



2021



2024



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO



GARANTINDO A
QUALIDADE E A
TRANSPARÊNCIA
DA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS
DELEGADOS



**Agência Reguladora de Serviços
Públicos Delegados do Paraná**

Reinhold Stephanes
Diretor-Presidente

Daniela Janaína Pereira Miranda
Diretora Administrativa Financeira

Márcia Carla Pereira Ribeiro
Diretora de Regulação Econômica

Antenor Demeterco Neto
Diretor de Fiscalização e Qualidade dos Serviços

Bráulio Cesco Fleury
Diretor de Normas e Regulamentação

Carlos Eduardo Winnikes da Silva
Projeto Gráfico e diagramação

**Comissão responsável pela elaboração do
Planejamento Estratégico da Agepar**

Christian Luiz da Silva
Cíntia Rubim de Souza Netto
Amanda Vanzella Gonçalves
Carlos André Correa Petenati
Marco Antonio Ramos

Endereço

Rua: Eurípedes Garcez do Nascimento, N° 1004
Bairro: Ahú - Cep: 80540-280 - Curitiba - PR
Telefone: +55 41 3210-4800
Site: www.agepar.pr.gov.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2024

Aprovado pelo Conselho Diretor da Agepar
Reunião Ordinária nº 21/2021
Dia 06/07/2021

Sumário

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 – 2024

05	Metodologia Aplicada	
	Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	07
09	Diagnóstico Estratégico	
	Fundamento Legal	11
	Alinhamento com Plano Plurianual	11
	Ambiente Interno	12
	Ambiente Externo	13
	2.1. Matriz Swot	13
	2.2. Pontos Estratégicos	14
	2.3. Pontos Estratégicos e a situação esperada com o Planejamento Estratégico ...	17
19	Referencial Estratégico:	
	Missão, Visão e Valores	
	3.1 Mapa e Objetivos Estratégicos	21
23	Objetivos, Indicadores e Metas	
	4.1 Metas	24
27	Próximos Passos	
	Referências	
	Apendice 1 - Detalhamento dos indicadores por Objetivos	29



METODOLOGIA APLICADA

1. METODOLOGIA APLICADA

A AGEPAR realizou estudos preliminares que fundamentaram a proposta inicial para o processo do planejamento.

O primeiro estudo se desenvolveu a partir de consultoria realizada pela FIPE, em 2013, que apontou aspectos relevantes para seu desenvolvimento. O segundo estudo partiu de pesquisa interna mobilizadora dos servidores em discussões sobre suas atribuições e que permitiu a construção de uma matriz SWOT sobre os desafios propostos. Ambos os estudos antecedem a Lei Complementar que redefiniu as atribuições da Agência (Lei Complementar 222/2020). Considera-se, todavia, que a instituição mantém as características que estão relacionadas aos desafios futuros.

Posteriormente foi instituída a comissão para propor o Planejamento Estratégico 2021-2024 e foram realizadas as atividades de alinhamento e elaboração das conclusões a partir dos estudos e documentos conduzindo ao diagnóstico que fundamentará o desenvolvimento desse trabalho.

A partir da análise prévia, estabeleceram-se sete etapas para a sua elaboração, conforme demonstra a Figura 1.

Etapas 1 a 3 se referem à análise dos documentos legais e potenciais modelos de forma a se constituir a base institucional atual da Agência. A etapa 4, considera o relatório da FIPE (2013) referente ao conteúdo estratégico e organizacional do modelo adotado e, principalmente, a pesquisa interna que sustentou os itens preliminares da Matriz SWOT.

A matriz foi construída a partir de entrevistas com servidores de todos os setores da AGEPAR em 2020, consideradas consistentes para a análise pretendida. Foram realizadas 13 reuniões, por setor, com o objetivo de discutir, fundamentar e apontar as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

Foram acrescentadas uma pesquisa (etapa 5) e uma consulta interna (etapa 6).

Por fim, o documento foi debatido em um seminário interno de apresentação, consolidação dos resultados e a proposta de cronograma de trabalho para acompanhamento da sua execução (etapa 7).



