# PLANEJAMENTO

## OPERACIONAL (TÁTICO)

## 2019-2020





# Sumário


**SUMÁRIO EXECUTIVO ..... 4**

**NOTAS METODOLÓGICAS ..... 7**

**1. DIRETRIZES TÁTICAS APROVADAS ..... 12**

**2. DIRETRIZES, DESAFIOS E INICIATIVAS SELECIONADAS ..... 14**

2.1. Diretriz 1: "Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede" ..... 14

2.2. Diretriz 2: "Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento" ..... 14

2.3. Diretriz 3: "Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital" ..... 16

2.4. Diretriz 4: "Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor" 16

2.5. Diretriz 5: "Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica" ..... 17

2.6. Diretriz 6: "Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado" ..... 19

2.7. Diretriz 7: "Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações" ..... 20

2.8. Diretriz 8: "Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos" ..... 21

2.9. Diretriz 9: "Proporcionar o fortalecimento institucional" ..... 22

2.10. Diretriz 10: "Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos" ..... 23

2.11. Diretriz 11: "Fortalecer a gestão administrativa e financeira" ..... 24

**3. CAMADAS TEMÁTICAS ..... 25**

3.1. Projetos Estratégicos ..... 25

3.2. Inteligência Institucional ..... 28

3.3. PDTIC 2019-2020 ..... 29

3.4. Agenda Regulatória 2019-2020 ..... 30

3.5. Temas e Subtemas de Fiscalização ..... 37

3.6. Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional ..... 39

3.7. Gestão Administrativa e Financeira ..... 41

*3.7.1. Programa de Gestão por Desempenho e Execução do Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel ..... 41*

*3.7.2 Diretrizes de Capacitação: Competências prioritárias para definição de ações de capacitação em 2019-2020 ..... 42*

*3.7.3 Plano Orçamentário ..... 43*

**4. MONITORAMENTO DO PLANO OPERACIONAL (TÁTICO) 2019-2020 ..... 45**

*Dos Projetos Estratégicos ..... 45*

*Dos Estudos de Inteligência Institucional ..... 45*

*Do PDTIC ..... 45*

*Da Agenda Regulatória ..... 46*

*Dos Temas e Subtemas de Fiscalização ..... 46*

*Da Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional ..... 46*

*Da Gestão Administrativa e Financeira ..... 47*

**ANEXO I: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS ..... 48**

**ANEXO II: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE ESTUDOS ..... 63**

**ANEXO III - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS E MOTRICIDADE DAS INICIATIVAS 72**

METODOLOGIA ..... 73
TABELA DE INFLUÊNCIA DE INICIATIVAS SOBRE DIRETRIZES E OBJETIVOS ..... 78

# Sumário Executivo

O presente Plano materializa o esforço da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) no sentido da unificação, da sincronização e do alinhamento estratégico dos instrumentos de planejamento da Agência e reúne as proposições de atuação das áreas de negócio para fins de alcance dos objetivos estratégicos. Para o biênio 2019/2020, o foco dessas proposições foi estabelecido por meio das diretrizes táticas aprovadas pela alta gestão.

A primeira fase de elaboração do Plano Tático 2019-2020, cujo intuito foi a proposição de diretrizes para aprovação pelo Conselho Diretor, contou com as seguintes entradas:

- Panorama atual da prestação dos serviços de telecomunicações no Brasil;
- Desempenho operacional da Anatel no exercício de 2017; e
- Desafios levantados pelas áreas internas da Agência, que deverão ser enfrentados para atingimento dos objetivos estratégicos.

Tais entradas auxiliaram na contextualização dos desafios e na proposição de foco para o próximo biênio e, assim, fundamentaram a elaboração de proposta de Diretrizes para a elaboração do planejamento em nível tático, cujo principal objetivo é fazer a intermediação entre os níveis estratégico e operacional.

Nesse contexto, não se pode esquecer qual é o propósito da Anatel. A missão institucional da Agência é **regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil.** Portanto, ao se definir iniciativas institucionais, deve-se, a todo instante, questionar se tais iniciativas institucionais estão, de fato, contribuindo para o desenvolvimento do País à luz dos objetivos definidos no âmbito do Plano Estratégico 2015-2024, aprovado pela Portaria nº 174, de 15 de fevereiro de 2015. Os caminhos que devem ser trilhados são sintetizados no Mapa Estratégico da Anatel, conforme **Figura 1**.

Ao longo do caminho em busca do futuro almejado no Plano Estratégico, as Diretrizes Táticas fornecem um direcionamento para as áreas de negócio sobre o "como fazer" e foram aprovadas pelo Conselho Diretor por meio da **Portaria nº 899, de 28 de maio de 2018**. Após a aprovação das diretrizes, as áreas internas apresentaram suas propostas de iniciativas a serem executadas no biênio 2019-2020 para o seu atendimento.

Após a aprovação do planejamento em nível tático para o biênio 2019-2020, que estabelecerá as prioridades de atuação para a execução da estratégia, todas as áreas de negócio, inclusive as Unidades Descentralizadas, deverão elaborar os seus planos operacionais anuais, sob sua gestão e acompanhamento, contemplando as prioridades aprovadas no planejamento tático e as demais entregas associadas aos macroprocessos, conforme atribuições regimentais.

Metodologicamente, após a definição das prioridades, cabe aos gestores das áreas de negócio manejar seus recursos para realizar as entregas no âmbito de suas competências, realizando o detalhamento das entregas e estabelecendo metas para as respectivas equipes.

**Figura 1 - Mapa Estratégico da Anatel**




O plano ora proposto contempla iniciativas finalísticas e iniciativas de suporte, estas últimas correspondendo a ações ou projetos que fornecem as condições para a execução da estratégia, como o provimento de serviços de TI e iniciativas pertinentes à gestão administrativa e financeira. Assim, o **Plano Operacional (Tático) 2019-2020** segue apresentado da seguinte forma, além do presente Sumário Executivo:

- **Notas Metodológicas**, com breve apresentação da metodologia de construção de cada camada temática e como se pretende realizar o respectivo acompanhamento;
- Capítulo 1 – **Diretrizes Táticas Aprovadas**, com a descrição das diretrizes e a justificativa apresentada para a sua aprovação.
- Capítulo 2 – **Diretrizes, Desafios e Iniciativas Selecionadas**, que apresenta o plano por diretriz tática. Cada iniciativa é vinculada a uma diretriz principal (ainda que uma iniciativa possa impactar no atendimento de várias diretrizes). Essa vinculação de uma mesma iniciativa a diversas diretrizes é importante por permitir a verificação do esforço das áreas de negócio para o atendimento de cada diretriz.
- Capítulo 3 – **Camadas Temáticas**, com as camadas temáticas e suas respectivas iniciativas.
- Capítulo 4 – **Monitoramento do Plano Operacional (Tático) 2019-2020**, que apresenta como será realizado o monitoramento de cada camada temática do plano.
- Anexo I: Estrato dos formulários de proposta de projeto estratégico preenchidos pelas áreas.
- Anexo II: Estrato dos formulários de proposta de realização de estudo preenchidos pelas áreas.

- Anexo III: Da metodologia de priorização das iniciativas e resultados, que apresenta a metodologia e evidencia os resultados obtidos com a sua adoção.

Por fim, é importante lembrar que os produtos de planejamento estão em processo de amadurecimento. Trata-se de um movimento de aprendizado e de retroalimentação com insumos informacionais oriundos de outros processos.

# Notas Metodológicas

Considerando a implantação do Macroprocesso “Gerir Planejamento”, que culminou na adoção de um novo modelo de planejamento institucional, materializa-se por meio deste documento o planejamento em nível tático da Anatel para o biênio de 2019-2020. A Agência avança, assim, ao unificar as diversas dimensões de seu planejamento, o que permite estruturar uma nova cultura interna que propicia, sobretudo, a otimização da alocação de recursos para o enfrentamento dos desafios que se colocam e para o alcance dos objetivos estratégicos e missão institucional estabelecidos no Plano Estratégico 2015-2024.

Conceitualmente, o planejamento em nível tático deve trazer as linhas de ação prioritárias a serem seguidas no médio prazo, fazendo a intermediação entre a estratégia e a sua operacionalização, nos termos das definições presentes nos autos do processo SEI nº 53500.050844/2017-83, pertinente à implantação do Macroprocesso “Gerir Planejamento Institucional”.

Dessa forma, o plano tático é um plano único, composto por diversas camadas temáticas, de modo que todas as ações e os projetos da Agência estejam alinhados ao alcance dos objetivos estratégicos, sob a orientação das diretrizes táticas.

As camadas do Plano Operacional (Tático) 2019-2020 são:

1. Projetos Estratégicos;
2. Inteligência Institucional;
3. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC 2019-2020;
4. Agenda Regulatória 2019-2020;
5. Temas e Subtemas de Fiscalização
6. Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional; e
7. Gestão Administrativa e Financeira.

Neste ciclo de planejamento tático, foi possível sincronizar e alinhar os diversos instrumentos de planejamento da Anatel à estratégia definida no Plano Estratégico 2015-2024. Isso porque as diretrizes estabeleceram qual deveria ser o foco da atuação institucional durante a vigência do plano e guiaram o levantamento dos esforços necessários para enfrentar os desafios identificados pelas áreas internas no âmbito de suas respectivas competências.

Como dito anteriormente, cada iniciativa foi vinculada a uma diretriz principal. Desse modo, o Plano Operacional (Tático) 2019-2020 conta com iniciativas de regulamentação, que compuseram a Agenda Regulatória; proposições de realização de estudos, pertinentes à camada de Inteligência Institucional; proposições relacionadas a serviços de TI e de gestão da informação, pertinentes ao PDTIC; proposições de projetos e ações relacionados à gestão administrativa e financeira; propostas de ações relacionadas à comunicação institucional e aos relacionamentos institucional e internacional, que integram uma camada que endereça questões relacionadas ao fortalecimento institucional.

**PROJETOS ESTRATÉGICOS E INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL**

As iniciativas incorporadas na camada de projetos estratégicos e na camada de Inteligência Institucional são aquelas que as áreas propuseram não só na etapa de levantamento de necessidades, mas também por meio do preenchimento de um formulário de proposta de projeto estratégico disponibilizado no Integra (disponível em http://integra/SPR/Lists/Proposta%20de%20Projeto%20Estratgico/AllItems.aspx).

