



AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

VOTO DEM

**RELATORIA: DEM**

**TERMO: VOTO À DIRETORIA COLEGIADA**

**NÚMERO: 47/2021**

**OBJETO:** Proposta para encerramento do ciclo 2014-2019 do Planejamento Estratégico ANTT, e aprovação do mapa estratégico do ciclo 2020-2030.

**ORIGEM: SUART**

**PROCESSO (S):** 50500.048698/2009-28

**PROPOSIÇÃO PRG: NÃO HÁ**

**PROPOSIÇÃO DEM: PELA APROVAÇÃO**

**ENCAMINHAMENTO: À VOTAÇÃO – DIRETORIA COLEGIADA**

### 1. DAS PRELIMINARES

Trata-se da proposta para encerramento do ciclo 2014-2019 do Planejamento Estratégico ANTT (PE), e aprovação do mapa estratégico do ciclo 2020-2030.

### 2. DOS FATOS

A Deliberação ANTT nº 63, de 27 de março de 2014 instituiu o ciclo 2014-2017 do Planejamento Estratégico da ANTT, e aprovou a Visão, Missão, os Objetivos Estratégicos, os Atributos de Valor, os Indicadores de Desempenho e as Iniciativas Estratégicas.

Por meio da Deliberação ANTT nº 498, de 21 de dezembro de 2017, este ciclo do Planejamento Estratégico foi prorrogado até o ano de 2019. Em fevereiro de 2020, foi elaborada a Nota Técnica nº 522, onde estão relatados e analisados os resultados alcançados nesse ciclo.

Em dezembro de 2018, a ANTT e a Universidade Federal Fluminense - UFF firmaram o Termo de Execução Descentralizada - TED nº 04/2018, tendo por objeto o apoio metodológico para o realinhamento do Planejamento Estratégico da ANTT para o ciclo 2020-2030, dotando a Agência de um instrumento de planejamento de longo prazo, que direcionasse a atuação da instituição no sentido de prover melhores resultados para a sociedade - Processo SEI nº 50501.354981/2018-77.

Em 17 de janeiro de 2020, foi publicada a Deliberação ANTT nº 20, de 14 de janeiro de 2020, autorizando a prorrogação da vigência do Plano de Trabalho do TED nº 04/2018 até 22/04/2020, com alguns ajustes propostos. Definiu-se como principais entregas do TED: Diagnóstico de suporte estratégico; Atualização dos direcionadores estratégicos (missão, visão, valores e estratégias); Redefinição do Mapa Estratégico Institucional da ANTT (BSC); Mapa de Contribuição das áreas (desdobramento do BSC às unidades); Definição de Indicadores e Iniciativas Estratégicas; Atribuição de Metas Estratégicas; Painéis de Bordo das Áreas; e Metodologia de Governança Estratégica (acompanhamento, controle e aprendizado).

Em 13 de abril de 2020, a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEST submeteu à Diretoria Colegiada, por meio da Nota Técnica nº 1537 (SEI 3215582), a proposta de encerramento do ciclo 2014-2019 e a aprovação do ciclo 2020-2030 do Planejamento Estratégico da ANTT.

Em 24 de abril de 2020, por meio do Despacho SEGER (DOC SE3269681), o processo foi encaminhado à Diretoria Weber Ciloni, para relatoria, mediante sorteio realizado naquela data.

Com a publicação da Resolução ANTT nº 5.888, de 12 de maio de 2020, houve a redefinição das competências das unidades organizacionais da agência, como a incorporação das atribuições da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEST pela recém-criada Superintendência de Governança, Planejamento e Articulação Institucional - SUART. Dessa forma, a SUART, entendeu ser necessário um realinhamento dos projetos estratégicos, que foi formalizado no documento SEI3498297. Assim, o Diretor Weber Ciloni (SEI 3509505), enviou o processo SEI nº 50500.048698/2009-28 à SUART para devidas avaliações e adequações.

