado indicador ao patamar esperado.

Há os indicadores institucionais de cunho tático e operacional. No caso Antaq, esses indicadores monitoram as ações do Plano de Gestão Anual (PGA), que conforme a Lei das Agências Reguladoras, é 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.

Segundo Francischini (2018), cada objetivo estratégico deve ter ao menos um indicador estratégico a ele vinculado, haja vista ser o reconhecido instrumento que mede o alcance de um

objetivo. Nos casos em que houver mais de um indicador associado, esses recebem pesos e são balanceados de acordo com a sua preponderância. O limite médio sugerido de indicadores é 1,5 por objetivo, podendo atingir até 1,7 – conforme literatura sobre o tema.

Por sua vez, as **metas** são patamares quantitativos que têm como objetivo servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador. Elas representam valores quantitativos a serem atingidos para determinado objetivo estratégico.

A seguir, são apresentadas premissas das metas estratégicas.

- a) **Existem dois tipos principais de metas:** meta desejada, que representa o valor que a organização deseja atingir no horizonte de planejamento; e meta viável, que representa o valor que a organização acredita viável em atingir no horizonte de planejamento.
- b) **Série histórica:** analisa a dinâmica passada do desempenho da organização em relação àquele indicador. Para que a definição das metas seja mais embasada, deve-se buscar um registro histórico ou, pelo menos, um valor que exprima a situação atual do contexto em análise.
- c) **Benchmarking:** a meta é definida por meio da comparação com organizações ou objetivos de natureza similar, permitindo que a definição leve em consideração valores adequados para o futuro da organização.
- d) **Diretrizes:** a definição da meta ocorre como um desdobramento das definições de instâncias superiores. A meta representa a contribuição da organização, a explicitação do seu desejo em alcançar a proposta da diretriz ou o que é viável dentro do contexto.

As metas devem ser definidas para os objetivos estratégicos da organização e todas devem respeitar a metodologia **SMART** (em português: específica, mensurável, viável ou alcançável, relevante e tangível no tempo).



Figura 8 – Metodologia SMART.

Projetos Estratégicos

Os projetos estratégicos são esforços temporalmente definidos (com início, meio e fim) empreendidos pelos integrantes de uma organização para possibilitar o alcance dos objetivos acordados. Sua função é viabilizar o atingimento das metas definidas anteriormente, promovendo o alcance dos objetivos organizacionais.

A Figura 9 demonstra os passos para a construção de inventário de projetos:

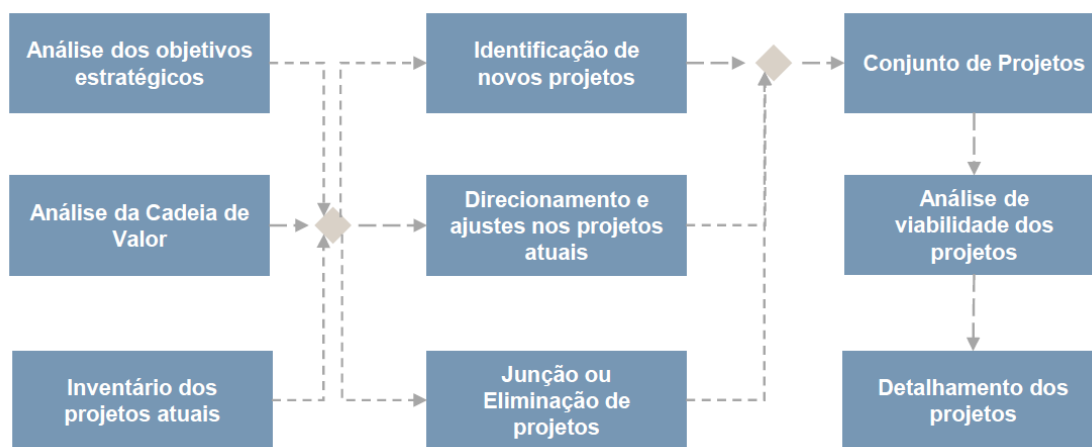


Figura 9 – Construção do inventário de projetos⁶.

Eventualmente, devido à quantidade de força de trabalho existente na organização e os diversos projetos a serem desenvolvidos, faz-se necessário priorizar temporalmente a execução dos projetos ao longo do ciclo quadrienal. A seguir, são apresentados os critérios para priorização de projetos.