Os dados necessários para o preenchimento do formulário auxiliaram as áreas a refletirem sobre a pertinência da iniciativa proposta, sendo requeridas informações como a vinculação estratégica do projeto ou estudo, as entregas previstas, os benefícios esperados, a data prevista para o início da realização do projeto ou do estudo, a duração prevista, a necessidade de serviços de TI ou de orçamento, a necessidade de envolvimento de outras áreas e a ciência das mesmas.

Assim, das propostas originalmente apresentadas pelas áreas de negócio, algumas sequer foram inseridas por meio do formulário no Integra. Durante as rodadas de discussão com as áreas de negócio, notou-se que parte das iniciativas propostas era, na verdade, um conjunto de medidas operacionais (que serão enfrentadas nos planos operacionais de cada unidade de negócio) ou propostas cujos escopos puderam ser aglutinados, o que reduziu a quantidade de iniciativas. Em alguns casos, a não vinculação à estratégia ou a falta de maturidade em relação às entregas que se pretendia realizar, também explicam a exclusão de iniciativas da proposta.

O intuito da Gerência de Planejamento Estratégico (PRPE/SUE) ao aplicar este segundo filtro às propostas de projetos e estudos foi garantir tanto a persecução dos objetivos estratégicos quanto a capacidade de execução do planejamento.

Após a inserção das propostas no formulário, diversas tratativas foram realizadas entre as equipes da PRPE e das áreas proponentes para fins de refinamento das propostas, apontando-se para a necessidade de ajustes.

Alternativamente à metodologia adotada para o Plano Operacional (Tático) 2018, para o acompanhamento do ciclo 2019-2020, optou-se por não detalhar os projetos em suas fases e cronogramas, de modo evitar o engessamento. Informações sobre as entregas pretendidas e sobre a previsão de início e a duração dos projetos foram consideradas suficientes para o planejamento em nível tático. Esse modelo é similar ao utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que apresenta uma definição da iniciativa, a área responsável e a duração da iniciativa.

Avalia-se que essa sistemática não impõe prejuízos para o planejamento em nível tático, sobretudo se considerarmos que há uma equipe lotada na SUE designada para exercer as funções de Escritório de Projetos e Processos (EPP), e destacada para garantir a adoção das melhores práticas de gerenciamento de projetos, prestando auxílio tanto no detalhamento dos trabalhos quanto na definição das formas de acompanhamento.

De posse das informações sobre a previsão de início da execução do projeto ou estudo, a equipe do EPP fará contato com a equipe da área proponente para a formalização no SEI, o que envolverá o preenchimento de Termo de Abertura de Projeto (TAP) e de Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP). Desses documentos, resultará o detalhamento e o cronograma com as fases de execução previstas para os projetos e estudos, com definição de entregas intermediárias e, no caso dos estudos, definição das formas de divulgação dos resultados alcançados.

Vale ainda ressaltar que a camada de Inteligência Institucional é uma das inovações que surgem neste ciclo de planejamento em nível tático, e parece evidenciar o processo de amadurecimento institucional da Anatel, que vem perseguindo o fortalecimento de uma regulação baseada em fatos, com a necessidade de realização de estudos que balizem a atuação regulatória.

Ademais, os projetos estratégicos constantes do Plano Operacional (Tático) 2018 que não forem concluídos conforme o previsto serão recepcionados no presente plano, o que poderá alterar o *rol* de projetos estratégicos a serem executados no biênio 2019-2020. Esse ajuste já foi realizado em relação aos projetos “Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços” e “Implementar MP Gerir Aquisições e

Contratos", que foram retirados do planejamento de 2018 em razão de fatos supervenientes e, nos termos do Voto nº 68/2018/SEI/PR, estão contemplados no presente plano.

Os projetos estratégicos constantes do Plano Operacional (Tático) 2018 cuja previsão de término avança o exercício de 2019, também seguirão sendo acompanhados no nível tático do planejamento. Este é o caso dos Projetos relacionados abaixo:

- **"Orientações a provedores regionais"**, sob a gestão da APC, acompanhado por meio do Processo SEI nº 53500.076655/2017-31;
- **"Reavaliar Modelo de Gestão da Qualidade"**, sob a gestão da SCO, acompanhado por meio do Processo SEI nº 53500.006207/2015-16;
- **"Implementar Novo Modelo de Gestão da Qualidade"**, sob a gestão da SCO, acompanhado por meio do Processo SEI nº 53500.002042/2018-48; e
- **"Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais"**, sob gestão da AIN, cujas formalização e execução não foram reportadas.

**PDTIC 2019-2020**

A Superintendência de Gestão Interna de Informação (SGI) iniciou os trabalhos de elaboração do PDTIC 2019-2020 em fevereiro de 2018, com a instauração do Processo nº 53500.003822/2018-13, sendo que o levantamento de necessidades[1] junto às áreas de negócio foi realizado por meio do Memorando-Circular nº 7/2018/SEI/SGI (Sei nº 2463919).

Em outra frente, a PRPE/SUE, ao realizar o levantamento das iniciativas para atendimento às diretrizes táticas aprovadas pela alta direção, requereu, no preenchimento de planilha própria, que as áreas indicassem a dependência de TI para a execução das iniciativas propostas.

Assim, a SGI realizou uma captação *bottom-up* de necessidades, visando ao atendimento das demandas de modo mais geral, e a PRPE perseguiu o alinhamento estratégico dos requerimentos de necessidades de TI. Ao final, chegou-se a um resultado tal que deverá perseguir tanto a manutenção e o funcionamento da infraestrutura de TIC já disponível, quanto o desenvolvimento de nova infraestrutura capaz de suportar a execução da estratégia e o funcionamento dos macroprocessos da nova cadeia de valor.

Os critérios estabelecidos para fins de priorização das iniciativas do PDTIC são reproduzidos a seguir:

**Quadro 1 - Critérios para priorização das necessidades e/ou ações**

| Prioridade | Classificação | Detalhamento |
|---|---|---|
| 1ª prioridade | Essenciais | Ações e/ou necessidades relacionadas ao funcionamento da área de TI |
| 2ª prioridade | Estratégicas | Ações e/ou necessidades relacionadas ao Plano Operacional (Tático) da Anatel e à Estratégia de Governança Digital (EGD) |
| 3ª prioridade | Negociais | Demais ações e/ou necessidades a serem priorizadas pela Comissão Interna de Tecnologia da Informação (CITI) |

O acompanhamento do PDTIC 2019-2020 será realizado nos mesmos moldes de 2018: a cada iniciativa do PDTIC, são associadas ações cuja média de execução corresponderá à execução da iniciativa.

**AGENDA REGULATÓRIA 2019-2020**

[1] Sob a orientação de indicação de necessidades de Dados, Informações, Bases de Conhecimento e Sistemas (manutenções evolutivas de grande monta e novos desenvolvimentos) e necessidades de infraestrutura de TIC (aquisição de softwares, equipamentos de TIC, redes etc.).

A Agenda Regulatória é um importante instrumento de transparência para os regulados, pois informa as grandes linhas de atuação da regulamentação do setor. A Agenda tem rito próprio de elaboração e acompanhamento.

As necessidades identificadas no sentido da atuação regulamentar da Agência devem decorrer da identificação de desafios a serem enfrentados, da persecução do atendimento às diretrizes táticas aprovadas, do esforço para atingimento dos objetivos estratégicos, e da motivação baseada em fatos; não em pautas *ad hoc* pouco estruturadas.

É certo que a Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR) já vem perseguindo a elaboração de uma Agenda Regulatória alinhada à estratégia, de modo que o levantamento das necessidades de regulamentação no âmbito do planejamento em nível tático coroa tais esforços e garante que as ações regulamentares persigam, no limite, o cumprimento da missão institucional.

De posse das necessidades apontadas pelas áreas de negócio, o processo da Agenda Regulatória passa a seguir seu rito próprio, para, após a realização da consulta à sociedade, ter os cronogramas definidos para execução e posterior acompanhamento.

Assim, a proposta de Agenda Regulatória seguirá com os itens não finalizados da Agenda 2017-2018, e com itens novos propostos no levantamento de necessidades do presente plano.

Dentre os itens novos que foram propostos para constarem da Agenda Regulatória, há que se destacar a proposta da Assessoria Internacional, AIN, apresentada nos termos do Memorando nº 37/2018/SEI/AIN (SEI nº 3181026), de 31 de agosto de 2018, originalmente apresentada em planilha anexa como sendo uma medida operacional. Em tratativa junto à área, identificou-se que se trata de iniciativa regulamentar, pois se presta a reavaliar os procedimentos operacionais das Comissões Brasileiras de Comunicações, CBCs, que por sua vez são estabelecidos pela Resolução nº 347, de 22 de agosto de 2003. Assim, entende-se que, ainda que o propósito seja alterar os procedimentos operacionais, tal alteração implica em alteração regulamentar, devendo seguir o respectivo rito.

Por fim, o acompanhamento da Agenda Regulatória é realizado pela SPR e integrará o acompanhamento desta camada do plano tático.

**TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO**

Especificamente com relação à fiscalização, é importante ressaltar que o planejamento das atividades está normatizado pela Resolução nº 596, de 6 de agosto de 2012, que aprovou o Regulamento de Fiscalização. Tal normativo define que o Plano Anual de Fiscalização (PAF) deve ser aprovado pelo superintendente de Fiscalização, que define as prioridades com base nas diretrizes aprovadas pelo Conselho Diretor, para posterior elaboração do Plano Operacional da Fiscalização (POF).

É por força de referido Regulamento que ainda não foi possível que a elaboração do PAF tenha se dado no bojo do processo de elaboração do plano tático da Anatel.

Do ponto de vista metodológico, o PAF é o planejamento tático da fiscalização, e o POF, o operacional. E, já no planejamento tático para 2018, as diretrizes táticas foram definidas como sendo também as diretrizes de fiscalização, viabilizando o alinhamento estratégico refletido na priorização dos temas e subtemas de fiscalização.[2]

[2] As Diretrizes Táticas foram definidas como sendo também as Diretrizes de Fiscalização, conforme art. 2º da Portaria nº 899/2018.