Realizadas as análises e adequações necessárias, o processo foi encaminhado à SEGER para sorteio, por meio do Despacho (DOC SE7205328), o qual foi realizado em 8/07/21, sendo, então, distribuído a esta DEM para relatoria e encaminhado por meio do Despacho (DOC SEI 7209512).

### 3. DA ANÁLISE PROCESSUAL

Conforme dito anteriormente, tem-se como proposta encerrar o ciclo do PE 2014-2019. Assim, verificou-se que a análise técnica foi realizada por meio da Nota Técnica SEI nº 522, de 12 de fevereiro de 2020 (SEI 2659343), com todos os documentos anexados ao processo SEI nº 50500.048698/2009-28, para embasamento da deliberação de encerramento deste ciclo por parte da

Diretoria Colegiada. Dessa forma, constatou-se que os ritos processuais foram cumpridos restando apenas a Diretoria Colegiada deliberar sobre o encerramento do tema.

De acordo com a Lei nº 13.848/2019, que dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, o Plano Estratégico, a Agenda Regulatória e o Plano de Gestão Anual devem estar integrados, conforme disposto a seguir:

[...]

Lei 13.848

Seção II

Do Plano Estratégico, do Plano de Gestão Anual e da Agenda Regulatória

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.

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.

§ 1º A agenda regulatória, prevista no art. 21 desta Lei, integrará o plano de gestão anual para o respectivo ano.

(...)

Art.21

§ 1º A agenda regulatória deverá ser alinhada com os objetivos do Plano Estratégico e integrará o plano de gestão anual.

(...)

Depreende-se do texto normativo, que para o ciclo 2020-2030, há necessidade de alinhá-lo e integrá-lo aos instrumentos de gestão da ANTT, pois tanto o PGA (período anual) quanto a Agenda Regulatória devem estar alinhados às diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico (período quadrienal).

Com esse entendimento, a SUART ao revisar o projeto do PE, concentrou esforços no sentido de promover um alinhamento entre os instrumentos de gestão estratégica, da seguinte forma:

- Revisão dos projetos estratégicos;
- Elaboração e harmonização da Agenda Regulatória e do Plano de Gestão Anual;
- Revisão dos Indicadores Estratégicos e suas respectivas metas, que encontra-se, atualmente, em andamento.
- Estruturação da Gestão Estratégica Integrada, que contempla a harmonia entre os instrumentos de gestão estratégica e o acompanhamento das ações entre as instâncias de decisão.

Nesse cenário, a Suart apropriou-se dos produtos gerados no âmbito do TED nº 04/2018 para a elaboração do ciclo de planejamento estratégico 2020-2030 e dos demais documentos constantes dos processos 50500.048698/2009-28 e 50501.354981/2018-77, no intuito de avaliar a pertinência e a necessidade de eventuais adequações, sem prejuízo do prosseguimento e da condução de ações atuais com vistas ao atendimento dos objetivos estratégicos propostos. Foram avaliados os elementos missão, visão, valores, temas estratégicos e objetivos estratégicos. Além destes elementos, outros dois importantes foram considerados na análise: a cesta de indicadores e os projetos estratégicos, que no ciclo 2014-2019, foram chamados de iniciativas estratégicas. A Nota Técnica ANTT 3587 (DOC SEI 7025624) detalhou as análises, fundamentos e ajustes realizados no ciclo 2020-2030, da qual destacam-se:

#### **Direcionadores Estratégicos:**

**Missão:** Assegurar aos usuários adequada infraestrutura e prestação de serviços de transporte terrestre, com transparência e regulação efetiva, proporcionando melhoria contínua dos serviços.

**Visão:** Ser reconhecida pela sociedade como uma Agência inovadora, com autonomia decisória, transparente e efetiva na sua atuação no setor de transportes terrestres.