FIGURA 1 – Ciclo para o Desenvolvimento do Planejamento Estratégico AGEPAR 2021-2024



**GARANTINDO A
QUALIDADE NA
PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

2



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Elaborado a partir dos fundamentos legais e do alinhamento desse plano estratégico ao Plano Plurianual. Os documentos pesquisados foram:

- **LEI COMPLEMENTAR 222 - 05 de maio de 2020** que Dispõe que a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná passa a funcionar na forma que especifica, alterando sua denominação para Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Paraná
- **RESOLUÇÃO Nº 041/2020-AGEPAR** que Aprova o Plano de Gestão Anual da AGEPAR 2021
- **RESOLUÇÃO Nº 037/2020-AGEPAR.** Aprova a Agenda Regulatória da AGEPAR para o ano de 2021.
- **DECRETO Nº 6265/2020** Aprova o Regulamento da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Paraná
- **RESOLUÇÃO Nº 003, DE 20 DE FEVEREIRO DE 2018.** Estabelece o novo Regimento Interno da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – AGEPAR
- **PLANO PLURIANUAL - Lei nº 20.077,** de 18 dezembro de 2019 Governo do Estado do Paraná (2020-2023)
- **QUALIDADE REGULATÓRIA NO BRASIL:** Dimensões e indicadores para o monitoramento e avaliação da atividade regulatória. ABAR: 2016
- **AGÊNCIAS REGULADORAS.** ABAR: s/d
- **Plano Estratégico 2017-2021.** Tribunal de Contas do Estado do Paraná, 2016.
- **Pesquisa Interna – Matriz SWOT** (Série de Entrevistas realizadas de Janeiro a Março de 2020 com todos os setores da AGEPAR). AGEPAR, 2020.
- **SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS VISANDO O ASSESSORAMENTO PARA A ESTRUTURAÇÃO DA AGÊNCIA, COMPREENDENDO O SEU PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL, OPERACIONAL E A ANÁLISE TÉCNICA, ECONÔMICA E JURÍDICA DOS CONTRATOS VIGENTES.** FIPE, 2013.

FUNDAMENTO LEGAL

A **Lei Complementar 222/2020**, em seus artigos **37 a 39** trata do **planejamento estratégico e do plano de gestão anual**. O artigo 37 explicita que a cada quatro anos a Agência deve elaborar seu planejamento estratégico.

Em razão da natureza jurídica da AGEPAR, autarquia sob regime especial, com personalidade jurídica de direito público, vinculada à Governadoria do Estado do Paraná, o planejamento deve estar alinhado ao Plano Plurianual do Governo.

ALINHAMENTO COM PLANO PLURINUAL

Os Programas são classificados em dois tipos: a) Finalístico - conjunto de iniciativas para alcançar os resultados desejados, em conformidade com a agenda de Governo, cujo desempenho deve ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido; b) Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado - conjunto de iniciativas destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção administrativa da atuação governamental. Contempla, também, as Iniciativas dos Outros Poderes, Ministério Público e Defensoria Pública (PPA, 2019: p. 18).

A AGEPAR integra o grupo de PROGRAMAS DE GESTÃO, MANUTENÇÃO E SERVIÇOS AO ESTADO, mais especificamente o PROGRAMA no. 40 “Gestão Pública, Transparência & Compliance”.

Extraí-se do PPA que “as organizações públicas têm buscado **eficiência e agilidade** na gestão com **transparência e otimização de recursos**. E, nesse sentido, o Estado do Paraná vem adotando medidas voltadas à modernização de sua gestão. Os desafios passam pela adoção de **novas tecnologias, capacitação das equipes**, procura por **novas soluções**, desenvolvimento de **ferramentas integradas**, programas e métodos de **qualidade de gestão** e implementação de **técnicas e processos administrativos inovadores**” (PPA, 2019: p. 283) (grifo nosso).

Neste programa o **projeto 6433** refere-se a “**Regulação, Normatização e Fiscalização dos Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura**”, coordenado pela Casa Civil (Órgão) e sob a responsabilidade da AGEPAR (Unidade). Volta-se a: “Garantir o cumprimento dos contratos de serviços públicos de infraestrutura delegados. Manter a estrutura da AGEPAR para cumprimento de sua finalidade” (PPA, 2019: p. 297) (grifo nosso) e prevê o valor global de R\$ 193.736.332 para o período (2020-2023), sendo R\$ 45.107.100 para o primeiro ano.

AMBIENTE INTERNO

O ano de 2020 iniciou uma fase mais robusta da regulação no Paraná, com uma Agência mais forte e moderna, para desafios futuros. A Lei Complementar nº 222/2020 atualizou regras de atuação e funcionamento. A AGEPAR, em conformidade à Lei Federal das Agências Reguladoras e à Lei Estadual de Parcerias Público-Privadas (PPPs), torna-se responsável por todas as concessões de serviços delegados que venham a ser realizadas no Estado.

O novo marco legal fomentou a necessidade de reestruturação organizacional. Motivou iniciativas para a composição de quadro próprio efetivo, com a nomeação dos aprovados em concurso público, inédito na autarquia.

