







**Palmas** 

2015





# © 2015. ATR - Agência Tocantinense de Regulação, controle e fiscalização de serviços públicos

### Carlos Júnior Spegiorin Silveira

Presidente

### Pedro Adroaldo da Silva

Vice-Presidente

### Filipe Fernandes de Souza

Diretor de Fiscalização

### Édina Gomes Amorim

Diretora de Regulação

### Fernanda Cristina Nogueira

Assessora Técnica e de Planejamento

### Thaianna Costa Gonçalves

Assessora de Planejamento

### Diogo Ferreira de Araujo

Assessor Jurídico

### Absalão Rodrigues Pitombeira

Gerente de Transporte Rodoviário

### Robson Gabriel de Araujo

Gerente de Saneamento básico

### Antonio Carlos Porto Aquino

Gerente de Terminais Rodoviários





### Thanus Luiz Nogueira

Gerente de Regulação

### Lívio Braga Mendes

Gerente da Arrecadação

### Monica Lúcia Bezerra

Gerente Operacional

#### Heliete da Paixão Mendes

Gerente de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil

### Zilda Santos Paranaíba

Gerente de Apoio Administrativo

### Whilker Santana

Gerente de Auditoria

"O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer.

O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro."

Peter Drucker





# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	. 1
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL	2
2.1. Missão	2
2.2. Visão	2
3. ANÁLISE DE AMBIENTE	3
3.1. Ambiente externo	3
3.2. Ambiente interno	4
4. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	5
4.1. Descrição dos objetivos	6
5. MAPA ESTRATÉGICO	. 8
6. INDICADORES E METAS	12
7. PRÓXIMOS PASSOS	21
8. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	22
9. CONSIDERAÇÕES FINAL	. 30





# 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades, o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando – os a atuar de forma proativa, antecipando –se as mudanças que ocorrem no âmbito em que atuam.

Contudo, uma organização deve buscar cumprir sua missão, sua razão de existir, elevando continuamente seu desempenho perante a sociedade e assegurando a sustentabilidade e a efetividade de sua atuação e do seu papel e atribuições legais.

Nesse sentido a ATR, apresenta o Plano Estratégico composto pela identidade organizacional da ATR, ou seja, sua missão, sua visão de futuro e seus valores. Expõe ainda o Mapa Estratégico e destaca em perspectivas os objetivos e indicadores estratégicos que serão utilizados na implantação e execução do plano, fortalecendo por tanto a agencia como instrumento de cidadania e de efetiva, transparente e regular gestão dos recursos e serviços públicos regulados.





# 2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

- **a.** Missão: Representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: "por quê ou para quê existimos?"
- **b.** Visão: É o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão "para onde pretende ir?
- **c. Valores institucionais**: são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

### 2.1 MISSÃO:

PROMOVER DE FORMA AUTÔNOMA E SUSTENTÁVEL POR MEIO DA REGULAÇÃO, CONTROLE E FICASLIZAÇÃO A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PLÚBICOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO, AQUAVIÁRIO, SANEAMENTO BÁSICO E ENERGIA ELETRICA. EM BENEFICIO DA SOCIEDADE TOCANTINENESE.

### **2.2 VISÃO:**

SER RECONHECIDA PELA QUALIDADE E EFICIÊNCIA NA REGULAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

## 2.3 VALORES

RESPEITO

**COMPROMETIMENTO** 

**EFICIÊNCIA** 

**IMPARCIALIDADE** 

TRANSPARÊNCIA





## 3. ANÁLISE DE AMBIENTE

Diagnóstico externo: consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição.

Diagnóstico interno: consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.

Realizamos um Workshop, com a finalidade de analisar as fraquezas e forças internas da ATR e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise swot.

### 3.1 Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
✓ Iniciativa de mudança de cultura	✓ Crise Econômica e Politica
✓ Aumento da eficiência operacional	✓ Interferência politica
✓ Elevar a motivação e o comprometimento de equipes	✓ Baixa eficiência operacional
<ul> <li>✓ Aumentar a efetivação de processos de regulação de serviços públicos</li> </ul>	✓ Escassez de pessoal técnico qualificado
✓ Captação de receitas	✓ Pouco comprometimento
✓ Celebrar novos convênios	
✓ Fortalecer a imagem da agência	
✓ Autonomia da agência	





## 3.2 Ambiente Interno

FORÇAS	FRAQUEZAS
✓ Arrecadação de recursos para o Estado	✓ Recursos financeiros insuficientes
✓ Contribui para a melhoria do transporte rodoviário, terrestre e saneamento básico.	✓ Falta de comunicação interna
✓ Fiscalização eficiente	✓ Equipe técnica desmotivada
✓ Atendimento adequado	✓ Alta rotatividade de servidores
	✓ Infraestrutura inadequada
	✓ Equipamentos obsoletos
	✓ Quadro de servidores reduzidos
	✓ Frota de veículo insuficiente
	✓ Falta de qualificação dos servidores
	✓ Falta de quadro de pessoal próprio