O alinhamento estratégico da atuação da fiscalização tenderá a ser mais efetivo a partir da alteração do modelo de acompanhamento e controle atualmente vigente, conforme proposta de Regulamento de Fiscalização Regulatória. O novo modelo definirá a prioridade dos temas para a realização das ações de fiscalização e também para a atuação das demais áreas, perseguindo maior efetividade do acompanhamento e controle.

O acompanhamento da execução da camada de temas e subtemas de fiscalização do Plano Operacional (Tático) 2018 evidenciou a necessidade de alteração do modelo em vigor, que não reflete os esforços das áreas. Em outras palavras, não são registrados no acompanhamento esforços envolvendo tratativas junto às empresas e definição de planos de ação para a solução de eventuais irregularidades, que não necessariamente envolvem ações de fiscalização e têm sido mais efetivos que o modelo atual calcado em fiscalização, apuração de descumprimento e sancionamento.

As áreas vêm desenvolvendo desde março de 2017[3] este modelo proposto, que tem se mostrado mais efetivo no endereçamento de soluções e que atende à diretriz aprovada pelo Conselho Diretor quanto à adoção de um modelo responsivo. Recomenda-se, portanto, para fins de conferir maior efetividade ao acompanhamento da execução dos planos, que seja aprovado o regulamento de Fiscalização Regulatória, com a consequente revogação do vigente Regulamento de Fiscalização.

O acompanhamento da camada de fiscalização do plano tático será realizado, trimestralmente, por meio do indicador de execução do POF. Os temas e subtemas de fiscalização foram priorizados à luz das diretrizes táticas aprovadas. É o *ranking* decorrente dessa priorização que guiará a atuação da fiscalização nos casos em que a limitação de recursos impuser a escolha da realização de uma ação em detrimento de outra.

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E INTERNACIONAL**

Esta camada temática traz as linhas de ação prioritárias de comunicação institucional voltada para os públicos interno e externo; de relacionamento institucional, com identificação de *stakeholders* estratégicos no contexto pós-eleições gerais; e de atuação internacional, com incentivos à participação de agentes nas Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs) e ampliação da participação da Anatel em fóruns técnicos internacionais.

As áreas competentes apresentaram suas proposições para fins de atendimento, sobretudo, à diretriz voltada para o fortalecimento institucional, envolvendo ações que endereçam o atendimento à mencionada diretriz.

A cada iniciativa estabelecida na camada de comunicação e relacionamento institucional e internacional, estarão associadas ações a serem acompanhadas no nível operacional dos planejamentos das áreas afetas, de modo que a execução da iniciativa corresponderá à média da execução das ações associadas, assim como vem sendo feito com o PDTIC.

**GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Esta camada temática, outra inovação trazida neste ciclo de planejamento tático, traz iniciativas de suporte à execução da estratégia, envolvendo a gestão de pessoas, da arrecadação, da contratação, da infraestrutura e segurança institucional, do desempenho e do orçamento.

A execução das iniciativas e ações previstas nesta camada será acompanhada trimestralmente por meio dos indicadores propostos pela Superintendência de Administração e Finanças, SAF, e reportada semestralmente ao Conselho Diretor.

[3] Conforme projeto de implantação de Sei nº 53500.046278/2017-13.

# 1. Diretrizes Táticas Aprovadas

As diretrizes aprovadas pelo Conselho Diretor, por meio da Portaria nº 899, de 28 de maio de 2018, que serviram de baliza para a elaboração do Plano Tático 2019-2020, e que orientarão a atuação de toda a instituição ao longo de sua vigência são:

**Quadro 2 – Diretrizes Táticas**

| Tema | Diretriz | Justificativa |
|---|---|---|
| **Ampliação da infraestrutura de transporte e acesso** | **Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede.** | Propiciar os meios para a oferta de maiores velocidades de acesso à internet, consequentemente, aumentar a média de velocidade no Brasil, e a melhoria da prestação dos serviços de banda. |
| **Satisfação, qualidade e preço** | **Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento.** | Os diagnósticos das relações de consumo elaborados pela SRC demonstram que o atendimento ao consumidor e a baixa capacidade de resolução de demandas pelas prestadoras são os pontos que causam os maiores impactos negativos nos índices de satisfação com o serviço. |
| **Competição e sustentabilidade** | **Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital.** | À luz das transformações setoriais, que indicam a conformação de um ecossistema econômico mais amplo que a atual cadeia de valor de telecomunicações, envolvendo novos players nativos da camada de conteúdos e da Internet, faz-se necessário o acompanhamento dos resultados econômicos e financeiros das empresas reguladas, a fim de verificar a sustentabilidade das prestadoras e, assim, subsidiar as atividades de regulação setorial. |
| | **Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor.** | Necessidade de revisar e aprimorar o processo competitivo com objetivo de estimular o aumento no número de acessos, a melhoria na qualidade dos serviços e a redução de preços, que, consequentemente, propicia o aumento do uso dos serviços. |
| **Recursos à prestação** | **Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica.** | Devido a crescente demanda por uso de faixas de radiofrequências e outros recursos à prestação no Brasil, considerando a dinâmica do setor, faz-se necessário realizar estudos para planejamento de médio e longo prazo, e atualizar a regulamentação para que o processo ocorra de forma ágil. |
| **Atuação Regulatória** | **Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade e inovação do setor de telecomunicações.** | Tendo-se em vista que o setor de telecomunicações constitui ambiente dinâmico, e que passa por constantes inovações, compete ao Órgão Regulador dotar-se de novos conhecimentos e habilidades, a fim de que atue de forma efetiva e eficaz, no âmbito de suas competências. |
| | **Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado.** | Necessidade de proporcionar um ambiente onde a carga regulatória é proporcional ao nível de intervenção necessária, ou seja, balizar em nível de intervenção regulatória de acordo com o comportamento do ente regulado. |
| **Fortalecimento Institucional** | **Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos** | Promover a eficiência, eficácia e efetividade nos processos internos da Anatel, tanto nos processos finalísticos quanto nos processos de suporte, é fator fundamental para maior celeridade e melhoria dos serviços prestados. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Nesse sentido, reavalia, também, o nível de burocracia dos processos da Agência torna-se determinante para a agilidade de processamento de demandas. |
| | **Proporcionar o fortalecimento institucional da Anatel** | Diversos temas setoriais devem ser esclarecidos para fortalecer o posicionamento estratégico da Agência, bem como fortalecer a imagem institucional da Agência, em alinhamento com os seus objetivos estratégicos. A comunicação institucional é um dos pilares fundamentais para a promoção do posicionamento estratégico e da atuação regulatória da Anatel. |
| | **Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos** | Possibilitar adequada governança da informação e conhecimento da Anatel no âmbito de suas atribuições institucionais. É importante que a Agência utilize medidas para mapear e registrar os conhecimentos e as melhores práticas de gestão de seus servidores de maneira a disponibilizar o conhecimento para todos na organização, auxiliando na quebra de paradigmas e na modelagem do comportamento humano necessário para a construção de uma cultura colaborativa e participativa. Um meio eficiente é adotar medidas com vistas a gerenciar os riscos institucionais, por meio da definição e implantação de metodologia de gestão de riscos, à luz da Política de Gestão de Riscos da Anatel, aprovada por meio da Portaria nº 1176, de 30 de agosto de 2017. |
| | **Fortalecer a administração e financeira** | Reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos materiais, financeiros e humanos da Anatel, com o intuito de garantir o pleno desempenho de suas atividades, identificando oportunidades de ganhos de eficiência e a promoção do desenvolvimento de competência dos servidores, considerando a melhoria da qualidade de vida no trabalho. |

Assim, para o atendimento das diretrizes aprovadas pelo Conselho Diretor, foi realizado um extenso trabalho junto às áreas de negócio para o levantamento e refinamento das iniciativas a serem executadas ao longo do biênio 2019-2020.

Apresenta-se, assim, o resultado deste trabalho – ou seja, a relação de iniciativas selecionadas para serem executadas com fito no atendimento das diretrizes táticas.

# 2. Diretrizes, Desafios e Iniciativas Selecionadas

Após a aprovação das diretrizes táticas pelo Conselho Diretor, foi realizado um trabalho junto às áreas no sentido de prospectar os desafios que serão colocados à Anatel no decorrer do biênio de vigência do presente plano, qual seja, 2019-2020.

Assim, para o enfrentamento a tais desafios, foram trazidas as iniciativas a serem executadas pelas áreas com foco no atendimento às diretrizes aprovadas. Para facilitar o entendimento do Plano, que será monitorado por camada temática, as iniciativas propostas seguem apresentadas por diretriz aprovada, à qual serão associados os desafios prospectados pelas áreas de negócio.

Note-se que a cada iniciativa foi associada uma diretriz preponderante, ou seja, a diretriz cujo atendimento ela impacta mais diretamente; mas as iniciativas, no geral, podem impactar no atendimento de mais de uma diretriz tática, o que define, inclusive, a sua motricidade.

As iniciativas mais motrizes são aquelas que trazem mais resultados para a instituição do ponto de vista estratégico, pois têm mais impacto no alcance de objetivos estratégicos e no atendimento às diretrizes do que outras iniciativas. O Anexo III do presente Plano apresenta uma análise das iniciativas quanto à sua prioridade, à luz da motricidade das mesmas.

## 2.1. Diretriz 1: "Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede"

Esta diretriz busca direcionar a atuação da Anatel no sentido da expansão da oferta dos serviços de banda larga, de propiciar os meios para a oferta de maiores velocidades de acesso à internet e da melhoria da prestação dos serviços de banda larga.

Um dos desafios para o atendimento a esta diretriz está em planejar e orientar a aplicação dos meios e incentivos necessários para a oferta e a disponibilização de maiores velocidades de acesso à internet, sobretudo nas localidades de baixa atratividade econômica. É necessário dispor de informações sobre as lacunas de infraestrutura que devem ser preenchidas para atendimento da demanda brasileira por acesso à internet por meio de banda larga. Esses dados, cabe ressaltar, orientarão também a disponibilização de recursos para ampliação da oferta dos serviços.

**Quadro 3 - Iniciativa proposta para atendimento à Diretriz 1**

| **Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **1** | Atualizar o Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações | Projetos Estratégicos | SPR |

## 2.2. Diretriz 2: "Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento"

Esta diretriz busca direcionar a atuação da Anatel no sentido de proteger o consumidor em seus relacionamentos comerciais junto a prestadoras de serviços de telecomunicações, tendo em vista tratar-se do principal motivo de reclamações dos consumidores junto ao órgão regulador.