O quadro de colaboradores totaliza 49 pessoas. São 32 colaboradores comissionados ou cedidos por outros órgãos, sendo que destes 45% ocupam cargos DAS ou Funções Gratificadas e 16% são assistentes. Por outro lado, são 17 servidores, sendo 11 especialistas e 6 auxiliares, sendo 22 e 12% respectivamente do quadro.

As unidades vinculadas ao Diretor-Presidente (DP) – Gab, Assessoria Técnica – AT, Assessoria de Tecnologia da Informação e Inovação – ATII, Assessoria de Comunicação Social – ACS e a Unidade de Controle Interno, Compliance e Ouvidoria – UCCO, compreendem 29% do quadro e a Diretoria Administrativa Financeira 22%, seguido da Diretoria de Fiscalização e Qualidade dos Serviços. As Diretorias de Normas e Regulamentação, com 12% do quadro, e de Regulação Econômica, com 16% do quadro, tem o menor número relativo de servidores.

O quadro de servidores da Agência, considerando efetivos e comissionados, muito embora esteja em processo de incrementação, ainda não atende ao volume da demanda. O chamamento de servidores concursados está no aguardo da liberação de novas contratações, que foram suspensas em decorrência da pandemia, conforme Lei Complementar 20.333/2020. Após o fim deste período, os ajustamentos na distribuição dos colaboradores poderão ser realizados.

AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo influencia no desenvolvimento de uma organização e a análise de suas variáveis é importante ferramenta para a otimização das atividades institucionais a partir de um plano estratégico.

Para assegurar a independência das atividades de regulação, a AGEPAR possui autonomia administrativa, financeira, funcional, decisória, bem como o mandato com prazo fixo para seus diretores.

1.1. MATRIZ SWOT

A pesquisa interna utilizada para atualização da matriz SWOT foi realizada por meio de questionário, disponibilizado aos servidores via e-mail. O questionário contemplou 22 questões fechadas, em que o servidor deveria apontar o item como: Força, Fraqueza, Oportunidade, Ameaça ou Não Aplicável e uma questão definida como “Outros” para comentários e exposição de algum aspecto importante não abordado nas perguntas. A matriz SWOT construída encontra-se no Apêndice 2.

2.2. PONTOS ESTRATÉGICOS

Os pontos estratégicos definem as premissas que devem nortear as principais ações a serem implementadas no planejamento estratégico. Conforme aprovado no Plano de Gestão Anual são pontos estratégicos a serem incorporados no Planejamento Estratégico da AGEPAR 2021-2024 para fins de continuidade ou reforço (Figura 2).

1. Operar com bons dirigentes para a direção superior;
2. Escolhas técnicas para as coordenações;
3. Chamamento emergencial de ao menos 10 profissionais já aprovados em concurso público;
4. Oferta de programas de capacitação permanentes;
5. Implantação de Câmaras Técnicas;
6. Contratação – quando essencial – de consulta de especialistas;
7. Realização de consultas e audiências públicas;
8. Implantação do sistema de acompanhamento on-line;
9. Construção de um banco de dados;
10. Outras iniciativas que garantam transparência à atuação da AGEPAR.

FIGURA 2 – PONTOS ESTRATÉGICOS AGEPAR 2021-2024

Resolução 041/2020. Disponível em

<https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@gtf-escriba-AGEPAR@23b3d344-d422-4806-a963-f80c99d5bce1&emPg=true>

Os pontos refletem o compromisso com o aprimoramento dos recursos humanos, da gestão máxima ao corpo técnico e administrativo (pontos 1 a 4).

Os pontos 5 a 7 referem-se ao envolvimento da Agência na discussão, análise e incorporação de melhorias e expertises em temas específicos que sejam objeto de regulação ou afins, em um contexto de busca por transparência e excelência técnica.

Em termos de participação dos seus integrantes em ações externas, ressalta-se a participação em Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalhos em iniciativas de entidades representativas dos setores regulados, dos usuários e das agências reguladoras brasileiras.

Por outro lado, a realização de audiências e consultas públicas propiciam relevantes discussões nos setores específicos, bem como auxiliam na transparência e percepção do papel da Agência junto ao ambiente econômico e social do estado.

Internamente, a instalação de Câmaras Técnicas, priorizadas por setor, é iniciativa que aproxima a sociedade da autarquia, reunindo expertises que, juntamente com o Conselho Consultivo (com atribuições de monitoramento) trarão maior transparência e estreitamento de sua relação com a comunidade. Essa iniciativa está sujeita a algum atraso em razão do contexto da pandemia.