# 4.DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Para definição dos objetivos estratégicos da ATR, realizamos um workshop apresentando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ATR:**

OBJETIVO 1	BUSCAR AUTONOMIA, ASSEGURANDO A SUSTENTABILIDADE DA ATR
OBJETIVO 2	APERFEIÇOAR O PROCESSO DE REGULAÇÃO
OBJETIVO 3	AMPLIAR E APERFEIÇOAR O PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO
OBJETIVO 4	PROMOVER PARCERIAS ESTRATÉGICAS
OBJETIVO 5	ASSEGURAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: CONCESSIONÁRIAS E PERMICIONADOS
OBJETIVO 6	FORTALECER A IMAGEM DA ATR
OBJETIVO 7	DESENVOLVER E GERIR COMPETÊNCIAS
OBJETIVO 8	GARANTIR INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLOGICA ADEQUADA





# 4.1 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

PERSPECTIVA: FINANÇAS

Objetivo Estratégico:

# 1. BUSCAR AUTONOMIA, ASSEGURANDO A SUSTENTABILIDADE DA ATR

**Descrição do Objetivo:** Buscar autonomia administrativa, patrimonial e financeira, garantindo que a ATR seja legitimada por suas partes interessadas, assegurando sua sustentabilidade econômica e política, garantindo a perenidade da ATR.

#### PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico:

# 2. APERFEIÇOAR O PROCESSO DE REGULAÇÃO

**Descrição do Objetivo:** Aperfeiçoar o processo de regulação, cumprindo os atos normativos, promovendo mais transparência e agilidade.

\_\_\_\_\_\_

### PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico:

# 3. AMPLIAR E APERFEIÇOAR O PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO

**Descrição do Objetivo:** Ampliar e aperfeiçoar o processo de fiscalização de transporte rodoviário terrestre e aquaviário, terminais rodoviários, saneamento e Energia, assegurando a qualidade dos serviços da agência.





### PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### Objetivo Estratégico:

# 4. PROMOVER PARCERIAS ESTRATÉGICAS

**Descrição do Objetivo:** Captar parcerias estratégicas, promovendo uma relação favorável para ambas às partes. Parcerias estratégicas são aquelas focadas para a ampliação dos serviços, fortalecimento da ATR/ou para a redução/otimização dos custos.

\_\_\_\_\_

## PERSPECTIVA: RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

## Objetivo Estratégico:

5. ASSEGURAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: CONCESSIONARIAS E PERMISSIONÁRIOS

**Descrição do Objetivo:** A ATR busca ser percebida pela sociedade, por meio da qualidade dos seus serviços executados pelos prestadores de serviços: concessionarias, permissionários

\_\_\_\_\_

### PERSPECTIVA: RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

### Objetivo Estratégico:

### 6. FORTALECER A IMAGEM DA ATR

**Descrição do Objetivo:** Fortalecer a imagem da ATR por meio de divulgações positivas e espontâneas na mídia das ações e dos serviços públicos executados pela agência.

\_\_\_\_\_\_





### PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

### Objetivo Estratégico:

## 7. DESENVOLVER E GERIR COMPETÊNCIAS

**Descrição do Objetivo:** Assegurar o desenvolvimento de competências técnicas e de gestão requeridas para o cumprimento dos objetivos estratégicos da ATR, fortalecendo a cultura voltada para resultados.

\_\_\_\_\_

#### PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

### Objetivo Estratégico:

# 8. GARANTIR INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLOGICA ADEQUADA

**Descrição do Objetivo:** Garantir a disponibilização e modernização das instalações físicas e equipamentos tecnológicos que atendam as necessidades da ATR.

## 5. MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan e Norton (2000), o **mapa estratégico** do **Balanced Scorecard** explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

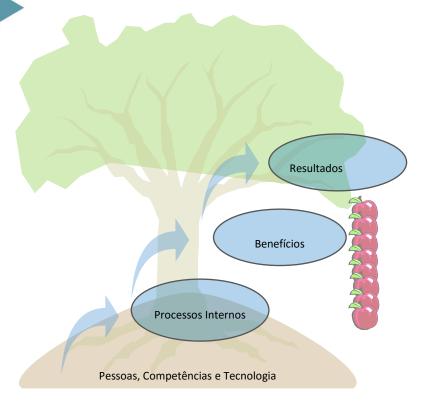
A metodologia para elaboração do mapa estratégico da ATR obteve as seguintes diretrizes operacionais:

8





# LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO





Necessários para oferecer conjuntos específicos de benefícios a determinados grupos de usuários...



Para construir valores estratégicos...

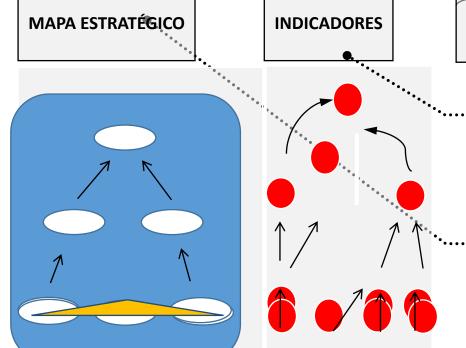
Equipar nosso pessoal...