Para atendimento desta diretriz, é certo que os desafios a serem enfrentados pela Anatel partem, em linhas gerais, de dois escopos: proteção aos direitos do consumidor no sentido estrito e no sentido amplo.

Os principais desafios para uma atuação regulatória focada na proteção do consumidor, quando formalizada a relação consumerista entre empresa e usuário final, reside justamente no sentido de melhor compreender a dinâmica de tal relacionamento.

Nesse sentir, é de fundamental importância conhecer os relacionamentos de consumo que se estabelecem com os pequenos provedores, cuja parcela de mercado vem crescendo de forma significativa nos últimos anos; as assimetrias de informação presentes nas relações de consumo e como desconstruí-las; e o uso e possíveis compartilhamentos que as prestadoras de telecomunicações fazem dos dados pessoais dos consumidores.

Outro ponto de curial importância, no que tange a proteção no sentido *lato* dos direitos dos consumidores, diz respeito à adoção e estímulo contínuo de medidas de transparência no que se refere aos possíveis efeitos da exposição da população a campos elétricos, magnéticos e eletromagnéticos associados ao funcionamento de estações transmissoras de radiocomunicação.

Foi também identificado como um desafio para o atendimento a esta diretriz o combate à distribuição, comercialização, importação, exportação e utilização de equipamentos de telecomunicações sem certificação ou homologação, ou seja, equipamentos piratas, que impõem riscos significativos aos consumidores.

Por fim, identificou-se que um desafio importante a ser superado pela Anatel na atuação voltada à proteção do consumidor e à melhoria das relações de consumo está em lançar luz sobre os modelos de comercialização da banda larga fixa, uma vez que é função do órgão regulador atuar tanto no sentido de proteger os consumidores em suas relações de consumo com as prestadoras de serviços de telecomunicações, quanto no sentido de resguardar a sustentabilidade do setor e das prestadoras. Assim, a Agência deve produzir conhecimento e esclarecer os impactos setoriais, econômicos, jurídicos e consumeristas dos modelos de comercialização da banda larga fixa que prevejam restrições ao consumo após a franquia.

Portanto, tendo em vista os desafios levantados pelas áreas de negócio a serem enfrentados para que esta diretriz seja atendida, foram selecionadas as iniciativas que seguem.

**Quadro 4 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 2**

| **Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **2** | Realizar estudo para identificação de características específicas de prestadoras de pequeno porte, especificamente quanto às relações de consumo | Inteligência Institucional | SRC |
| **3** | Realizar estudo para identificação das assimetrias de informação presentes nas relações de consumo, envolvendo a oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações | Inteligência Institucional | SRC |
| **4** | Realizar estudo sobre o uso dos dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações | Inteligência Institucional | SRC |
| **5** | Realizar estudo sobre alternativas para o ressarcimento ao consumidor pelas prestadoras | Inteligência Institucional | SCO |
| **6** | Analisar os modelos de comercialização da banda larga fixa – franquia de dados | Ag. Regulatória | SPR |
| **7** | Executar Plano de Medição de Radiação Não Ionizante – PMRNI | Projetos Estratégicos | SFI |
| **8** | Executar Plano de Ação de Combate à Pirataria – PACP | Projetos Estratégicos | SFI |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9** | Revisar Áreas Locais do STFC (anual) | Ag. Regulatória | SPR |
| **10** | Revisar áreas de tarifação do STFC | Ag. Regulatória | SPR |

## 2.3. Diretriz 3: "Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital"

Esta diretriz busca direcionar a atuação da Anatel no sentido de monitorar a dinâmica econômica do setor, de modo a verificar a salutar entrada de *players,* especialmente tendo em vista a presença de novos *players* nativos da camada de conteúdos e da internet capazes de contestar posições tradicionais.

Para o atendimento a tal diretriz, há importantes desafios no sentido de reduzir o custo regulatório imposto às empresas do setor quando os benefícios em contrapartida não o justificam para garantir um desenvolvimento sustentável dos investimentos e inovações, e também no sentido de analisar novos modelos de negócio que viabilizem um cenário de novas tecnologias, tais como IoT e serviços prestados na camada superior da rede, os serviços *Over-the-Top (OTT).*

Nesse contexto, ainda representa um importante desafio o enfrentamento das questões associadas à concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC).

Ainda do ponto de vista do monitoramento da sustentabilidade das prestadoras, há uma questão relacionada à estimativa do Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) importante no processo regulatório, uma vez que afeta processos de determinação de preços e tarifas, estudos de viabilidade econômico-financeira dos processos de outorgas de faixas de frequência e processos de celebração e acompanhamento de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs). A reavaliação desta metodologia de estimativa também é um desafio a ser enfrentado, tendo em vista a sustentabilidade das prestadoras.

À luz dos desafios levantados, foram selecionadas as iniciativas que seguem para o atendimento à diretriz "Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital":

**Quadro 5 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 3**

| **Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive sua inserção no ecossistema digital** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **11** | Avaliar liberdade tarifária no STFC, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço – áreas locais e liberdade LDN | Ag. Regulatória | SPR |
| **12** | Avaliar liberdade tarifária no STFC, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - liberdade local | Ag. Regulatória | SPR |
| **13** | Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC e das metas do Plano Geral de Metas de Universalização - PGMU | Ag. Regulatória | SPR |
| **14** | Realizar estudo para aprimorar o conhecimento em torno dos novos modelos de negócio do setor de telecomunicações | Inteligência Institucional | SCP |
| **15** | Reavaliar a regulamentação sobre controle de bens reversíveis | Ag. Regulatória | SPR |
| **16** | Estabelecer a regulamentação sobre indenização de bens reversíveis | Ag. Regulatória | SPR |
| **17** | Realizar estudo para melhoria dos processos de bens reversíveis | Inteligência Institucional | SCO |
| **18** | Reavaliar a regulamentação sobre Metodologia de Estimativa de Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) | Ag. Regulatória | SPR |

## 2.4. Diretriz 4: "Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido de aprimorar o processo competitivo, partindo-se da premissa de que ele culmina na maior oferta de serviços, na melhoria da qualidade dos serviços

prestados e na redução dos preços praticados, levando à maior eficiência alocativa e produtiva do setor. Nessa esteira, o seu atendimento enseja o enfrentamento a uma série de desafios.

A Anatel inaugurou a regulação dos mercados de atacado com fito na promoção da competição nos mercados de varejo com a publicação do Plano Geral de Metas de Competição (PGMC), aprovado pela Resolução nº 600, de 8 de novembro de 2012. Trata-se de abordagem calcada no estabelecimento de regulação assimétrica destinada a reduzir as barreiras à entrada nos mercados varejistas por meio da regulação das relações de atacado envolvendo prestadoras detentoras de Poder de Mercado Significativo. Tal Plano foi alterado por meio da Resolução nº 694, de 17 de julho de 2018, tendo trazido, dentre outras mudanças, outros produtos de atacado para o âmbito dos relacionamentos comerciais que se dão sob a égide da regulação assimétrica.

Nesse cenário, é um desafio importante verificar a efetividade das medidas assimétricas, não apenas no sentido de promover a competição nos mercados varejistas, mas também no sentido de verificar, à guisa de acompanhamento e controle, a observância dos agentes aos regramentos estabelecidos no PGMC, uma vez que tais regramentos destinam-se a reduzir a possibilidade de exercício de dominância de mercado por prestadoras com Poder de Mercado Significativo.

Além disso, há também os desafios que se colocam no sentido da operacionalização do novo PGMC, especialmente no que se refere à alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado.

Outra questão historicamente trazida por empresas do setor de telecomunicações como sendo um problema ao processo competitivo está relacionada ao compartilhamento dos postes detidos por distribuidoras de energia elétrica. Este é um desafio que a Agência já vem enfrentando e no qual seguirá atuando, no sentido de avaliar a estratégia adequada para a questão, identificando desde a natureza até a definição de modelo regulatório adequado, posto envolver outro setor.

Assim, para o enfrentamento dos desafios que se colocam para o atendimento da diretriz, foram apresentadas as seguintes iniciativas:

**Quadro 6 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 4**

| Desenvolver ações para estimular a competição, considerando a dinâmica do setor | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **19** | Monitorar a efetividade do PGMC | Projetos Estratégicos | SCP |
| **20** | Reavaliar a regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC | Ag. Regulatória | SPR |
| **21** | Reavaliar a regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **22** | Orientação aos provedores regionais | Projetos Estratégicos | APC |

## 2.5. Diretriz 5: "Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido da realização de estudos para planejamento, de médio e longo prazos, em torno do uso do espectro, tendo em vista a crescente demanda por uso de faixas de radiofrequências, e também no sentido de se viabilizar que a atuação da regulamentação dê-se de forma ágil.

O crescimento exponencial da demanda pelo uso do espectro torna esta uma questão amplamente desafiadora para o órgão regulador devido à necessidade de disponibilização de mais espectro para players do setor e a acomodação dos diversos serviços, garantindo-se a eficiência e o uso adequado do mesmo, um desafio cotidiano. Há também o desafio de acomodar as definições internacionais quanto ao uso do espectro à realidade brasileira.

A reavaliação do modelo brasileiro de gestão do espectro e do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações, no sentido de conferir maior celeridade aos processos, assim como a sua implementação, são importantes desafios para a Anatel no que se refere ao atendimento a esta diretriz.