O ponto 8 volta-se à celeridade nos trâmites dos processos e acompanhamento de informações. O ponto 9 vai ao encontro da busca pela excelência técnica mediante aprimoramento do banco de dados com o histórico de tarifas homologadas, dentre outras informações que trazem mais robustez e celeridade às análises técnicas de reajustes e revisões tarifárias, bem como às ações de fiscalização e controle de qualidade.

O ponto 10 abre o espaço para outras ações não previstas na fase inicial do planejamento estratégico.

Os pilares do Planejamento Estratégico 2021-2024, a partir dos pontos estratégicos aprovados no Plano de Gestão Anual (Res. 041/20), aparecem na Figura 3.



FIGURA 3 - Alinhamento de Pontos Estratégicos para o Planejamento Estratégico

2.3. PONTOS ESTRATÉGICOS E A SITUAÇÃO ESPERADA COM O PLANEJAMENTO

Os dez pontos estratégicos submetidos à aprovação do Conselho Diretor da AGEPAR são agrupados em dois pilares considerados essenciais para o mapeamento dos objetivos a serem perseguidos no período 2021-2024:

- **Excelência na prestação dos serviços**
- **Transparência e celeridade**

Excelência na prestação dos serviços

Além da qualidade profissional dos quadros estão as questões operacionais, tais como, manutenção e incremento de base de dados adequada e atualizada, sistema de acompanhamento on line dos serviços regulados e fiscalizados, controle de qualidade, dentre outras iniciativas.

Transparência e Celeridade

Comporta medidas que envolvem o relacionamento da Agência com outros órgãos e com a sociedade

A figura 4 apresenta os pontos estratégicos vinculados aos dois pilares essenciais propostos e aos aspectos identificados pela Pesquisa Interna 2021, quanto aos pontos a fortalecer/melhorias e problemas relevantes..



FIGURA 4 – alinhamento de pontos estratégicos, situação esperada e objetivos programáticos para quadriênio 2021-2024



REFERENCIAL ESTRATÉGICO: Missão, Visão e Valores

3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO: Missão, Visão e Valores

O referencial estratégico se institui a partir da missão, visão e valores que norteiam os propósitos da instituição e do que almeja alcançar (Figura 5).



Missão: Por que existimos?

Garantir a qualidade e a transparência da prestação de serviços delegados, atuando com independência para proteger e conciliar direitos e interesses de usuários, entidades reguladas, poder concedente e sociedade.



Visão: Como seremos no futuro?

Contribuir de forma efetiva, atuando proativamente, no desenvolvimento e implementação dos serviços públicos delegados nos diversos modais.

Ser o canal de interação com clientes (usuários, poder concedente e entidades reguladas) que garante transparência, estabilidade e satisfação com os serviços prestados.



Valores: Quais valores queremos ter?

Decisões são tomadas com independência, coerência e imparcialidade, permitindo a inovação. Nossas ações cotidianas são pautadas pelo espírito de equipe, respeito, agilidade, excelência técnica e jurídica, transparência e efetividade organizacional.

FIGURA 5 – missão, visão e valores da Agepar

3.1. MAPA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, por meio dos objetivos, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro e envolve: pessoas e aprendizado; processos internos; orçamento e logística; e sociedade. A partir da Matriz SWOT e do alinhamento de Pontos Estratégicos tem-se os sete objetivos estratégicos vinculados aos dois objetivos programáticos e às quatro dimensões do mapa estratégico (Figura 6).

Há objetivos estratégicos voltados à organização interna que são indicados na Figura 6, mas que integram o resultado desse Planejamento de forma unificada, indicados abaixo pela sigla “OI”:

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO PROGRAMÁTICO
Pessoas e aprendizado	Aperfeiçoar a comunicação interna entre os setores (OI)	Excelência na prestação dos serviços (EPS)
Processos internos	Aperfeiçoar os processos de trabalho, aprimorando as rotinas e o cumprimento dos prazos protocolares (OI)	
Processos internos	Estabelecer critérios específicos para análise da qualidade dos serviços delegados	
Processos internos	Assegurar estrutura física adequada às necessidades de trabalho da Agência, presencial ou por teletrabalho (OI)	
Pessoas e aprendizado	Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais para todos os servidores (OI)	
Sociedade	Ter uma agenda regulatória definida e amplamente conhecida	
Sociedade	Fortalecer e disseminar o papel e a imagem institucional da Agência	Transparência e Celeridade (TC)
Sociedade	Aprimorar as ações de fiscalização	
Orçamento e logística	Desenvolver ferramenta para acompanhamento do recolhimento da taxa de regulação da Agência, dando a publicidade e transparência necessárias (OI)	

FIGURA 6 – dimensão, objetivo estratégico e programático

A Figura 7 apresenta o Mapa Estratégico relacionando a missão e visão com os objetivos por dimensões e respectivos objetivos programáticos.