# LÓGICA DO MAPA

As METAS e as INICIATIVAS fornecem a VELOCIDADE e a PRIORIDADE do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo



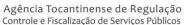
**METAS** 

**INICIATIVAS** 

Medem o grau de alcance dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca dos objetivos.

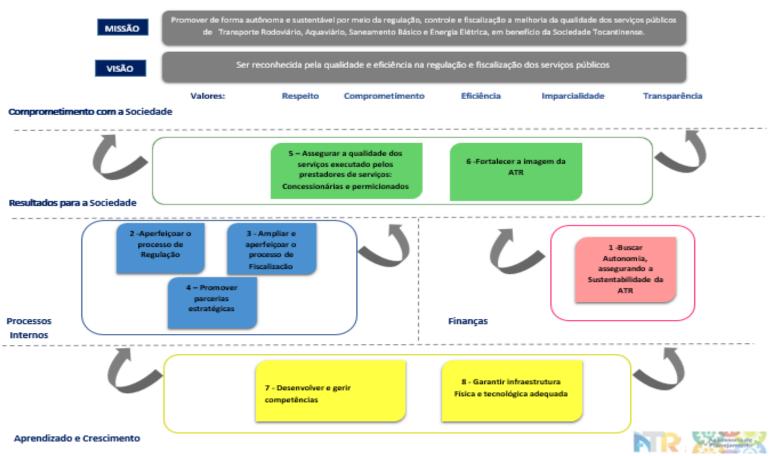
Tradução da Estratégia em objetivos quantificáveis, estabelecendo-se relações de causa-efeito entre os componentes



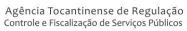




## MAPA ESTRATÉGICO DA ATR









### 6. INDICADORES E METAS

# 1. Objetivo Estratégico:

# BUSCAR AUTONOMIA, ASSEGURANDO A SUSTENTABILIDADE DA ATR

Nome	do	Índica de	oumpris	nento dos	ntos do r	roadin	anto						
indica	dor	maice de	cumpin	nemo dos	atos de p	nocedin	iemo						
Descriçã	ão do	Mede a c	capacidad	le da agên	icia em ex	xecutar o	s atos do	procedir	nento nec	essários p	ara a		
Indica	dor	autonom	ia admin	istrativa, p	oatrimoni	al e fina	nceira da	ATR					
Fórmul	la de	(Total de	n atos ova	cutados/te	otal da at	os progr	omodos) z	, 100					
Cálcu	ulo	(Total de	(Total de atos executados/total de atos programados) x 100										
Periodicid	lade de	Semestra	<b>.</b> 1			Polo	ridade	Ouanto	Menor N	//alhor			
mediç	ção	Semestre	.1			1 Olai	luaue	Quanto	VIVICIIOI IV	Temoi			
Critéri	o de	Acumula	ıdo			Tip	o do	Esforço					
acompanh	amento	Zeamare	ido			indi	cador	Estorço					
Responsáv	vel pelo	Thanus I	Luiz Nog	ueira Zen	un	Unid	ade de	Percentual					
indica	dor	Messias				Me	dida	1 Crocitual					
Disponibili	idade do	Imediata				Dat	ta de	Até o dia 20 do mês subsequente					
indica	dor	Inicalata				mens	uração	ao término do semestre					
Fonte de	dados	Plano de	ação do	procedim	ento de a	tos							
					META	S							
				METAS 1	DE LON	GO PR	AZO:						
2010	6		20	17			20	18		20	19		
74%	%		16	%		5% 5%							
				METAS	DE CUF	RTO PR	AZO						
Jan/16 Fe	ev/16	Mar/16	Abr/16	Mai 16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16		
25%	3%	15%	5%					20%			6%		





1.2

Nome do ir	ndicador	Índice	de sustent	tabilidade	financei	ra							
Descriç Indica		Mede a	Mede a sustentabilidade econômica da ATR										
Fórmula de	e Calculo	despesa	(Receita de serviço + receita de convênio + receita ordinária) / (despesas correntes + despesas com pessoal + investimento) x 100 (As receitas utilizadas nesse indicador, são receitas próprias)										
Periodicio medio		Quadrii	mestral			Pola	ridade	Quanto	maior m	elhor			
Critéri acompanh		Acumu	lado			_	oo do cador	Resultado					
Responsá indica	_	Heliete	Mendes	da Paixão	)		ade de dida	Percentual					
Disponibili indica		Imediat	ta				ta de uração	Até o dia 20 de mês subsequente ao termino quadrimestre					
Fonte de	dados	Relatór	io de arre	ecadação	em Excel	l e relató	rios de de	espesas a	través do	SIAFEM	•		
					META								
			N	IETAS I	DE LON	GO PRA	AZO:						
201	.6		20	)17			20	18		20	19		
359	%		45	5%			55%				%		
			N	METAS 1	DE CUR	TO PR	AZO						
Jan/16 I	Fev/16	Mar16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16		
3% 3%		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%		