As iniciativas propostas para fazer frente aos desafios prospectados seguem apresentadas no quadro a seguir:

**Quadro 7 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 5**

| **Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração, considerando a evolução tecnológica** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **23** | Reavaliar o Modelo de Gestão do Espectro | Ag. Regulatória | SPR |
| **24** | Implementar revisão do Modelo de Gestão do Espectro | Projetos Estratégicos | SOR |
| **25** | Reavaliar o modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **26** | Reavaliar a regulamentação sobre certificação de produtos para telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **27** | Implementar as iniciativas propostas no âmbito da revisão do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações | Projetos Estratégicos | SOR |
| **28** | Reavaliar a regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações – administração da numeração | Ag. Regulatória | SPR |
| **29** | Reavaliar a regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações – numeração de serviços | Ag. Regulatória | SPR |
| **30** | Plano de Monitoração do Espectro utilizado por aplicações críticas - PMEC | Projetos Estratégicos | SFI |
| **31** | Plano de Monitoração do Espectro na fronteira – PMEF | Projetos Estratégicos | SFI |
| **32** | Regulamentar o LAA (Licensed Assisted Access) | Ag. Regulatória | SPR |
| **33** | Estabelecer regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF | Ag. Regulatória | SPR |
| **34** | Atualizar as atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019) | Ag. Regulatória | SPR |
| **35** | Reavaliar a regulamentação sobre exposição humana a campos eletromagnéticos de radiofrequência | Ag. Regulatória | SPR |
| **36** | Reavaliar a regulamentação sobre preço público a ser cobrado pelo Direito de Exploração de Satélite | Ag. Regulatória | SPR |
| **37** | Reavaliar a regulamentação da Banda S | Ag. Regulatória | SPR |
| **38** | Reavaliar a regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV) | Ag. Regulatória | SPR |
| **39** | Regulamentar a faixa de 2300-2400 MHz, para possibilitar seu uso pelo SMP | Ag. Regulatória | SPR |
| **40** | Regulamentar a faixa de 1427-1518 MHz, para possibilitar seu uso pelo SMP | Ag. Regulatória | SPR |
| **41** | Revisar a regulamentação da faixa de 3,5 GHz (com intuito de permitir o uso por serviços terrestres em convivência com aplicações via satélite em faixas adjacentes. A faixa de 3.5 GHz deverá ser a primeira faixa a ser implementado o 5G) | Ag. Regulatória | SPR |
| **42** | Reavaliar a regulamentação de uso de faixas para radioenlaces | Ag. Regulatória | SPR |
| **43** | Reavaliar a regulamentação sobre uso de Femtocélulas | Ag. Regulatória | SPR |
| **44** | Atualizar as atribuições e destinações decorrentes de decisões da WRC-2019 e outros pontos que se fizerem necessários (PDFF 2021) | Ag. Regulatória | SPR |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **45** | Revisar a regulamentação de 700 MHz (Res. 625/2013), de modo a redefinir as destinações | Ag. Regulatória | SPR |
| **46** | Revisar a regulamentação do 2,5 GHz (Res. 544/2010) | Ag. Regulatória | SPR |
| **47** | Revisar a Resolução nº 288/2002 – Norma de 2 graus da Banda Ku | Ag. Regulatória | SPR |
| **48** | Reavaliar a regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Res. 220/2000 e Res 267/2001) | Ag. Regulatória | SPR |
| **49** | Revisar as faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Res 680/2017) | Ag. Regulatória | SPR |
| **50** | Reavaliar a regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Res 548/2010) | Ag. Regulatória | SPR |
| **51** | Revisar o Regulamento de Uso do Espectro | Ag. Regulatória | SPR |
| **52** | Disponibilizar espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |

## 2.6. Diretriz 6: "Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido de proporcionar um ambiente onde a carga regulatória é proporcional ao nível de intervenção necessária, ou seja, balizar o nível da intervenção regulatória de acordo com o comportamento do ente regulado. Desse modo, direciona-se a Agência para um novo modelo regulatório, menos sancionador e, espera-se, mais efetivo.

Um importante desafio para o atingimento dessa diretriz é adequar a regulamentação da Agência e o aparato legal do País no sentido de contemplar a essencialidade de novos serviços de telecomunicações, e não mais do STFC. A compreensão deste fato enseja a reavaliação em torno da regulamentação deste serviço prestado em regime público, buscando garantir que o sancionamento imposto às prestadoras de telefonia fixa tenha a contraparte do benefício social gerado.

Há desafios relacionados à promoção de maior efetividade do sancionamento de condutas irregulares e de adequação da proporcionalidade da intervenção regulatória às condutas verificadas.

Nesse contexto, coloca-se o desafio de tornar o modelo de gestão da qualidade dos serviços de telecomunicações mais efetivo, para que se promova a melhoria da prestação dos serviços de banda larga. O modelo vigente, calcado em um número exaustivo de indicadores e na instauração de procedimentos sancionatórios em desfavor das prestadoras dos serviços, não tem se mostrado capaz de promover as melhorias na qualidade da prestação requerida pela sociedade brasileira e perseguidas pelo órgão regulador.

Nessa esteira, seguem as iniciativas que foram propostas para o enfrentamento dos desafios e atendimento a esta diretriz:

**Quadro 8 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 6**

| **Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **53** | Propor regulamentação sobre Fiscalização Regulatória | Ag. Regulatória | SPR |
| **54** | Realizar estudo sobre a adequação da sanção de caducidade prevista para casos de não pagamento de Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF) | Inteligência Institucional | SCO |
| **55** | Reavaliar regramentos sobre aplicação de sanções administrativas | Ag. Regulatória | SPR |
| **56** | Reavaliar a regulamentação sobre direitos dos consumidores de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **57** | Reavaliar regime e escopo dos serviços de telecomunicações: PGO, | Ag. Regulatória | SPR |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Termo de Autorização Único e Temas Relevantes para alteração da legislação de telecomunicações | | |
| **58** | Reavaliar regime e escopo dos serviços de telecomunicações: Regulamento de Adaptação | Ag. Regulatória | SPR |
| **59** | Reavaliar o modelo de tratamento das Prestadoras de Pequeno Porte | Ag. Regulatória | SPR |
| **60** | Reavaliar o Modelo de Gestão da Qualidade de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **61** | Implementar o novo Modelo de Gestão da Qualidade | Projetos Estratégicos | SCO |

## 2.7. Diretriz 7: "Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido da realização de estudos e da antecipação de tendências, tendo em vista que o setor de telecomunicações constitui ambiente dinâmico e que passa por constantes inovações. Ao órgão regulador, portanto, compete dotar-se de novos conhecimentos e habilidades, a fim de que atue de forma efetiva e eficaz no âmbito de suas competências.

Tal diretriz endereça não só estudos a se realizarem no bojo do processo de inteligência institucional, mas, também, a atuação internacional da Agência e a gestão do conhecimento trazido nos fóruns internacionais de telecomunicações. Os desafios para o atendimento a esta diretriz envolvem também a capacitação dos servidores da Agência nas novas competências exigidas para o posicionamento na fronteira do conhecimento.

Um desafio prospectado no que se refere ao atendimento a esta diretriz está relacionado à necessidade de se aprofundar o conhecimento em torno dos impactos da convergência de plataformas e conteúdos consumidos na internet, em meio aos fenômenos da digitalização das redes de telecomunicações, lançando-se luz sobre a existência ou não de vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital a posições tradicionais do setor de telecomunicações e também em torno da existência de mercados relevantes digitais.

Outro desafio a ser enfrentado para fins de perseguir o alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor está relacionado com a supressão de barreiras regulatórias que se impõem para o amplo desenvolvimento das aplicações de Internet das Coisas (IoT) e da comunicação máquina-a-máquina no Brasil.

Em outra frente, o desafio de se dispor de uma política e de um modelo de regulação sólidos e aderentes à dinamicidade do setor exige que se debruce sobre uma revisão da Política e Regulamentação das Telecomunicações no Brasil. Para o seu enfrentamento, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e a Anatel convidaram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a realizar tal estudo, de modo que a Anatel deverá se organizar para prestar as informações necessárias, reunir *stakeholders,* revisar documentos e participar de eventos, o que se coloca como uma iniciativa na camada de projetos estratégicos do Plano Operacional (Tático) 2019-2020.

**Quadro 9 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 7**

| **Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **62** | Realizar estudo sobre mercados relevantes digitais | Inteligência Institucional | SCP |
| **63** | Reavaliar a regulamentação visando diminuir as barreiras regulatórias à expansão das aplicações de IoT e comunicação máquina-a-máquina | Ag. Regulatória | SPR |
| **64** | Coordenar e apoiar a preparação do estudo da OECD – *Reviews Of* | Projetos Estratégicos | SUE |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *Digital Transformation: Going Digital In Brazil And Telecommunication Policy And Regulation In Brazil* | | |

## 2.8. Diretriz 8: "Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido de se perseguir maior celeridade nos processos, tanto aqueles finalísticos quanto nos de suporte, e a melhoria dos serviços prestados pela Anatel, cenário em que a reavaliação do nível de burocracia torna-se determinante para a agilidade do processamento das demandas.

Os projetos estratégicos selecionados em 2018 para serem executados com vistas à implantação da nova cadeia de valor tinham por escopo implantar o redesenho dos processos visando ao atendimento dessa diretriz.

Dois dos projetos de implantação da nova cadeia de valor, o de Implantação do MP Gerir Finanças e Arrecadação e o de Implantação do MP Gerir Infraestrutura e Serviços, foram retirados do Plano Operacional (Tático) 2018 em agosto, em razão de novas prioridades para a área gestora de ambos os projetos, e, por força de decisão do Conselho Diretor, deverão ser executados e acompanhados no âmbito do presente plano.

Há demais desafios no sentido de coordenação da atuação das áreas de negócio, seja do ponto de vista da coordenação das atividades de acompanhamento e controle, seja do ponto de vista da governança regional.

Há desafios também do ponto de vista do provimento de serviços de TI, cujo enfrentamento certamente terá o condão de promover maiores eficiência, eficácia e efetividade aos processos da Agência.