FIGURA 7 – Mapa Estratégico Agepar 2021-2024

4



OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

4. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

Após a definição dos objetivos estratégicos definiu-se os indicadores a serem utilizados como parâmetros de monitoramento e avaliação, como destacado a partir do item 4.1.

Além destes indicadores estabelecidos especificamente para a Agência, sugere-se realizar o monitoramento, como benchmarking, dos indicadores publicados no documento da Associação Brasileira de Agências Reguladoras - ABAR, “Qualidade Regulatória no Brasil – dimensões e indicadores para o monitoramento e avaliação da atividade regulatória” (2016). Neste documento da ABAR sugere avaliar cinco dimensões, quais sejam: 1) Ambiente Institucional do Sistema Regulatório, 2) Arranjo Institucional, 3) Formulação Regulatória e Processo Decisório, 4) Eficácia e Efetividade Regulatórias e 5) Participação Social, Prestação de Contas e Transparência. O detalhamento das dimensões e indicadores estão em referido documento.

4.1 METAS

Aos indicadores corresponderão metas a partir da situação inicial e da evolução esperada no período. Cada Indicador varia de 0 a 1, sendo 0 o pior nível e 1 o melhor. Para todos os indicadores será desenvolvida a análise em três momentos: 2020, 2022 e 2024. O primeiro momento será o período base (2020) e será aplicado, quando possível, para ser considerado o período anterior ao início da execução dos planos de ações anuais vinculados ao planejamento.

Os indicadores são qualitativos e estratificados em 5 escalas: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto. A meta será avançar em pelo menos 1 escala ao final da primeira avaliação (2022) e pelo menos 2 escalas no final dos 4 anos (2024), considerando a média aritmética dos indicadores de cada dimensão e seu total.

Por exemplo, se os 2 indicadores referentes a processos internos (IPI) estiverem na situação média, mais próxima ao moderado, em 2020 (entre 0,40 e 0,60) espera-se que avaliação intermediária, em 2022, esteja na situação alta (entre 0,60 e 0,80) e na avaliação final, em 2024, esteja na situação muito alta (acima de 0,80).

A avaliação ocorrerá sempre no início do período seguinte ao analisado de forma a permitir uma avaliação completa, ou seja, a intermediária ocorrerá no primeiro trimestre de 2023 e a final no primeiro trimestre de 2025.

Como definição de metas, considerando que a situação inicial de todos os índices e indicadores é baixa em 2020, por ser o ano de constituição da Agência a partir da nova lei, as metas podem ser definidas, para fins de acompanhamento, como enquadráveis no nível baixo em 2020 e moderado em 2024.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÍNDICE/ INDICADOR	MUITO BAIXO	BAIXO	MODERADO	ALTO	MUITO ALTO
		ATÉ 0,20	ENTRE 0,20 E 0,40	ENTRE 0,40 E 0,60	ENTRE 0,60 E 0,80	ACIMA 0,80
Aperfeiçoar os processos de trabalho, aprimorando as rotinas e o cumprimento dos prazos protocolares	INDICADOR DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS (IAPI)	2020	2022	2024		
Estrutura física adequada às necessidades de trabalho da Agência, presencial ou por teletrabalho	INDICADOR DE ESTRUTURA FÍSICA (IEF)	2020	2022	2024		
Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais para todos os servidores	INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (IDCO)	2020	2022	2024		
Desenvolver ferramenta para acompanhamento do recolhimento da taxa de regulação da Agência, dando a publicidade e transparência necessárias	INDICADOR DA TAXA DE REGULAÇÃO (ITR)	2020	2022	2024		
Fortalecer e disseminar o papel e a imagem institucional da Agência	INDICADOR MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO (PI)	2020	2022	2024		
Fortalecer e disseminar o papel e a imagem institucional da Agência	INDICADOR PARTICIPAÇÃO PRÉVIA – CONSULTAS E AUDIÊNCIA PÚBLICAS (PP)	2020	2022	2024		
Estabelecer critérios específicos para análise da qualidade dos serviços regulados	INDICADOR DE EFICIÊNCIA NO ESTABELECIMENTO DAS METAS DE CONTROLE DE QUALIDADE (CQ)	2020	2022	2024		
Fortalecer e disseminar o papel e a imagem institucional da Agência	INDICADOR ESTRUTURA DE OUVIDORIA (GIO)	2020	2022	2024		
Agenda regulatória definida e amplamente conhecida	INDICADOR DE AGENDA REGULATÓRIA (IAR)	2020	2022	2024		