Nome do indicador	Inadimplência	Inadimplência								
Descrição do Indicador	Mensura o total de R\$									
Fórmula de Calculo	(Total em R\$ de inadimplência/ rec	Total em R\$ de inadimplência/ receitas de serviços) x 100								
Periodicidade de medição	Quadrimestral	Polaridade	Quanto menor melhor							
Critério de acompanhamento	Acumulado	Tipo do indicador	Resultado							





_	isável pelo icador	Lívio Bi	aga Men	des			ade de edica	Percent					
_	bilidade d icador	Imediata	ı				ta de uração	Até 20 do mês subsequente ao termino do quadrimestre					
Fonte de dados Relatório de arrecadação em Excel e relatórios de despesa através do SIAFEM													
	METAS  METAS DE LONGO PRAZO:												
2	2016		20	17		2018				20	19		
	7%		49	%		3%				29	%		
			N	IETAS I	DE CUR	TO PRA	AZO						
Jan/16	Fev/16	Mar/16	r/16   Abr/16   Mai/16   Jun/16   Jul/16   Ago/16   Set/16   Out/16						Out/16	Nov/16	Dez/16		
0,59%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,59%	0,58%	0,58%	0,58%	0,59%	0,59%		

# 2. Objetivo Estratégico:

# APERFEIÇOAR O PROCESSO DE REGULAÇÃO

Nome do indicador	Índias de regulaçõe dos servicos	núblicos									
Nome do indicador	Índice de regulação dos serviços	publicos									
Descrição do	Mede o esforço da ATR em regul	Mede o esforço da ATR em regular os serviços públicos por meio da publicação de									
Indicador	normas, conforme demandas apontadas na agenda regulatória										
Fórmula de Calculo	(Nº de normas publicadas/nº de n	Nº de normas publicadas/nº de normas programadas) x100									
Periodicidade de medição	Semestral	Polaridade	Quanto menor melhor								
Critério de	Acumulada	Tipo do	Esforco								
acompanhamento	Acumulado	Acumulado indicador Esforço									
Responsável pelo	Thanus Luiz Nogueira Zenun	Unidade de	Número absoluto								
indicador	Messias	Medica	Numero absoluto								
Disponibilidade do	Na diamanana	Data de	Até o dia 20 do n	nês subsequente							
indicador	Não disponível	mensuração	ao termino do ser	mestre							
Fonte de dados	Agenda regulatória (é necessário	elaborar)									
	MET	AS									
	METAS DE LON	IGO PRAZO:									
2016	2017	20	)18	2019							





79	%		29	6		1%				1%	
METAS DE CURTO PRAZO											
Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16
30%	5%	10%	10%	5%							19%

# 3. Objetivo Estratégico:

# AMPLIAR E APERFEIÇOAR O PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO

Nome do i	indicad	lor Ni	imero de f	fiscalizaçõ	ses do tra	nsporte r	odoviário	terrestre	realizada	ıs			
Descri	ção do				,	s de con	nando, rot	ina e vola	ante de tra	nsporte			
Indica	ador	ro	rodoviário terrestre realizadas										
Fórmula d	le Calc	ulo (N	úmero tot	al de fisca	alizações	realizada	as)						
Periodici medi			adrimestr	al		Pola	ridade	Quanto	maior me	elhor			
Critér						Tip	o do						
acompan	hamen		umulado			indi	cador	Esforço					
•	Responsável pelo Absalão Pitombeira						ade de	Número absoluto					
indica	ador					Me	dida						
Disponibil	lidade	do	ediata			Dat	ta de	Até 20 do mês subsequente ao					
indica	ador		Culata			mens	uração	termino do quadrimestre					
Fonte de	e dado	s Re	latório de	gestão re	alizado								
					MET	AS							
				METAS	DE LO	NGO PR	RAZO:						
2016			20	17			20	18		20	19		
1.580			1.6	50			1.9	10		2.180			
				METAS	S DE CU	RTO PI	RAZO						
Jan/16 Fe	ev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16		
94	280	112	80	80	80	308	66	80	80	70	70		





3.2

Nome do	indicador	Número o	de Fiscali	izações d	e sanean	ento bá	sico reali	zadas					
Descri Indic		Mede o n	Mede o número de fiscalizações programadas e não programadas de saneamento básico realizado										
Fórmula d	de Calculo	(Número	Número total de fiscalizações realizadas)										
Periodic med	idade de lição	Quadrime	estral			Pola	ridade	Quanto	maior m	nelhor			
Crités acompan	rio de lhamento	Acumula	do			_	o do cador	Esforço	•				
Responsa indic	_	Robson C	Gabriel de	e Araújo			ade de dida	Número absoluto					
Disponibi indic	ilidade do ador	Imediata					ta de uração	Até o dia 20 do mês subsequente ao termino do trimestre.					
Fonte d	le dados	Relatório	de gestã	o realizad	do								
					METAS								
			Ml	ETAS DI	E LONG	O PRA	ZO:						
20	16		201	17			20	18		20	19		
8	30		16	0			16	55		170			
			M	ETAS D	E CURT	O PRA	ZO						
Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16		
		8	8	8	16		20	8	8	4			