- Impacto:** impacto no alcance da estratégia da organização;
- Transversalidade:** multidisciplinaridade do projeto, envolvendo diversas áreas da organização;

- c) **Complexidade:** dificuldade na execução e geração de resultados pelo projeto;
- d) **Orçamento:** ponto de corte e critério de desempate.

Para a construção da carteira de projetos, deve-se seguir os seguintes passos:

- a) Levantar os projetos existentes na organização;
- b) Analisar esses projetos frente ao mapa estratégico e definir (i) projetos a serem mantidos e (ii) projetos a serem eliminados;
- c) Criar novos projetos que preencham as lacunas identificadas no passo anterior;
- d) Priorizar os projetos por meio de metodologia que leve em conta impacto e urgência;
- e) Formalizar uma carteira final de projetos considerando dois níveis – (i) projetos estratégicos e (ii) projetos táticos.

Por fim, os projetos estratégicos a serem desenvolvidos devem conter as principais entregas, com prazos e unidade responsável.¹

Mecanismos de Articulação

O desdobramento estratégico pode exigir a participação de mais de uma unidade organizacional por ação. Nesses casos, as unidades envolvidas podem montar grupos de trabalho para garantir a execução das atividades necessárias para concluir o projeto envolvidos. Dependendo do esforço, uma unidade pode servir apenas de apoio em etapa específica, enquanto uma ou mais outras unidades executam a maior parte das etapas em conjunto ou separadamente.

Similarmente, uma ação, geralmente um projeto, pode exigir consultoria externa para conhecimentos específicos. Nesses casos, deve-se planejar a ação com tempo hábil para eventual licitação do serviço prestado ou para inclusão da demanda em contrato ou termo de cooperação afins que a Agência execute com terceiros.

Além da necessidade de apoio contínuo, existe a possibilidade de apoio temporário para uma tarefa ou etapa específica da ação estratégica. O *status* de Agência Reguladora, como autarquia federal, permite o acesso a diferentes entidades que podem prestar suporte específico sem ônus para o serviço público além de algumas horas de reunião ou de capacitação simplificada. Portanto,

¹ A versão revisada do Modelo de Gestão Estratégica da Antaq, realizada em julho de 2022, simplificou quanto ao quesito de ações estratégicas. Antes da revisão, eram subdivididas em iniciativas e projetos estratégicos. Após a revisão, todas as ações estratégicas são consideradas projetos estratégicos, dada a transversalidade dos temas e o tratamento e execução que é assemelhado ao conceito de projetos.

segundo os princípios da economicidade e da eficiência, deve-se sempre considerar a rede de apoio que a Agência pode consultar antes de iniciar contratação externa ou processos similares. A título de exemplo, sugere-se a consulta a: Agências Reguladoras Federais com experiência na temática, Agências Reguladoras Estaduais com experiência na temática, Rede de Articulação das Agências Reguladoras (Radar), Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministérios afins.

Comunicação da Estratégia

O Plano Estratégico da Antaq é composto por dois documentos: o Relatório Executivo, com vocação de comunicação externa, voltado a apresentar à sociedade a estratégia da Agência para atingir sua visão de futuro para o próximo quadriênio; e o Portfólio de Projetos Estratégicos, documento de comunicação interna, voltado a apresentar, de forma sistematizada, à alta administração e às unidades organizacionais da entidade, os indicadores e metas estabelecidos para aferir o nível de atingimento dos objetivos estratégicos instituídos. O Relatório Executivo do Plano Estratégico deve constar no sítio da Agência, na seção “Gestão Estratégica”, em <https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/gestao-estrategica>.

A divulgação dos documentos mencionados deve seguir a devida publicidade em rede interna de comunicação e menção temporária na página inicial da Antaq. Preferencialmente, a Agência pode organizar solenidade para informar o detalhamento do Plano Estratégico e o comparar com sua contrapartida no ciclo atual. Ademais, toda atualização aos documentos mencionados deve constar em forma textual com nota explicativa ou de forma resumida por menção à versão do Plano publicado.