FIGURA 9 – OBJETIVOS, INDICADORES E METAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AGEPAR 2021-2024

5



PRÓXIMOS PASSOS

5. PRÓXIMOS PASSOS

O plano de ação, a definição da situação atual e o monitoramento dos resultados devem ser estabelecidos por grupos de trabalhos interdisciplinares para cada objetivo estratégico, com a coordenação geral da Comissão do Planejamento Estratégico.

O plano de ação e monitoramento para cada dimensão e objetivo estratégico deve ser acompanhado por um grupo específico que deve participar de seminários semestrais sobre o desenvolvimento das atividades, os principais desafios e oportunidades.

Ações:

1) Manutenção da Comissão do Planejamento Estratégico

Atribuições: Acompanhamento dos grupos de trabalho. Subsidiar o desenvolvimento dos relatórios anuais e indicar potenciais gargalos para o período seguinte. Organização do seminário no final de 2021 já com a situação inicial (2020) e com as principais ações encaminhadas, assim como organização dos demais seminários semestrais de acompanhamento.

2) Definição dos grupos de trabalho e seus integrantes para acompanhamento dos objetivos estratégicos e indicadores.

Atribuições: Definir os indicadores para situação atual 2021 e estabelecer a meta para 2024, bem como um plano de ação e responsabilidades.

Composição: Representantes de todas as diretorias.

Organização: Definição, por afinidade, da Diretoria que irá coordenar cada um dos objetivos definidos. O Diretor será considerado o “responsável pelo objetivo” e irá indicar quem atuará como “facilitador” na condução dos encaminhamentos voltados ao respectivo objetivo extraído do planejamento estratégico.

APENDICE 1 – DETALHAMENTO DOS INDICADORES POR OBJETIVO

PROCESSOS INTERNOS

Objetivo: Aperfeiçoar os processos de trabalho, aprimorando as rotinas e o cumprimento dos prazos protocolares

Aperfeiçoamento dos Processos Internos

(IAPI – Indicador de Aperfeiçoamento dos Processos Internos)

O indicador **(IAPI)** permite uma avaliação qualitativa sobre os processos internos mapeados e fluxos definidos por processo padrão, como segue:

- **[0]** Não há processos internos definidos;
- **[0,25]** Existe a definição dos processos internos e fluxos definidos por processo padrão;
- **[0,50]** Existe a definição dos processos internos e fluxos definidos por processo padrão, mas não há processos mapeados ou existe para um percentual menor que 50%;
- **[0,75]** Existe a definição dos processos internos e fluxos definidos por processo padrão e um percentual maior que 50% e menor que 80% dos processos padrões são mapeados;
- **[1,00]** Existe a definição dos processos internos e fluxos definidos por processo padrão e um percentual maior que 80% dos processos padrões são mapeados;

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

Objetivo: Assegurar estrutura física adequada às necessidades de trabalho da Agência, presencial ou por teletrabalho

Estrutura Física assegurada às necessidades presenciais ou teletrabalho

(IEF – Indicador de Estrutura Física)

O indicador **(IEF)** permite uma avaliação qualitativa sobre a definição sobre a adequação da estrutura física às necessidades presenciais ou teletrabalho a partir da percepção dos colaboradores, como segue:

- **[0]** Mais de 80% dos colaboradores tem a percepção que a estrutura física é inadequada ou não existe regimento e estrutura para o teletrabalho;
- **[0,25]** Entre 60 e 80% dos colaboradores tem a percepção que a estrutura física é inadequada ou não existe regimento e estrutura para o teletrabalho;
- **[0,50]** Entre 40 e 60% dos colaboradores tem a percepção que a estrutura física é adequada ou existe regimento e estrutura para o teletrabalho;
- **[0,75]** Mais de 60% dos colaboradores tem a percepção que a estrutura física é adequada ou existe regimento e estrutura para o teletrabalho;
- **[1,00]** Mais de 60% dos colaboradores tem a percepção que a estrutura física é adequada e existe regimento e estrutura para o teletrabalho.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

Objetivo: Estabelecer critérios específicos para análise da qualidade dos serviços regulados

Eficiência no estabelecimento de metas de controle de qualidade (CQ)

O indicador **(CQ - Controle de Qualidade)** permite uma avaliação qualitativa sobre sua implantação. Sendo que:

- **[0]** Indica ausência de metas de controle de qualidade;
- **[0,25]** Indica existência de metas de controle de qualidade, porém não acompanhadas;
- **[0,50]** Indica existência de metas de controle de qualidade, acompanhadas, mas não divulgadas e sem ferramentas para o aprimoramento da melhoria do serviço;
- **[0,75]** Indica existência de metas de controle de qualidade, acompanhadas, divulgadas, mas sem ferramentas de uso para o aprimoramento da melhoria do serviço;
- **[1,0]** Indica existência de metas de controle de qualidade, acompanhadas, divulgadas e com ferramentas de uso para o aprimoramento da melhoria do serviço.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

ÍNDICE DE PROCESSOS INTERNOS (IPI) = (IMPI+IEF+CQ) / 3

- **0 ≤ IPI ≤ 0,20] - MUITO BAIXO:** indica ausência ou proporção muito ínfima de atributos atendidos de processos internos.
- **[0,20 < IPI ≤ 0,40] - BAIXO:** indica pequena proporção de atributos atendidos, denotando processos internos incipiente
- **[0,40 < IPI ≤ 0,60] - MODERADO:** indica proporção de atributos atendidos muito próxima ou igual à metade do universo considerado, denotando processos internos em desenvolvimento.
- **[0,60 < IPI ≤ 0,80] - ALTO:** indica proporção de atributos atendidos superior à metade do universo considerado, denotando grau de maturidade dos processos internos.
- **[0,80 < IPI ≤ 1] - MUITO ALTO:** indica elevada proporção de atributos atendidos, denotando grau avançado de maturidade dos processos internos.

PROCESSOS INTERNOS

Objetivo: Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais para todos os servidores

Desenvolvimento da Cultura organizacional (IDCO – Indicador de Desenvolvimento da Cultura Organizacional)

O indicador **(ICE)** permite uma avaliação qualitativa do desenvolvimento da cultura organizacional sob a ótica das relações internas, como segue:

- **[0]** Não há uma política de cultura organizacional instituída que envolve aspectos relacionados a grupos intergerenciais, de acolhimento dos servidores ou sobre assédio moral;
- **[0,25]** Há uma política de cultura organizacional em desenvolvimento que envolve pelos menos um dos seguintes aspectos: grupos intergerenciais, de acolhimento dos servidores ou sobre assédio moral;
- **[0,50]** Há uma política de cultura organizacional em desenvolvimento que envolve pelos menos dois aspectos: grupos intergerenciais, de acolhimento dos servidores ou sobre assédio moral;
- **[0,75]** Há uma política de cultura organizacional em desenvolvimento que envolve os seguintes aspectos: grupos intergerenciais, de acolhimento dos servidores ou sobre assédio moral;
- **[1,00]** Há uma política de cultura organizacional desenvolvida que envolve os seguintes aspectos: grupos intergerenciais, de acolhimento dos servidores ou sobre assédio moral.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Objetivo estratégico: Desenvolver ferramenta para acompanhamento do recolhimento da taxa de regulação da Agência, dando a publicidade e transparência necessárias

Taxa de regulação (ITR – Indicador da Taxa de Regulação)

O indicador **(ITR)** permite uma avaliação qualitativa a respeito da taxa de regulação da Agência e é resultado das normativas instituídas sobre a mesma, como segue:

- **[0]** Não há definição sobre a taxa de regulação da Agência;
- **[0,50]** Há definição sobre a taxa de regulação da Agência, porém não se dá ampla publicidade e transparência;
- **[1,00]** Há definição sobre a taxa de regulação da Agência e se dá ampla publicidade e transparência.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

SOCIEDADE

Objetivo: Fortalecer e disseminar o papel e a imagem institucional da Agência

Mecanismo de participação institucionaliza – constituição e atuação do conselho consultivo e câmaras técnicas (PI).

O indicador **(PI – Participação institucionalizada)** permite uma avaliação qualitativa sobre sua implantação. Sendo que:

- **[0]** Não existem planos de implantação;
- **[0,25]** Planejadas para o futuro;
- **[0,50]** Estão em processo de implantação;
- **[0,75]** Já estão implantadas;
- **[1,0]** Já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

Participação prévia em consultas e audiências públicas – (PP)

O indicador (PP – Participação Prévia) é numérico e será calculado pela divisão entre o número de propostas com participação social na etapa de sua formulação, e o número total de atos, em um ano, de acordo com a fórmula a seguir:

$$PP = PPS \div PA$$

Onde:

- **PP** - Propostas com participação prévia;
- **PPS** - Número de atos regulatórios publicados ou arquivados no ano com participação social prévia à divulgação em consulta pública ou deliberação final;
- **PA** - Número de atos regulatórios publicados ou arquivados no ano.