# 4. Objetivo Estratégico:

# PROMOVER PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Nome do indicador	Número de parcerias
Descrição do Indicador	Avalia o esforço de ampliação de parcerias estratégicas por meio do número total de parcerias firmadas com entidades públicas ou privadas com ações vigentes do exercício
Fórmula de Calculo	Número de parcerias





	odicidade de nedição	Quadrin	nestral	Pola	ridade	Quanto	maior m	elhor			
	ritério de panhamento	Acumul	cumulado Tipo do Esforço								
_	onsável pelo ndicador	Thanus Luiz Nogueira					ade de dida	Número absoluto			
_	nibilidade do ndicador	Acumul	lado				ta de uração	Até o dia 20 do mês subsequente ao termino do ano			
Fon	te de dados	Relatóri	io de aco	•			le parceri	as (conv	ênios firr	nados vig	entes)
					METAS	} 					
			M	ETAS DI	E LONG	O PRA	ZO:				
	2016		20	17			20	18		20	19
	5		2	2		1 1					
	METAS DE CURTO PRAZO										
Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16
	2	1					1				1

# 5. Objetivo Estratégico:

# ASSEGURAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EXECUTADOS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: CONCESSIONARIAS E PERMICIONADOS

Nome do	Índice de satisfação de cliente										
Descrição do		Mede a satisfação de clientes com os serviços ofertados pelos prestadores de serviços,									
Indicador	concessionarias e permissionários.										
Fórmula de Calculo	% de satisfação de clientes (pesquisa d	% de satisfação de clientes (pesquisa de satisfação)									
Periodicidade de medição	Bianual	Polaridade	Quanto maior melhor								
Critério de acompanhamento	Acumulado	Tipo do indicador	Resultado								
Responsável pelo indicador	Thaianna da Costa	Unidade de Medida	Percentual								





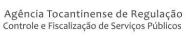
Dispon	ibilidade	Pontual				Dat	ta de	Até o di	mês subsequente				
do in	dicador	rontuai					uração	ao term	ino de 2 a	no			
Fonte	de dados	Relatório d	Relatório de resultado da pesquisa realizada										
	METAS												
METAS DE LONGO PRAZO:													
2	016		201′	7			20		2019				
			50%	6						60%			
	METAS DE CURTO PRAZO												
Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16		

# 6. Objetivo Estratégico:

# FORTALECER A IMAGEM DA ATR

Nome do indicador Exposições positivas espontâneas na mídia										
Descrição do Indicador	Mensura o esforço da Agencia no Fortalecimento da imagem por meio da valorização da ATR com exposições positivas e espontâneas na mídia									
Fórmula de Calculo	Somatório de exposições espontân internet)	Somatório de exposições espontâneas na mídia realizadas (TV, jornal, revista, nternet)								
Periodicidade de medição	Quadrimestral	Polaridade	Quanto maior m	elhor						
Critério de acompanhamento	Acumulado	Tipo do indicador	Esforço							
Responsável pelo indicador	Núbio Cunha	Unidade de Medida	Número absoluto	)						
Disponibilidade do indicador	Imediata	Data de mensuração	Até o dia 20 do 1 do trimestre	nês subsequente						
Fonte de dados	Clipagem									
	METAS	5								
	METAS DE LONG	GO PRAZO:								
2016	2017	20	018	2019						
744	759	77	774 789							
	METAS DE CURT	TO PRAZO								







Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16
62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

# 7. Objetivo Estratégico:

# DESENVOLVER E GERIR COMPETÊNCIAS

Nome do indicador	Índice dos servidores capacitados									
Descrição do Indicador	Apresen	ita o perce	entual de	servidor	es que pai	rticiparar	n de capa	citações te	écnicas	
Fórmula de Calculo	Critério	Número de servidores capacitados/total de servidores) x 100 Critério: incluir todos os servidores. Considerar capacitações que tiveram carga norária superior a 4 horas com certificado.								
Periodicidade de mediçã	Mensal	Mensal Polaridade Quanto maior melhor								
Critério de acompanhamento	Acumul	ado	Tipo do indicador			Resultado				
Responsável pelo indicad	r Núbio C	Cunha	Unidade de Medida			Percent	ual			
Disponibilidade do indicador	Imediata	a	Data o	de mens	uração	Até o dia 20 do mês subsequente ao termino do mês.				
Fonte de dados	Relatóri	o Excel p	ara contro	ole. (Elal	borar)					
			MET	AS						
		METAS	DE LON	IGO PR	AZO:					
2016	20	17			20	18		2019		
29%	32				40		40%			
		METAS			RAZO					
Jan/16 Fev/16 Mar/2	6 Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	
2% 5%		5%			5%	5%	5%	2%		