As iniciativas selecionadas para o enfrentamento aos desafios ao atendimento à diretriz da alta administração seguem relacionadas no quadro a seguir:

**Quadro 10 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 8**

| **Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **65** | Elaborar modelo de coordenação da fiscalização regulatória | Projetos Estratégicos | SFI |
| **66** | Elaborar e implementar modelo de governança regional | Projetos Estratégicos | SFI |
| **67** | Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência | PDTIC | SGI |
| **68** | Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência | PDTIC | SGI |
| **69** | Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência, especialmente telefonia, videoconferência, acesso à internet, comunicação de dados, links de fiscalização, correios, suporte ao usuário e impressão | PDTIC | SGI |
| **70** | Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência | PDTIC | SGI |
| **71** | Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficias | PDTIC | SGI |
| **72** | Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência, especialmente os relacionados aos Macroprocessos Gerir Finanças e Arrecadação (ARCO), Gerir Recursos à Prestação (MOSAICO) e Acolher e Tratar Demandas dos Consumidores (FOCUS) | PDTIC | SGI |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **73** | Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o "Comparador de Ofertas" e o "Anatel Consumidor" | PDTIC | SGI |
| **74** | Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia | PDTIC | SGI |
| **75** | Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC | PDTIC | SGI |
| **76** | Revogar normativos sem vigência | Ag. Regulatória | SPR |
| **77** | Simplificar a regulamentação de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **78** | Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos | Projetos Estratégicos | SAF |
| **79** | Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços | Projetos Estratégicos | SAF |

## 2.9. Diretriz 9: "Proporcionar o fortalecimento institucional"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido de maior reconhecimento do posicionamento estratégico da Anatel diante de diversos temas setoriais, no sentido do fortalecimento da imagem institucional da Agência em alinhamento com os objetivos estratégicos definidos, entendendo-se a comunicação institucional como um dos pilares fundamentais para tanto.

Nessa esteira, alguns desafios devem ser superados para o atendimento a esta diretriz, podendo-se destacar a importância de se estabelecer parcerias com *stakeholders* estratégicos no âmbito do relacionamento institucional, além do aprimoramento da participação social e da reformulação do Regimento Interno da Anatel.

O atendimento a esta diretriz enseja uma importante atuação da comunicação institucional, além dos relacionamentos institucionais e internacionais estabelecidos institucionalmente. As iniciativas relacionadas constam do quadro abaixo:

**Quadro 11 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 9**

| **Proporcionar o fortalecimento institucional** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **80** | Reavaliar a regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **81** | Reavaliar a regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações | Ag. Regulatória | SPR |
| **82** | Elaborar novo Regimento Interno da Anatel | Ag. Regulatória | SPR |
| **83** | Desenvolver ações de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade civil | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | APC |
| **84** | Ampliar as ações de comunicação para dar visibilidade à atuação das Unidades Descentralizadas | Comunicação e Relacionamento Institucional | APC |
| **85** | Responder às demandas institucionais com qualidade e agilidade | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **86** | Ouvir e manter *stakeholders* informados | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **87** | Acompanhar *stakeholders* estratégicos | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **88** | Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas | Comunicação e Relacionamento | ARI |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Institucional e Internacional | |
| **89** | Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **90** | Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **91** | Fortalecer a interlocução institucional por meio das Unidades Descentralizadas | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | ARI |
| **92** | Aprimorar procedimentos, divulgar amplamente, disseminar informação e facilitar a participação de servidores e dos *stakeholders* externos no trabalho das CBCs, por meio de uma melhor estrutura e plataforma/portal na internet para a troca de textos e informações entre *stakeholders* participantes das discussões. | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | AIN |
| **93** | Mapear e aprovar a participação da Anatel em novas organizações técnicas internacionais de padronização/radiocomunicação/outros que possam atender à missão da agência, como ETSI, IEEE, IEC, UCENET. | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | AIN |
| **94** | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a CMR-19, priorizar as atividades da CBC-2 com vistas à participação na CMR | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | AIN |
| **95** | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a AMNT-20, priorizar as atividades da CBC-3 com vistas à participação na Assembleia | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | AIN |
| **96** | Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais | Projetos Estratégicos | AIN |
| **97** | Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs) | Ag. Regulatória | SPR |

## 2.10. Diretriz 10: "Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos"

Esta diretriz guia a atuação da Agência no sentido de se possibilitar a adequada governança da informação e do conhecimento da Anatel no âmbito de suas atribuições institucionais. Orienta-se, por meio da aprovação dessa diretriz, que é importante que a Agência utilize medidas para mapear e registrar os conhecimentos e as melhores práticas de gestão dos servidores de maneira a disponibilizar o conhecimento para todos na organização, auxiliando na quebra de paradigmas e na modelagem do comportamento humano necessário para a construção de uma cultura colaborativa e participativa.

Os desafios levantados para o atendimento a esta diretriz relacionam-se à necessidade de se fomentar o uso de *self-service* de *Business Intelligence* (BI) e de se convergir para a cultura de Analytics na gestão dos dados cuja governança é atribuição da Anatel.

Para o atendimento a esta diretriz, foram selecionadas as iniciativas que seguem:

**Quadro 12 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 10**

| **Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **98** | Fomentar o uso de self-service de BI e convergir para a cultura de Analytics (Projeto Estratégico Data & Analytics) | Projetos Estratégicos | SGI |
| **99** | Reavaliar a regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos | Ag. Regulatória | SPR |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | diversos serviços de telecomunicações | | |
| **100** | Aprimorar a comunicação interna dos produtos relacionados ao MP Gerir Planejamento Institucional | Comunicação e Relacionamento Institucional | APC |

## 2.11. Diretriz 11: "Fortalecer a gestão administrativa e financeira"

Esta diretriz foi aprovada pela alta administração com o intuito de orientar a Agência no sentido de reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos materiais, financeiros e humanos da Anatel, com o intuito de garantir o pleno desempenho de suas atividades, e levando em conta a necessidade de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Nessa esteira, os desafios para o atendimento a essa diretriz envolvem, em linhas gerais, a necessidade de se criar as condições necessárias para que a Anatel desempenhe suas atividades e possa cumprir sua missão institucional. As iniciativas propostas para promover o fortalecimento da gestão administrativa e financeira seguem dispostas no quadro abaixo.

**Quadro 13 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 11**

| Fortalecer a gestão administrativa e financeira | | | |
|---|---|---|---|
| **Seq** | **Iniciativa** | **Camada Tática** | **Área** |
| **101** | Modernizar o parque tecnológico da Anatel | Projetos Estratégicos | SFI |
| **102** | Executar plano de revitalização da infraestrutura predial da Anatel | Gestão Administrativa e Financeira | SAF |
| **103** | Elaborar regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel | Ag. Regulatória | SPR |
| **104** | Implementar o Programa de Gestão por Desempenho | Gestão Administrativa e Financeira | SAF |

Como detalhado neste capítulo, as áreas de negócio organizaram-se no sentido de propor iniciativas que irão executar ao longo da vigência do presente plano, com o propósito de promover o alcance dos objetivos estratégicos no âmbito de suas respectivas atribuições, à luz das diretrizes aprovadas pelo Conselho Diretor para fins de promover o alinhamento estratégico da atuação institucional.

No capítulo 3 que segue, tais iniciativas serão apresentadas por camada temática, dentre: (1) Projetos Estratégicos; (2) Inteligência Institucional; (3) PDTIC 2019-2020; (4) Agenda Regulatória 2019-2020; (5) Temas e Subtemas de fiscalização; (6) Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional; e (7) Gestão Administrativa e Financeira.

# 3. CAMADAS TEMÁTICAS

Conforme exposto na seção anterior, à luz das orientações estratégicas e das diretrizes táticas, as áreas de negócio organizaram-se no sentido de propor iniciativas que irão executar ao longo da vigência do presente plano.

Trata-se de propostas de iniciativas de diversas naturezas: (i) propostas regulamentares, pertinentes à Agenda Regulatória; (ii) iniciativas de TI, pertinentes ao PDTIC, que têm o propósito de viabilizar e dar suporte à execução da estratégia; (iii) propostas de realização de estudos, inseridas no contexto de inteligência institucional, para fins de formar entendimentos para viabilizar a atuação da Agência com base em evidências; (iv) iniciativas relacionadas à gestão de pessoas, de desempenho, da arrecadação, do conhecimento sobre normas internas, dentre outras, a também viabilizarem a execução da estratégia. Nota-se que, dentre as diversas formas de exposição das iniciativas, optou-se por uma forma exposição em função da natureza da iniciativa, formando camadas, quais sejam:

1. Projetos Estratégicos
2. Inteligência Institucional
3. PDTIC 2019-2020
4. Agenda Regulatória 2019-2020
5. Gestão administrativa e financeira
6. Temas e subtemas de fiscalização
7. Comunicação e Relacionamento Institucional

## 3.1. Projetos Estratégicos

Segue quadro contendo os projetos estratégicos propostos para serem executados ao longo de 2019-2020, a área proponente e responsável pela sua execução, o escopo, e as previsões de início e de duração do projeto.

Vale esclarecer que a camada de projetos estratégicos também contempla aqueles projetos constantes do Plano Operacional (Tático) 2018 com previsão de encerramento em 2019, que seguirão sendo acompanhados, e também os projetos "Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços" e "Implementar MP Gerir Finanças e Arrecadação", conforme determinou o Voto nº 68/2018/SEI/PR (SEI nº 3030496).

Outros projetos do Plano Operacional (Tático) 2018 que porventura não venham a ser concluídos em 2018 seguirão sendo acompanhados no âmbito do presente plano.