#### **Valores Organizacionais:**

- **Transparência:** A transparência pública se manifesta quando o governo fornece visibilidade às suas ações, principalmente no que diz respeito à utilização de seus recursos (financeiros e não-financeiros).
- **Ética:** Os dirigentes e servidores da ANTT devem nortear seus atos, comportamentos e atitudes prezando pela dignidade, decoro, zelo, eficácia e consciência dos princípios e normas morais e éticas estabelecidos para seu exercício profissional (DECRETO Nº 1.171, 1994).
- **Efetividade:** Efetividade é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.
- **Comunicação com a sociedade:** Os dirigentes e servidores da ANTT devem garantir a disseminação das informações de interesse público,

como direitos e serviços, através da promoção de uma comunicação efetiva com a sociedade.

- **Cultura da Inovação:** A ANTT deve assegurar uma cultura da inovação buscando alcançar novas competências para a organização e sua força de trabalho, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
- **Comprometimento:** Identificação e envolvimento com a missão institucional, as normas, objetivos e valores organizacionais da ANTT. O comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade, desenvolvendo alternativas para os problemas e procurando meios eficientes para garantir o atendimento dos resultados esperados.

#### Proposta de Valor:

- **Transparência e participação social:** A transparência da gestão pública é assegurada à sociedade por meio do incentivo à participação popular e realização de audiências públicas durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos. Além disso, a visibilidade das ações públicas é garantida mediante a disponibilização, em meios eletrônicos de acesso público e em tempo real, de informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira para o pleno conhecimento e acompanhamento pela sociedade.
- **Harmonização entre Estado, Governo, Agentes Regulados e Usuários:** A ANTT deve atuar como mediadora, buscando a harmonização de conflitos e equilibrando interesses privados, sociais e políticos entre Estado, Agentes Regulados e Usuários visando atender à eficiência da Administração Pública.
- **Oferta de Aparato Regulatório Adequado:** A ANTT deve garantir capacidade técnica em seu quadro de pessoal e autonomia decisória em seu colegiado, sem interferência externa, pública ou privada, respeitada a legislação vigente.
- **Atuação Responsiva:** Processo alicerçado no uso contínuo, individual ou em conjunto, de diferenciação por risco regulatório, de evidências e de incentivos a fim de proporcionar maior efetividade e eficiência no ciclo do processo regulatório da ANTT.

Além desses elementos, foi proposta uma matriz de objetivos estratégicos, as metas globais e amplas da organização que devem estar diretamente relacionadas à missão institucional. Esses objetivos foram concebidos com base nos direcionadores estratégicos, definidos em Ata de Deliberação da Diretoria Colegiada, bem como em diagnóstico organizacional, montado com a estruturação da matriz SWOT, um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico, que consiste em recolher dados importantes da instituição que caracterizam o ambiente interno, suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), e externo, suas oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Na figura a seguir é apresentado o Quadro SWOT consolidado da ANTT, construído a partir do agrupamento de conceitos semelhantes pertencentes a cada quadrante de matrizes SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), formatadas sob as perspectivas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); gestão interna; atores do ambiente externo; lideranças da ANTT; e Diretoria. Os detalhes de elaboração do diagnóstico constam nos autos do processo 50501.354981/2018-77.