# 8. Objetivo Estratégico:

# GARANTIR INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLOGICA ADEQUADA

Nome	e do indicador		Índice de investimento orçamentário em infraestrutura física e tecnológica. Critério: considerar software e demais equipamentos de TI, mobiliários em geral.									
Descriç	ão do Indicado	r   Î	Apresenta o total de investimentos realizados para a modernização da infraestrutura física e tecnológica da ATR.									
Fórm	ula de Calculo	tecnoló	Total de despesas orçamentarias realizadas em infraestrutura física e ecnológica/total de despesas orçamentarias previstas em infraestrutura física e ecnológica) x 100									
	odicidade de medição	Quadrii	mestral			Pola	ridade	Quanto	o maior n	nelhor		
	Critério de npanhamento	Acumu	lado			•	o do cador	Esforço				
_	oonsável pelo ndicador	Zilda S	antos Pai	ranaíba			ade de dica	Percentual				
	onibilidade do ndicador	Imediat	ta				ta de uração	Até o dia 20 do mês subsequente ao termino do semestre				
For	nte de dados	Orçame	ento prev	isto e rel	atório de	despes	a SIAFEI	M				
					<b>IETAS</b>							
	2017			TAS DE	LONGO	) PRAZ		10		20	10	
	33%		<b>2017</b> 30%				<b>2018</b> 33%				<b>19</b> 8%	
	3370			TAS DE	CURTO	) PRAZ		70			, ,0	
Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16		Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	
		,			10%		10%	8%			, , _ ,	





## 7. PRÓXIMOS PASSOS

- ➤ Promover articulações político institucional em prol da autonomia, buscando a independência administrativa e financeira da agência;
- > Promover a sustentabilidade financeira da agência;
- Aprimorar a legislação pertinente a regulação, controle e fiscalização;
- Modernizar, aperfeiçoar e aumentar a capacidade de fiscalização da agência, por meio do adequado provimento de recursos humanos, da incorporação de inovações metodológicas e tecnológicas em busca da eficiência, eficácia e efetividade das fiscalizações;
- ➤ Abranger os serviços de saneamento básico, atuando nas áreas de resíduos sólidos e drenagem urbana;
- ➤ Ampliar parcerias estratégicas, através da celebração de convênios, aprimorando os serviços públicos;
- Aplicar pesquisa para medir o grau de satisfação do cidadão com os serviços públicos executados pelos prestadores de serviços;
- Aprimorar a comunicação com o público interno e externo;
- Promover capacitação técnica aos servidores, fortalecendo a gestão de pessoas;
- ➤ Garantir adequada infraestrutura, proporcionando aos servidores desenvolverem suas atividades com satisfação e eficácia;
- Adquirir equipamentos tecnológicos, garantindo a estruturação, modernização e inovação da infraestrutura tecnológica, para o desenvolvimento e execução da estratégia.





# 8. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A Gestão Estratégica é um método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação.

A Assessoria de Planejamento da ATR - ASPLAN é responsável pelo acompanhamento da gestão estratégica de acordo com as diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, tendo por objetivo, disseminar e implementar, de forma efetiva, entre os gestores da ATR a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASPLAN - ATR a responsabilidade pela implementação gradual e acompanhamento da gestão estratégica e pela consolidação de seus resultados, fornecendo dados para que a Administração Superior tome decisões e ajuste os rumos da gestão, sempre que necessário.

Cabe ainda à mesma facilitar o processo de execução das iniciativas por meio de articulações entre os técnicos e gestores, visando a efetividade, eficiência e eficácia dos resultados esperados.

# Acompanhamento da Gestão Estratégica no âmbito da Assessoria de Planejamento da ATR

O acompanhamento será realizado quadrimestralmente e terá como base duas perspectivas:





- Objetivos estratégicos, por meio das metas e dos Indicadores de resultados;
- Gerenciamento das iniciativas por meio das entregas relevantes.

### Como a ASPLAN - ATR vai realizar as Reuniões de Analises Estratégicas – RAE's

As Reuniões de Análise Estratégicas – RAE's são as essências do ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAEs é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As referidas reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

A ASPLAN adotará como ferramentas de acompanhamento da estratégia reuniões quadrimestrais que terão como finalidade o acompanhamento da evolução dos indicadores e metas dos objetivos que ora estão inseridos no Mapa Estratégico e nas Iniciativas.

Estas reuniões terão foco em objetivos que estão com seus desempenhos abaixo do esperado, em resultados de ações oriundas das reuniões anteriores e eventuais aspectos que possam impactar nas estratégias definidas, evidenciando todas as ações preventivas e corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos de forma a garantir que todas as ações de desvios do plano possam ser implementadas.