3.2.4. Etapa 4 – Monitoramento e Avaliação

O plano estratégico requer monitoramento e avaliação constantes em sua execução, com objetivo de verificar se os projetos definidos no plano estão sendo implementados, bem como se os resultados estão contribuindo para o alcance das metas estabelecidas e, sobretudo, da visão de futuro estabelecida para o período. Dessa forma, o sucesso do plano estratégico depende, além de uma boa implantação, de um bom monitoramento e avaliação, que possam gerar informações de qualidade, para que possíveis dificuldades e desafios possam ser solucionados.

A SPL utilizará o [Sistema de Medição de Desempenho](#) para gerenciar todas as ações estratégicas, táticas e indicadores institucionais. Este sistema está hospedado na intranet da Antaq e cada gestor deverá atualizá-lo conforme o andamento das ações sob sua responsabilidade. O acompanhamento da gestão estratégica será realizado por intermédio do [Painel de Monitoramento da Estratégia](#) e será apresentado em reuniões do CEG quando necessário, com o objetivo de acompanhar a execução das ações previstas nos planos estratégico e tático da organização, bem como reavaliar posicionamentos estratégicos vigentes, em especial a aderência e projetos estratégicos à evolução do objetivo estratégico definido.

Além disso, haverá monitoramento trimestral do nível de cumprimento dos planos estratégico e tático da organização, com vistas a demonstrar à alta administração os resultados obtidos pela gestão estratégica, com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos estratégicos (dispostos no mapa estratégico), por meio do desempenho dos indicadores em relação às metas estabelecidas e ao andamento dos projetos estratégicos.

Anualmente, haverá revisão do plano estratégico, para prover as necessárias alterações ao Plano. Para fundamentar tal decisão, o **Relatório Anual de Impacto das Ações Estratégicas** detalhará o avanço de cada projeto, com observações qualitativas ou quantitativas (sempre que possível) sobre os resultados obtidos após a conclusão de cada ação. Espera-se que esse relatório consolide avaliações feitas pelas UORG que participaram das ações. É importante destacar a janela para repactuação das metas institucionais é até o final do primeiro semestre de 2023 e deverá ser apreciado no âmbito do Comitê Estratégico de Governança (CEG). Caso haja necessidade de mudança posterior a essa data, o assunto deve ser encaminhado para decisão da Diretoria Colegiada.

Relatório Anual de Impacto das Ações Estratégicas

Ao final de cada ciclo do Plano de Gestão Anual (PGA), os projetos vinculados ao Plano Estratégico devem passar por avaliação de impacto, que deve incluir, ao menos: abrangência da ação (UORG afetadas), processos afetados, dados *disponíveis* vinculados aos processos afetados, gasto financeiro ou em horas para concluir a ação (quando aplicável), e economia anual ou mensal de recursos (financeiro ou horas trabalhadas) como consequência da ação (quando aplicável).

Calendário de Monitoramento da Estratégia



Figura 10 – Monitoramento da Estratégia.

Por fim, as entregas e atividades esperadas para esta etapa estão descritas no Quadro 7:

ETAPA 4 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	
Entregas	Atividades
<ul style="list-style-type: none"> Relatório de monitoramento da estratégia; Relatório Anual de Impacto das Ações Estratégicas; Plano Estratégico Revisado. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação das atividades de monitoramento sistemático da estratégia; Apresentação dos resultados pactuados a partir do processo de monitoramento sistemático da estratégia; Definição de plano de ação para a implantação de soluções, visando o realinhamento da estratégia (definição das atividades, responsáveis e prazos). Avaliação do impacto das ações estratégicas (iniciativas e projetos).

Quadro 7 – Entregas e atividades da etapa de monitoramento e avaliação da estratégia.

Plano de Gestão Anual

Alinhado às diretrizes dispostas na Lei das Agências Reguladoras, o Plano de Gestão Anual (PGA) apresenta os desafios e prioridades da Antaq para o ano corrente. O acompanhamento contínuo dos PGAs pode ser conferido no [Painel de Monitoramento da Estratégia](#).

Em busca da simplificação e racionalização dos processos, na Antaq, o PGA é utilizado como um instrumento de monitoramento único que reúne as ações táticas e operacionais, todos os projetos estratégicos do Plano Estratégico e engloba todos os indicadores institucionais. Os gestores da Antaq dispõem de sistema automatizado para inserir dados e informações quando for necessário, conhecido como o [Sistema de Medição de Desempenho](#). Este sistema atualiza de forma instantânea o [Painel de Monitoramento da Estratégia](#).