**Quadro 14 - Relação de projetos estratégicos 2019-2020**

| Seq | Título do Projeto | Área | Escopo | Início | Duração |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **Projeto Data & Analytics** | SGI | Aquisição de capacitações, adequação do ferramental de TI necessário, aquisição de serviço de base de conhecimentos e de aconselhamento imparcial em TI para fomentar o uso de *self-service* de BI e convergir para a cultura de Analytics | Jul/2018 | 7 a 12 meses |
| **2** | **Preparação para Implementação do novo modelo de Gestão da Qualidade** | SCO | O projeto visa trabalhar a construção de produtos necessários ao novo modelo de gestão da qualidade, com o objetivo de agilizar a sua entrada em vigor. Sabe-se que a conclusão de tais produtos depende da versão final do | Jan/2019 | 7 a 12 meses |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | regulamento, mas se entende que é possível avançar os debates e efetuar ajustes, caso se faça necessário, após a aprovação do RQUAL. | | |
| **3** | **Atualização do Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações – PERT** | SPR | Diagnóstico do atendimento com banda larga no País, a fim de possibilitar que a Agência identifique se existe infraestrutura capaz de atender às demandas em cada região, para permitir que a adoção de qualquer ação – de qualidade, de ampliação do acesso, de disponibilização de espectro, de estímulo à competição, dentre outras – seja efetiva. | Jan/2020 | 7 a 12 meses |
| **4** | **Implantação da Revisão do Modelo de Gestão do Espectro** | SOR | Implementação das deliberações do CD relativas ao projeto estratégico de revisão do modelo de gestão do espectro, que trata da reavaliação do atual modelo brasileiro de gestão do espectro de radiofrequências considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais no que diz respeito ao planejamento deste espectro, o monitoramento de seu uso eficiente, entre outros. | Jul/2019 | 13 a 24 meses |
| **5** | **Implementação da Reavaliação do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações** | SOR | Implementação, após aprovação do CD, das proposições do Projeto Estratégico de Reavaliação do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações. | Mai/2019 | 13 a 24 meses |
| **6** | **Modernização e Manutenção do Parque Tecnológico da Anatel** | SFI | Aquisição de equipamentos e instrumentos modernos para a realização das ações de fiscalização | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **7** | **Plano de Medições de Radiação Não Ionizante – PMRNI** | SFI | Elaboração e execução de medições de Radiação Não Ionizante, com foco na massificação e na publicidade dos resultados, em cumprimento às obrigações de medições pela Anatel | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **8** | **Plano de Monitoração do Espectro utilizado por aplicações críticas – PMEC** | SFI | Ampliação e execução de ações preventivas e coordenadas de monitoração do espectro para prevenir a ocorrência de interferências prejudiciais em sistemas críticos, como o controle de tráfego aéreo, serviços de segurança e serviços científicos. | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **9** | **Plano de Monitoração do Espectro na Fronteira – PMEF** | SFI | Ampliação e execução de ações preventivas e coordenadas de monitoração do espectro para prevenir a ocorrência de interferências prejudiciais em sistemas em áreas de fronteira. | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **10** | **Definição do Modelo de Coordenação da Fiscalização Regulatória** | SFI | Sistematizar e desenhar o procedimento de auxílio às demais áreas de negócio no ciclo do processo de acompanhamento e controle nas fases de planejamento, execução, avaliação das ações propostas e divulgação dos resultados obtidos. | Jan/2019 | 7 a 12 meses |
| **11** | **Plano de Ação de Combate à Pirataria – PACP** | SFI | Estabelecer ações de fiscalização coordenadas relacionadas à importação, distribuição, comercialização e utilização de equipamentos de telecomunicações sem certificação. | Jan/2019 | Acima de 24 meses |
| **12** | **Definição e implementação do modelo de governança regional** | SFI | Definir e implementar o modelo de governança sobre a execução dos diversos processos que passaram a ser realizados nas unidades descentralizadas (UDs). | Jan/2019 | 7 a 12 meses |
| **13** | **Monitoramento da efetividade do PGMC** | SCP | Avaliar a efetividade do PGMC na promoção da competição nos mercados varejistas de telecomunicações e na regulação dos relacionamentos atacadistas envolvendo prestadoras com Poder de Mercado Significativo | Jun/2019 | Mais de 24 meses |
| **14** | **Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos** | SAF | Voto nº 68/2018/SEI/PR (SEI nº 3030496) | Jan/2019 | 7 a 12 meses |
| **15** | **Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços** | SAF | Voto nº 68/2018/SEI/PR (SEI nº 3030496) | Jan/2019 | 7 a 12 meses |
| **16** | **Coordenar e apoiar a preparação do estudo da OECD** | SUE | Garantir logística de insumos necessários para a OCDE elaborar o estudo *"OECD Reviews Of Digital Transformation: Going Digital In Brasil And Telecommunication Policy And Regulation In Brasil"* | Jan/2019 | Acima de 24 meses |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **17** | **Orientação aos provedores regionais** | APC | Originário do Plano Operacional (Tático) 2018 | Jan/2019 | - |
| **18** | **Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais** | AIN | Originário do Plano Operacional (Tático) 2018 | Jan/2019 | - |

## 3.2. Inteligência Institucional

Uma inovação que surgiu neste ciclo de planejamento institucional em nível tático é a camada pertinente à inteligência institucional. Ou seja, as áreas de negócio propuseram-se a realizar estudos de modo a balizarem a atuação regulatória com base em evidências. Assim, foram propostos estudos para fins de formação de entendimentos e de balizar posicionamentos institucionais sobre determinadas questões setoriais, ou para verificação da adequação de alguns comandos normativos considerando a dinâmica setorial.

O quadro a seguir apresenta a relação dos estudos propostos, as respectivas áreas proponentes, o escopo previsto, a data prevista para o início do estudo, e a expectativa de sua duração.

**Quadro 15 - Relação de Estudos 2019-2020 – Inteligência Institucional**

| Seq | Título do Estudo | Área | Escopo | Início | Duração |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **Estudos sobre mercados relevantes digitais** | SCP | Propõe-se a identificar vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital, identificando ainda possíveis falhas de mercado e eventuais mercados relevantes digitais. | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **2** | **Estudo sobre os novos modelos de negócio do setor de telecomunicações** | SCP | Propõe-se a analisar novos modelos de negócio que permitam a sustentabilidade das prestadoras de serviços de telecomunicações em um cenário de novas tecnologias, tais como IoT, serviços baseados em OTT, dentre outros. | Fev/2019 | 7 a 12 meses |
| **3** | **Estudo sobre a adequação da sanção de caducidade prevista para não pagamento da Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF)** | SCO | Propõe-se a avaliar a proporcionalidade entre a sanção prevista para o não pagamento de TFF e a conduta irregular que a enseja. | Ago/2019 | 7 a 12 meses |
| **4** | **Estudo para identificação de características específicas de prestadoras de pequeno porte** | SRC | Presta-se a produzir conhecimento sobre as características das prestadoras de pequeno porte, especificamente quanto às relações de consumo, uma vez que tais prestadoras vêm aumentando sua participação de mercado no provimento dos serviços de telecomunicações. | Jan/2019 | 13 a 24 meses |
| **5** | **Estudo sobre as assimetrias de informação na oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações** | SRC | Propõe-se a identificar as assimetrias de informação nos relacionamentos com o consumidor, bem como mecanismos capazes de reduzi-las, com vistas ao empoderamento do consumidor ao tomar suas decisões de consumo. | Jul/2019 | 7 a 12 meses |
| **6** | **Estudo sobre uso de dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações** | SRC | Presta-se a lançar luz sobre a gestão de dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações | Jan/2019 | 7 a 12 meses |
| **7** | **Estudo sobre alternativas para o ressarcimento ao consumidor pelas prestadoras** | SCO | Propõe-se a avaliar os procedimentos atuais de ressarcimento ao consumidor, e propor um procedimento capaz de realizar o efetivo e célere ressarcimento ao usuário | Fev/2019 | 7 a 12 meses |
| **8** | **Estudo para melhoria de processos de Bens Reversíveis** | SCO | Propõe-se a prospectar alternativas para a melhoria do processo de cadastro, análise e controle dos bens reversíveis, com envolvimento direto das concessionárias; propor soluções para viabilizar a rastreabilidade e auditabilidade do processo e da qualidade dos dados e informações. Definir a rastreabilidade e auditabilidade do processo e da qualidade dos dados e informações. Melhorar e priorizar o processo/procedimento de fiscalização relacionada a bens e serviços vinculados à concessão. Reavaliar e melhorar o processo de cadastro, análise e controle dos bens reversíveis, com envolvimento direto das concessionárias. | Fev/2019 | 13 a 24 meses |

## 3.3. PDTIC 2019-2020

Iniciativas relacionadas ao provimento de serviços e de infraestrutura de TI têm o condão de conferir maiores eficácia e efetividade para os processos, uma vez que viabilizam o processamento de grande quantidade de informações. Do mesmo modo, iniciativas relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, além de permitirem a integração e comunicação entre as áreas e a disseminação do conhecimento, também viabilizam a comunicação com a sociedade. São tidas como iniciativas que dão suporte à execução da estratégia.

O quadro a seguir apresenta as iniciativas do PDTIC 2019-2020, cujo levantamento de necessidades deu-se no bojo do presente plano, de modo alinhado às diretrizes táticas aprovadas pelo Conselho Diretor. As iniciativas foram propostas para fins de enfrentamento dos desafios que foram prospectados pelas áreas de negócio para balizar a proposição das diretrizes. Assim, o quadro apresenta os desafios prospectados, e as iniciativas selecionadas para o seu enfrentamento.

Ressalte-se, por fim, que a execução das iniciativas pertinentes à camada do PDTIC 2019-2020 é de responsabilidade da Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI).

**Quadro 16 - Iniciativas do PDTIC 2019-2020 e desafios que as ensejaram**

| Desafios | Seq | Iniciativas |
|---|---|---|
| Manter e atualizar a infraestrutura de TIC para o adequado funcionamento dos macroprocessos da Nova Cadeia de Valor da Anatel | **1** | Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência. |
| | **2** | Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência |
| Aprimorar os serviços de TIC e os serviços relacionados à gestão da informação e conhecimento para o adequado funcionamento dos Macroprocessos da Nova Cadeia de Valor | **3** | Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência, especialmente telefonia, videoconferência, acesso à internet, comunicação de dados, links de fiscalização, correios, suporte ao usuário e impressão. |
| | **4** | Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência |
| | **5** | Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficias. |
| Aperfeiçoar os sistemas para o adequado funcionamento dos macroprocessos da Nova Cadeia de Valor da Anatel | **6** | Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência, especialmente os relacionados aos Macroprocessos Gerir Finanças e Arrecadação (ARCO), Gerir Recursos à Prestação (MOSAICO) e Acolher e Tratar Demandas dos Consumidores (FOCUS) |
| | **7** | Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o "Comparador de Ofertas" e o "Anatel Consumidor" |
| | **8** | Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia. |
| Identificar as soluções para atendimento das novas necessidades de TIC para o adequado funcionamento dos macroprocessos da Nova Cadeia de Valor da Anatel | **9** | Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC. |

## 3.4. Agenda Regulatória 2019-2020

A Agenda Regulatória é um instrumento de planejamento da regulamentação que confere maior publicidade, previsibilidade, transparência e eficiência para o processo regulatório da Agência, possibilitando o acompanhamento, pela sociedade e entes regulados, dos compromissos pré-estabelecidos pelo órgão regulador.

A Agenda Regulatória contém todas as normatizações conduzidas pela Anatel no período de referência. Sua elaboração permite um melhor direcionamento dos trabalhos internos com vistas a resultados externos, facilitando o planejamento, a coordenação e o controle das diversas ações necessárias à efetivação de cada um de seus itens e à obtenção dos resultados, além de prover a máxima transparência às atividades regulatórias.