#### As RAE's serão realizadas em três etapas:

1ª Etapa: Reunião entre responsável pelos objetivos setoriais, sendo analisados dados referentes às entregas relevantes das iniciativas e indicadores dos objetivos do Painel de Contribuição e do Mapa Estratégico;





2ª Etapa: Reunião entre Dirigentes setoriais da ATR, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

**3ª Etapa:** Reunião entre Presidente e o COMITÊ GESTOR da Estratégia. O nível de informação disponibilizado nesta etapa está adequado para tomada de decisão porque já houve uma avaliação anterior mais profunda, cuja resultante está descrita nos relatórios de análise de estratégia.

A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo são realmente importantes para se verificar:

- a) se a execução está realmente acontecendo;
- b) se a partir dessa execução, é possível identificar os acertos e desafios a transpor; e
- c) permitir a correção ou manutenção das estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

### A ASPLAN será responsável por:

- 1. Agendar reuniões com antecedência;
- 2. Enviar relatório com tempo suficiente para análise;
- 3. Ser o Facilitador das RAEs;
- Analisar as mudanças de cenário que possam impactar na execução da estratégia;
- 5. Análise de Causa e Efeito.

O objetivo geral das reuniões de análise estratégica (RAE´s) é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

**Outros objetivos:** Desenvolver uma comunidade de líderes para discutir o desempenho da organização frente à estratégia de forma mais consistente e contínua. Garantir que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização de executar sua estratégia.





Segue abaixo o Processo de Avaliação da Gestão Estratégica proposto pela metodologia do Balance Score Card – BSC:



O processo de preparação e realização da Reunião de Avaliação Estratégica:

- 1. Coletar Informações;
- 2. Preparar Relatório;
- 3. Preparar Líderes
- 4. Realizar a RAE
- 5. Comunicação pós RAE



### 1. Coletar Informações:

A ASPLAN é responsável pela coleta de informações referentes às áreas temáticas que serão avaliadas tendo como foco as seguintes questões:

• Análise do tema estratégico:





- Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?
- As relações de causa-e-efeito estão se confirmando?
- É a melhor forma de gerar os resultado que se quer?.
- Análise do Objetivo:
  - o objetivo reflete o foco da estratégia posta neste tema?
  - como seu desempenho afeta o resultado?
  - > qual o impacto nos demais objetivos e qual o *timing*?.
- Análise do indicador e meta:
  - > qual o valor apurado e quais a causas do apurado?
  - qual a projeção de resultado para os próximos períodos?
  - quais são os fatores que influenciam na meta?
  - > o que se pode fazer para alavancar esta projeção? Quem?
- Análise da iniciativa
  - > qual a situação da iniciativa frente ao previsto e porque?
  - quais os impactos dessa situação nos resultados previstos?
  - qual a previsão da execução das próximas fases?
  - > como se pode otimizar o uso de recursos e gerar mais resultados?

Uma boa síntese dos resultados da análise qualitativa deve ser composta por várias peças:

- (1) Síntese do resultado atual;
- (2) Ligações entre objetivos e indicadores;
- (3) Ligações com iniciativas;
- (4) Potenciais fontes de problemas;
- (5) Pontos de atenção;
- (6) Recomendações sobre o processo;





- (7) Riscos;
- (8) Recomendações sobre metas.

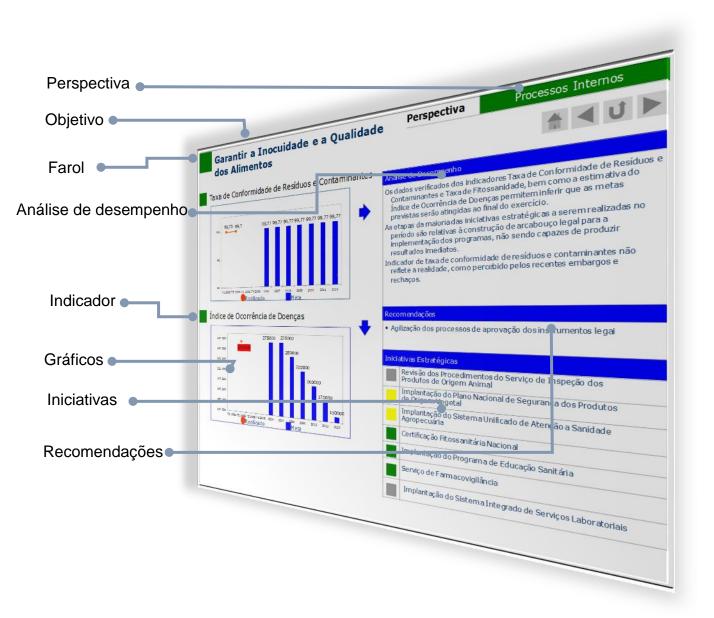
Exemplo de uma análise da situação da estratégia de uma empresa de transporte