A despeito do [Painel de Monitoramento da Estratégia](#) refletir a situação atual e on-line, trimestralmente haverá a formalização do monitoramento do PGA (conforme disposto na Figura 10) e será realizado pela SPL e submetido à aprovação do Comitê Estratégico de Governança (CEG), em reuniões ordinárias deste Comitê que ocorrem em março, junho, setembro e dezembro. O intuito de apoiar, avaliar e revisar as ações estratégicas da Agência. Na sequência, o CEG envia para Diretoria para conhecimento.

Sendo assim, os projetos estratégicos contidos no Plano Estratégico compõem o PGA para fins do monitoramento único. Além disso, o PGA pode conter outras ações consideradas importantes institucionalmente de cunho tático ou operacional.

Em cumprimento da Lei das Agências, o PGA deve possuir, no mínimo:

- **metas de desempenho administrativo** e operacional relacionadas à promoção da qualidade dos serviços prestados (**art. 19, inciso I, parágrafo único, inciso I**): incluem-se neste rol as metas vinculadas às ações táticas e operacionais (IEA) bem como as metas vinculadas à execução de projetos estratégicos (IEPE), ao Grau de execução do Plano Anual de Contratação (GPCA), ao Indicador de Gestão e Governança públicas (iGG Antaq), Indicador de melhoria dos serviços públicos contidos na carta de serviços (IMSCS), ao Grau de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (GPDP), ao Grau de satisfação com o Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador (GSPQVT), ao Indicador de execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (IPDTIC) e ao Grau de Execução Orçamentária (GEO);
- **metas de desempenho administrativo** e **operacional** relacionadas à promoção da qualidade dos serviços prestados (**art. 19, inciso I, parágrafo único, inciso I**): inclui-se neste rol as metas vinculadas ao Indicador de Licenciamento 4.0 (ILIC);
- **metas de desempenho administrativo** e **operacional relacionadas à promoção do fomento à pesquisa no setor regulado pela agência, quando couber** (**art. 19, inciso I, parágrafo único, inciso II**): incluem-se neste rol a meta vinculada ao Indicador de Execução da Agenda

Plurianual de Estudos (IAPE), o Indicador de Divulgação do Estatístico Aquaviário (IDEA), e o Indicador de Divulgação do Boletim Aquaviário (IDBA);

- **metas de desempenho administrativo e operacional relacionadas à promoção da cooperação com os órgãos de defesa do meio ambiente (art. 19, inciso I, parágrafo único, inciso III):** incluem-se neste rol a meta vinculada ao Indicador de execução da Agenda Ambiental e de Segurança Aquaviária (IAASA);
- **metas de fiscalização (art. 19, inciso I):** a meta de fiscalização será representada pelo Indicador de execução do Plano Anual de Fiscalização (Epaf) – atendendo o inciso I, do artigo 19; e pelo Indicador de Tempo até o Julgamento Originário (ITJO);
- prever **estimativa de recursos orçamentários e cronograma de desembolso dos recursos financeiros** necessários ao alcance das metas definidas (**art. 19, inciso II**): incluem as informações fornecidas pela Superintendências de Administração e Finanças (SAF);
- **Agenda Regulatória (art. 18, §1º e art. 21, §1º):** Quanto à Agenda Regulatória da Antaq, relembra-se que o atual ciclo vigente (2022/2024) está ajustado ao ciclo do PE e terá o Indicador de Cumprimento da Agenda Regulatória (IAR) como instrumento de monitoramento.

Referências

1. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
2. BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa 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. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 30 jun. 2021.
3. BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Versão 1. Brasília: 2020.
4. BRASIL. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/Lein13.971de27dedezembrode2019.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.
5. BRASIL. **Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019**. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13848.htm. Acesso em: 30 jun. 2020.
6. ELOGROUP; ANTAQ. **Book de Planejamento Estratégico**. Brasília, 2019.
7. BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT. **Gestão Estratégica baseada na Metodologia BALANCED SCORECARD – BSC**; Planejamento Estratégico ANTT; AGEST, Brasília: 2019.
8. ENAP. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**. Brasília, 2013. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf . Acesso em: 7 jul. 2022.
9. FRANCISCHINI, Andresa S.N. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPI's e obter resultados**. 1ª edição. São Paulo, 2018.

Brasília, janeiro de 2023



MINISTÉRIO DA
INFRAESTRUTURA