Este indicador variará de **0** a **1**, sendo **0** quando não há participação prévia e **1** quando todos os atos têm participação prévia em consultas e audiências públicas.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

Existência de Ouvidoria independente capaz de buscar soluções para as demandas dos cidadãos - (GIO).

O indicador **(GIO - Estrutura de Ouvidoria)** permite uma avaliação qualitativa sobre sua implantação. Sendo que:

- **[0]** Indica ausência ou ínfimo comprometimento com a interação entre o órgão e a sociedade, denotando condições pouco favoráveis para o aprimoramento da regulação;
- **[0,25]** indica pouco comprometimento com a interação entre o órgão e a sociedade, denotando capacidade incipiente para o aprimoramento da regulação;
- **[0,50]** indica pouco comprometimento com a interação entre o órgão e a sociedade, denotando capacidade incipiente para o aprimoramento da regulação;
- **[0,75]** indica ótimo comprometimento com a interação entre o órgão e a sociedade, denotando capacidade avançada para o aprimoramento da regulação;
- **[1,0]** indica ótimo comprometimento com a interação entre o órgão e a sociedade, denotando capacidade avançada para o aprimoramento da regulação.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

Objetivo estratégico: Ter uma agenda regulatória definida e amplamente conhecida

Agenda Regulatória (IAR - Indicador de Agenda Regulatória)

O indicador **(IAR - Indicador de Agenda Regulatória)** permite uma avaliação qualitativa sobre a existência e efetividade de uma agenda regulatória, como segue:

- **[0]** Não há uma agenda regulatória;
- **[0,25]** Há uma agenda regulatória aprovada, porém genérica (sem datas e questões definidas);
- **[0,50]** Há uma agenda regulatória aprovada com detalhamento das principais datas e questões definidas para um período, porém sem acompanhamento;
- **[0,75]** Há uma agenda regulatória aprovada com detalhamento das principais datas e questões definidas para um período com acompanhamento interno;
- **[1,00]** Há uma agenda regulatória aprovada com detalhamento das principais datas e questões definidas para um período com acompanhamento interno e amplamente divulgada.

Cada avaliação atribuída deve ser justificada, com menção à referência material, processual ou documental que a fundamenta.

ÍNDICE DE IMPACTO E TRANSPARÊNCIA (IIT) = (PI+PP+GIO+IAR) / 4

- $0 \leq \text{IIT} \leq 0,20$ - **MUITO BAIXO**: indica ausência ou proporção muito ínfima de atributos atendidos de relação com a sociedade e transparência.
- $0,20 < \text{IIT} \leq 0,40$ - **BAIXO**: indica pequena proporção de atributos atendidos, denotando relação com a sociedade e transparência. incipiente
- $0,40 < \text{IIT} \leq 0,60$ - **MODERADO**: indica proporção de atributos atendidos muito próxima ou igual à metade do universo considerado, denotando relação com a sociedade e transparência. em desenvolvimento.
- $0,60 < \text{IIT} \leq 0,80$ - **ALTO**: indica proporção de atributos atendidos superior à metade do universo considerado, denotando grau de maturidade de relação com a sociedade e transparência.
- $0,80 < \text{IIT} \leq 1$ - **MUITO ALTO**: indica elevada proporção de atributos atendidos, denotando grau avançado de maturidade de relação com a sociedade e transparência.

APÊNDICE 2 – MATRIZ SWOT

FORÇA	FRAQUEZA
Código de Ética	Intranet
Agenda Regulatória	Endomarketing
Grupos Intergerenciais	Plano de desenvolvimento institucional
Comunicação Interna	Política de acolhimento de novos servidores
Estrutura Física	Teletrabalho
Ferramentas e material de trabalho	Mapeamento de processos internos
Atribuições de cada Diretoria	Definição de prazos protocolares
Cultura Organizacional	Assédio Moral
Taxa de Regulação	
Unidade de Controle Interno, Compliance e Ouvidoria	
OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Relacionamento Institucional	Mapeamento de Processos Externos
Ações de sustentabilidade	Informações simétricas enviadas pelo poder concedente e pela concessionária



 Rua Eurípedes Garcez do
Nascimento, 1004 - Ahú -
80540-280 - Curitiba - PR



www.agepar.pr.gov.br



+55 41 3210-4800



@ageparpr



www.facebook.com/agenciareguladoraservicosdelegadosdoparana



@agepar1



0800-644-2013