SWOT	
Ambiente Interno	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; background-color: #d9ead3; padding: 5px;"> <h3 style="text-align: center;">Forças</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores e princípios organizacionais estabelecidos; (I)</li> <li>▪ Corpo técnico especializado e qualificado; (II)</li> <li>▪ Boa infraestrutura e condições de trabalho para os colaboradores; (I e II)</li> <li>▪ Ambiente harmonioso e com efetiva comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, facilitando o acesso aos serviços, processos e informações; (I e II)</li> <li>▪ Múltiplos mecanismos e canais de interação com os Usuários/Sociedade; (I e III)</li> <li>▪ Relação boa e intercâmbio frequente de experiências com entidades externas; (II)</li> <li>▪ Capacidade de inovação; (II e IV)</li> <li>▪ Base de dados robusta; (II e IV)</li> <li>▪ Modelo de Regulação maduro, técnico e sistêmico. (II)</li> </ul> </div> <div style="width: 48%; background-color: #fff2cc; padding: 5px;"> <h3 style="text-align: center;">Fraquezas</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento inadequado às entidades externas; (II)</li> <li>▪ Captura dos colaboradores; (II e III)</li> <li>▪ Baixa transparência do processo decisório; (II)</li> <li>▪ Baixa estruturação e pouca prática em Gestão Estratégica; (II e IV)</li> <li>▪ Baixa integração operacional com Órgãos de Governo; (II)</li> <li>▪ Fiscalização com baixa padronização entre as Regionais e retroalimentação insuficiente ao ciclo regulatório; (II)</li> <li>▪ Modelos inadequados de outorga de concessões; (II)</li> <li>▪ Integração insuficiente entre os sistemas transacionais; (I e II)</li> <li>▪ Autonomia limitada; (II)</li> <li>▪ Interferência política; (I e II)</li> <li>▪ Falta de harmonia com os Órgãos de Controle; (II)</li> <li>▪ Comunicação interna ineficiente; (II)</li> <li>▪ Comunicação externa ineficiente; (I e II)</li> <li>▪ Baixa credibilidade; (I e II)</li> <li>▪ Governança e compliance incipientes; (I, II e IV)</li> <li>▪ Práticas inovadoras insuficientes; (I e IV)</li> <li>▪ Visão de Processos não consolidada; (I, II e IV)</li> <li>▪ Gestão de Pessoas não supre necessidades da Agência; (I, II e IV)</li> <li>▪ Ausência de critérios para criação de unidades organizacionais, possibilitando zonas de sobreposição e falta de clareza e incoerência relacionada às atribuições destas. (IV)</li> </ul> </div> </div>
Ambiente Externo	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; background-color: #d9ead3; padding: 5px;"> <h3 style="text-align: center;">Oportunidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusão sinérgica entre a ANTT e a ANTAQ, gerando a ANT; (II e IV)</li> <li>▪ Aumento do grau de cooperação com agências governamentais buscando as melhores práticas; (II e IV)</li> <li>▪ Alinhamento estratégico com o MINFRA para execução das políticas públicas; (IV)</li> <li>▪ Desenvolvimento dos planos de integridade e compliance alinhados à nova lei das Agências; (II e IV)</li> <li>▪ Valorização do protagonismo da ANTT diante dos novos projetos estratégicos do MINFRA; (IV)</li> <li>▪ Ampliação do uso de ferramentas tecnológicas de comunicação com a finalidade de tornar os processos decisórios da ANTT mais transparentes; (II e III)</li> <li>▪ Mudança de visão de implementação de infraestrutura viária para infraestrutura logística; (II)</li> <li>▪ Uso de novas tecnologias para apoiar os processos de fiscalização da ANTT. (II)</li> </ul> </div> <div style="width: 48%; background-color: #f4cccc; padding: 5px;"> <h3 style="text-align: center;">Ameaças</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possível fusão entre as Agências ANTT e ANTAQ, transformando-as na Agência Nacional de Transportes (ANT); (II e IV)</li> <li>▪ Invasão sobre as competências regulatórias pelos órgãos de controle e do legislativo, causando a insegurança jurídica do setor; (II)</li> <li>▪ Existência de áreas de sombras e superposições entre outros órgãos e a ANTT; (II)</li> <li>▪ Captura dos colaboradores; (II)</li> <li>▪ Interferência política; (II)</li> <li>▪ Redução da autonomia devido às questões orçamentária e decisória. (II)</li> </ul> </div> </div>

I - Relatório de Análise da Pesquisa de Qualidade de Vida e Gestão Interna da ANTT