<u>Comentários</u>: Segundo os dados, o nível de entendimento da estratégia pelos empregados <u>está acima do previsto</u>. A apuração ainda é baseada em dados não oficiais pois ainda não foi concluída a pesquisa sobre o entendimento dos empregos <u>(última etapa do projeto de educar os empregados sobre a nossa estratégia)</u>. Os resultados mostram que o entendimento dos empregados está aumentando porque os líderes estão usando o mapa estratégico para comunicar de forma constante a estratégia da organização de uma maneira clara e sucinta. <u>A região oeste</u>, no entanto, parece ser nossa potencial fonte de atrasos. O Sr. Batista não tem usado o BSC e não investiu no treinamento dos seus gerentes. O não atendimento das metas deste indicador poderá <u>implicar em desempenhos</u> abaixo do previsto em todos os outros indicadores do mapa mas sobretudo nos <u>indicadores L4 e P1</u>. <u>Foi proposto o uso do BSC para avaliação de desempenho e recompensa dos líderes</u>. Por fim, devemos buscar ser mais agressivos no estabelecimento dos desafios e aumentar <u>a meta para 100%</u> (não serão inclusos os novos empregados com menos de 3 meses de empresa no cômputo do indicador).





Visando estabelecer um modelo de gestão a vista, pode se elabora um relatório por objetivo visualizando no seguinte formato:







Após a realização da avaliação, necessário comunicar a RAE, estabelecendo com principal fator de comunicação os seguintes aspectos:

- (1) A comunicação deve conter (mínimo):
  - Decisões tomadas;
  - Responsáveis pela ação;
  - Prazo de conclusão.
- (2) A comunicação é crítica na implementação da estratégia. Antes de comunicar as decisões é necessário:
  - Identificar os conteúdos a serem comunicados;
  - Identificar os públicos-alvo de cada um dos conteúdos;
  - Elaborar a mensagem conforme especificidades de cada público-alvo.
- (3) contemplar tanto o ambiente externo (produtos, fornecedores, parceiros, etc.) como o ambiente interno (responsáveis de negócios, por objetivos estratégicos, gestores de projetos e processos críticos);





## 9. CONSIDERAÇÕES FINAL

Após a mobilização dos setores e diretorias para uma reflexão conjunta sobre o futuro da agencia, sua análise resultou no produto final que é o Mapa estratégico da ATR.

O Mapa define objetivos, metas e proposta de valor, capazes de tornar a agência reconhecida no estado pela qualidade na regulação, controle e fiscalização dos serviços públicos, inserida na sociedade do conhecimento, eficiente e com capacidade de crescer de forma sustentável, com mais e melhores pessoas.

Com o Plano estratégico a ATR vai poder acompanhar periodicamente a evolução dos indicadores dos objetivos estratégicos. É a forma de corrigir ações e alertar a sociedade sobre os sucessos e desafios em nossa rota rumo a 2019.

O Mapa demonstra que a ATR pretende atuar de forma proativa junto a sociedade na mobilização de ações e recursos necessários para implantar os projetos e ações estratégicas que afetarão o desenvolvimento da atividade regulatória no Tocantins e, em última instância, garantir o desenvolvimento sustentável desta e futuras gerações.





## BIBLIOGRÁFIA

FERNANDES, Cláudio A. Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica: um estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/12736/. Acesso em: 04/11/2007.

GERBER, Michael. E. Empreender fazendo a diferença. Fundamento: São Paulo, 2004.

GLADWELL, Malcolm. Palestra no TED. Technology, Entertainment, Design. Monterey, Califórnia, Estados Unidos. Fevereiro de 2004. Disponível em: http://www.ted.com/index.php/speakers/view/id/21. Acesso em: 01/06/2007.

. The Ketchup Conundrum. Setembro de 2004. Disponível em: http://www.gladwell.com. Acesso em: 30/11/2007.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LEV, Baruch. Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Brookings Institution: Washington DC, 2001.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 4rd Edition (PMI, 2008).

Almeida, Norberto. Metodologia de gerenciamento de portfólio: teoria e pratica.

Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.

Young, Trevor L., Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos; tradução de Henrique Amat Rêgo Paulo: Clio Editora, 2008.

Prado, Darci Santos. Gerenciamento de portfólios, programas e Projetos nas Organizações. Nova Lima, editoração: INDG. 2012.





Robert S. Kaplan e David P. Norton. A execução Premium (tradução de Afonso

Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro. Elsevier, 2008

Cleland David. & Ireland, David. The Project Manager's Portable Handbook. New York: Mc Graw-Hill Inc., 2000;

Goldratt, Eliyahu. Critical Chain. Great Barrington: The North River Press, 1997.

Kerzner, Harold. *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling.* 9<sup>th</sup> edition. New York: John Willey & Sons, 2006;

Meredith, Jack & Mantel, Samuel. *Project Management: a managerial approach. New York: John Willey & Sons Inc*, 2000;

Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 3rd ed.2004. Newtown Square: PMI, 2004;

Vargas, Ricardo. Plano de Projeto – 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.