II - Relatório de Análise das Entrevistas Externas, Diretoria e Lideranças ANTT

III - Relatório de Análise das Pesquisas e Manifestações da Ouvidoria

IV - Relatório de Análise de Documentação de Orientação da ANTT

Na sequência, foram definidos os temas estratégicos, bem como o detalhamento desses temas (as diretrizes estratégicas), sobre as quais definiram-se os objetivos estratégicos, e por consequência, as ações necessárias para atingi-los, sendo eles:

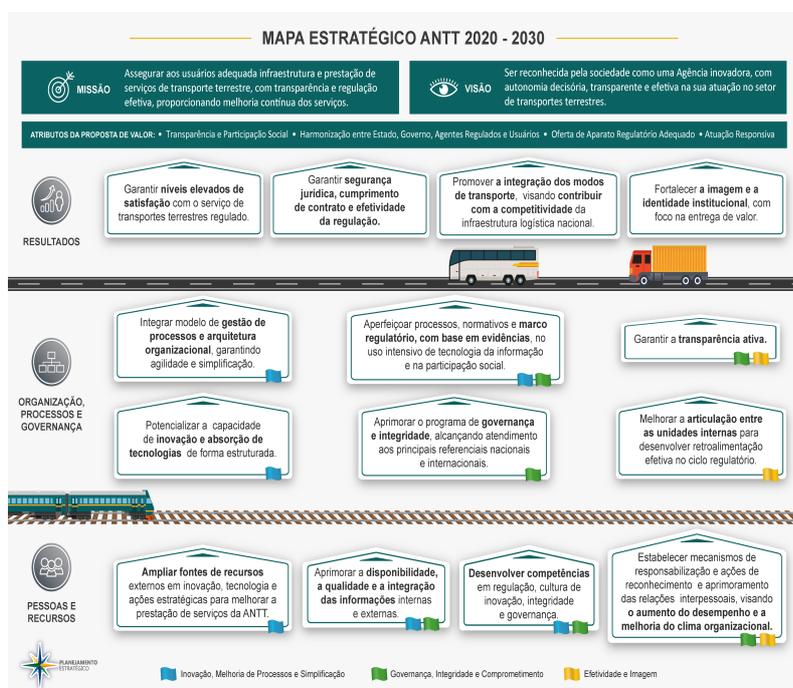
- Inovação, Melhoria de Processos e Simplificação;
- Governança, Integridade e Comprometimento;
- Efetividade e Imagem.

O detalhamento dos temas estratégicos passou por um processo interativo e construtivista com todas as Unidades Organizacionais, alcançando técnicos e tomadores de decisão de todas as níveis da Agência, conforme detalhado nos autos do processo 50500.354981/2018-77. Tal processo resultou na definição de 14 (catorze) **objetivos estratégicos**, divididos em três perspectivas, a saber:

- Da perspectiva "Resultados" (R):
  - Garantir níveis elevados de satisfação com o serviço de transportes terrestres regulado (R1);
  - Garantir segurança jurídica, cumprimento de contrato e efetividade da Regulação (R2);
  - Promover a integração dos modos de transporte, visando contribuir com a competitividade da infraestrutura logística nacional (R3);
  - Fortalecer a imagem e a identidade institucional, com foco na entrega de Valor (R4);
- Da perspectiva Organização, Processos e Governança (OPG):
  - Integrar modelo de gestão de processos e arquitetura organizacional, garantindo agilidade e simplificação (OPG1);
  - Aperfeiçoar processos, normativos e marco regulatório, com base em evidências, no uso intensivo de tecnologia da informação e na participação social (OPG2);
  - Garantir a transparência ativa (OPG3);

- Potencializar a capacidade de inovação e absorção de tecnologias de forma estruturada (OPG4);
- Aprimorar o programa de governança e integridade, alcançando atendimento aos principais referenciais nacionais e internacionais (OPG5);
- Melhorar a articulação entre as unidades internas para desenvolver retroalimentação efetiva do ciclo regulatório (OPG6);
- Da perspectiva “Pessoas e Recursos” (PR):
  - Ampliar fontes de recursos externos em inovação, tecnologia e ações estratégicas para melhorar a prestação de serviços da ANTT (PR1);
  - Aprimorar a disponibilidade, a qualidade e a integração das informações internas e externas (PR2);
  - Desenvolver competências em regulação, cultura de inovação, integridade e governança (PR3);
  - Estabelecer mecanismos de responsabilização e ações de reconhecimento e aprimoramento das relações interpessoais, visando o aumento do desempenho e a melhoria do clima organizacional (PR4).

A partir da definição destes elementos, foi construído o Mapa Estratégico da ANTT, conforme apresentado a seguir, o qual permite estruturar um plano de execução, tendo em vista a proposta de missão, visão e valores da empresa e os objetivos estratégicos que ela quer atingir.



Finalizando a descrição dos elementos do planejamento estratégico, destacam-se os **indicadores estratégicos e as metas estratégicas**, que têm o importante papel de monitorar e avaliar o desempenho institucional no cumprimento da sua missão através dos objetivos estratégicos. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos.

A SUART, com o objetivo de assegurar a consistência e maior perenidade dos indicadores estratégicos, detectou a necessidade de revisão da cesta de indicadores estratégicos, apresentada na Nota Técnica SEI nº 1.537, de 13 de abril de 2020 (SEI 3215582), para posterior atribuição das respectivas metas estratégicas, projeto que está em andamento na Suart. Tal revisão consta como meta PGA 2021, denominada "Implementação da Gestão Estratégica no Âmbito da ANTT".

Um vez definidos os indicadores estratégicos, serão definidas metas para os planos estratégicos quadrienais 2020-2023, 2024-2027 e 2028-2031, contemplados no ciclo de planejamento 2020-2030, cujo mapa estratégico consta acima.

Os projetos estratégicos também definidos no âmbito da Nota Técnica SEI nº 1.537/2020, de 13 de abril de 2020 (SEI 3215582), também comporão, juntamente com os objetivos definidos no mapa estratégico e as metas para os indicadores estratégicos, o Plano Estratégico 2020-2023, que será compatibilizado com a Agenda Regulatória e PGA relacionados, nos termos da Lei 13.848, de 25 de junho de 2019.

Por fim, foi elaborada uma proposta para instituir o Planejamento Estratégico ANTT

para o ciclo 2020-2030, contemplando: os direcionadores estratégicos (Missão, Visão, Valores e Estratégicas), o quadro Swot consolidado, o mapa estratégico, a lista dos objetivos estratégicos e seus descritivos, salientando que os indicadores encontram-se em processo de revisão para posterior atribuição das respectivas metas.

Diante do exposto, analisado todo o processo de revisão do PE realizado pela SUART, bem como a documentação anexada aos autos, entendo que a proposta apresentada para a aprovação do ciclo 2020-2030 e o encerramento do ciclo 2014-2019, não apresenta óbice para aprovação, razão pela qual submeto à Diretoria Colegiada para deliberação.

#### 4. DA PROPOSIÇÃO FINAL

Isso posto, voto por aprovar a formalização do encerramento do ciclo 2014- 2019, e a aprovar o mapa estratégico do novo ciclo de planejamento 2020-2030 da ANTT.

Brasília, 13 de julho de 2021.

À **Secretaria Geral**, para prosseguimento

**EDUARDO JOSÉ MARRA**  
DIRETOR



Documento assinado eletronicamente por **EDUARDO JOSE MARRA, Diretor**, em 19/07/2021, às 12:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.antt.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.antt.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **7281320** e o código CRC **05BD6416**.

Referência: Processo nº 50500.048698/2009-28

SEI nº 7281320

St. de Clubes Esportivos Sul Trecho 3 Lote 10 - Telefone Sede: 61 3410-1000 Ouvidoria ANTT: 166

CEP 70200-003 Brasília/DF - [www.antt.gov.br](http://www.antt.gov.br)