De acordo com o Regimento Interno da Anatel, a competência para aprovação da Agenda Regulatória é do Conselho Diretor (artigo 133, inciso LXIII), sendo que cabe à Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR) elaborar e encaminhar a proposta ao colegiado para aprovação (artigo 155, inciso VIII).

Neste sentido, as iniciativas constantes da presente proposta de Agenda Regulatória para o biênio 2019-2020 têm essencialmente duas origens: (i) a continuação das iniciativas constantes da Agenda 2017-2018 ainda não finalizadas, iniciativas estas que estavam atreladas ao planejamento da Agência para os anos de 2017 e 2018; e (ii) novas iniciativas regulamentares mapeadas pelas áreas internas da Anatel durante o levantamento de necessidades realizado no bojo da construção da proposta de planejamento em nível tático para o biênio 2019-2020.

Dentre os itens novos que foram propostos para constarem da Agenda Regulatória, há que se destacar a proposta da Assessoria Internacional, AIN, apresentada nos termos do Memorando nº 37/2018/SEI/AIN, (Sei nº 3181026), de 31 de agosto de 2018, originalmente apresentada em planilha anexa como sendo uma medida operacional. Em tratativa junto à área de negócio, identificou-se que se trata de iniciativa regulamentar, pois se presta a reavaliar os procedimentos operacionais das Comissões Brasileiras de Comunicações, CBCs, que por sua vez são estabelecidos pela Resolução nº 347, de 22 de agosto de 2003. Assim, entende-se que, ainda que o propósito seja alterar os procedimentos operacionais, tal alteração implica em alteração regulamentar, devendo seguir o respectivo rito. Pontua-se ainda que, em razão do item ter sido apresentado por meio de Memorando, o mesmo não constará da planilha anexa referente à captação das iniciativas.

Ademais, os prazos para a execução das fases de cada uma destas iniciativas serão debatidos no instrumento próprio referente à construção da Agenda, o que poderá culminar, inclusive, em alteração no rol de iniciativas regulamentares ou na numeração dos itens da Agenda.

Por fim, quando aprovada pelo Conselho Diretor, a Agenda Regulatória 2019-2020 será parte integrante do presente Plano Tático para o mesmo biênio.

Ressalte-se que a responsabilidade pela execução da Agenda Regulatória é da SPR, que coordena a atuação das áreas cujas atribuições são afetas aos temas objeto de atuação regulamentar.

O quadro a seguir contempla as iniciativas a constarem da Agenda Regulatória 2019-2020, o que pode sofrer alteração após a realização de consulta pública.

**Quadro 17 - Iniciativas da Agenda Regulatória 2019-2020**

| Seq | Iniciativa Regulamentar | Descrição |
|---|---|---|
| **1.1** | **Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações – PGO, Termo de Autorização único e Temas relevantes para alteração da legislação de telecomunicações** | Reavaliação do modelo regulatório brasileiro de prestação de serviços de telecomunicações, baseado nos regimes público e privado, conforme a Lei Geral de Telecomunicações – LGT, considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais sobre o tema, a essencialidade dos diversos serviços de telecomunicações, os modelos de outorga (concessão, permissão e autorização), a reversibilidade dos bens, a continuidade, a universalização e os regimes de estabelecimento de preços. Nesse sentido, incluem-se neste projeto a proposição de alterações legislativas, a revisão do Plano Geral de Outorgas – PGO, a elaboração de um modelo de Termo de Autorização único e a elaboração de normatização que discipline a adaptação de instrumentos de outorga vigentes. |
| **1.2** | **Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações - Regulamento de adaptação** | Este projeto inclui também a revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado, STFC, e das metas do Plano Geral de Metas para Universalização – PGMU, nos termos da Cláusula 3.2 dos contratos vigentes, a qual prevê que tais contratos poderão ser alterados, entre outras datas, em 30 de junho de 2017, para estabelecer novos condicionamentos, novas metas para universalização e para qualidade, tendo em vista as condições vigentes à época. |
| **2** | **Disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações** | Edital de Licitação para autorização de radiofrequências destinadas à prestação do Serviço Móvel Pessoal - SMP, ou outros serviços para as quais estejam destinadas, visando ampliar a capacidade das redes de acesso por meios não confinados disponibilizando insumo essencial à prestação de tais serviços com qualidade adequada. |
| **3.1** | **Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis** | Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis, atualmente regida pela Resolução nº 447, de 19 de outubro de 2006, com vistas a aprimorar procedimentos operacionais pertinentes à anuência prévia de operações de alienação, substituição, oneração e desvinculação de bens reversíveis. Adicionalmente, avalia-se novas formas de controle e melhor organização de listas de bens reversíveis e serviços prestados por terceiros. |
| **3.2** | **Avaliação sobre a necessidade de se estabelecer regulamentação sobre indenização de bens reversíveis** | Avaliação sobre a necessidade de se estabelecer regulamentação sobre indenização de bens reversíveis com vistas a criar as condições necessárias para análise dos pedidos de indenização de bens reversíveis não amortizados durante a vigência da concessão. |
| **4** | **Análise dos modelos de comercialização da banda larga fixa – franquia de dados** | Estudo sobre impactos econômicos, jurídicos e consumeristas dos modelos de comercialização da banda larga fixa que prevejam restrições ao consumo após a franquia. |
| **5** | **Reavaliação da regulamentação visando diminuir barreiras regulatórias à expansão das aplicações de internet das coisas e comunicações máquina-a-máquina** | Reavaliação da regulamentação visando diminuir barreiras regulatórias à expansão das aplicações de internet das coisas e comunicações máquina-a-máquina, tais como regras de qualidade, licenciamento, atendimento, dentre outros. |
| **6** | **Reavaliação da regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações** | Reavaliação da regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência, em especial sobre aspectos que envolvam a interlocução entre prestadoras de serviços de telecomunicações e os órgãos de segurança pública (bloqueio de Estações Móveis impedidas, interceptação de chamadas, quebra de sigilo, entre outros). Adicionalmente, o projeto visa a elaboração de análises e estudos sobre a necessidade ou não de regulamentação que possibilite a implementação de medidas de proteção e segurança das redes e serviços das operadoras de telecomunicações. A segurança das redes é hoje um dos grandes problemas da nova economia digital. São diversos os países enfrentando os problemas relacionados à segurança cibernética e realizando grandes investimentos na busca da disponibilidade, confidencialidade e integridade das informações no ambiente cibernético. Como os dados trafegam em redes de telecomunicações, cabe à Anatel atuar dentro de suas competências a fim de garantir e fiscalizar a proteção dessa primeira linha de frente, a exemplo de outros reguladores como FCC (EUA), Anacom (Portugal), KISA (Coreia do Sul), Ofcom (Reino Unido) que atualizam constantemente suas diretrizes. |
| **7** | **Reavaliação do modelo de tratamento das Prestadoras de Pequeno Porte** | Avaliação da viabilidade de unificação do conceito de Prestadora de Pequeno Porte no âmbito da regulamentação expedida pela |

| | | |
|---|---|---|
| | | Agência, abrangendo possível proposta de definição única ou de conceitos para fins de distribuição de competências entre CD e Superintendência de Competição quanto ao tratamento dos pedidos de anuência prévia relacionados no Regimento Interno da Anatel. Abrange ainda a viabilidade de se criar um "estatuto da Prestadora de Pequeno Porte" que reúna a disciplina regulatória a elas direcionada. |
| **8** | **Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC e das metas do Plano Geral de Metas para Universalização - PGMU** | Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC e das metas do Plano Geral de Metas para Universalização - PGMU, em atenção ao estabelecido na Cláusula 3.2 dos modelos vigentes, a qual prevê que tais contratos poderão ser alterados em 31 de dezembro de 2020 para estabelecer novos condicionamentos, novas metas para universalização e para qualidade, tendo em vista as condições vigentes à época. |
| **9** | **Reavaliação da regulamentação sobre direito dos consumidores de serviços de telecomunicações** | Reavaliação da regulamentação sobre direitos dos consumidores dos serviços de telecomunicações, em especial o Regulamento aprovado por meio da Resolução nº 632, de 7 de março de 2014, visando analisar pontos da regulamento que foram apontados como problemas ao longo de sua implantação, conforme documentação do Grupo de Implantação do Regulamento - GIRGC, bem como demais temas que venham a ser identificados como passíveis de aprimoramento pela equipe de projeto, mantendo a segurança jurídica e os avanços já conquistados na citada regulamentação, mas tornando-a mais efetiva e coerente. |
| **10** | **Reavaliação da regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações** | Reavaliação da regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações, em especial o Regulamento aprovado por meio da Resolução nº 623, de 18 de outubro de 2013, visando ao aprimoramento de seu funcionamento, tendo em vista a experiência adquirida com os primeiros mandatos, encerrados em 2016. |
| **11** | **Reavaliação do modelo de gestão da qualidade de serviços de telecomunicações** | Reavaliação do arcabouço normativo afeto à qualidade dos diversos serviços de telecomunicações, avaliando a viabilidade de concentrar esforços em um número reduzido de indicadores estratégicos que melhor atendam aos anseios dos usuários destes serviços e ao mesmo tempo minimizem os custos administrativos e operacionais aplicáveis à Anatel e às prestadoras. Ademais, busca-se avaliar a possibilidade de convergência destes indicadores e metas para os diversos serviços de telecomunicações considerando a convergência tecnológica e também das ofertas. Este projeto inclui também a reavaliação do arcabouço normativo sobre interrupções na prestação de serviços de telecomunicações de interesse coletivo, visando principalmente estabelecer regramentos claros no que diz respeito à caracterização das interrupções, bem como sobre as obrigações de informação aos usuários e de ressarcimento dos valores pagos proporcionalmente ao tempo de indisponibilidade de tais serviços. |
| **12.1** | **Reavaliação da regulamentação sobre fiscalização regulatória** | Detalhamento do procedimento de acompanhamento e controle previsto no Regimento Interno da Anatel, definido como o conjunto de medidas necessárias para o acompanhamento da prestação dos serviços de telecomunicações, para a prevenção e a correção de práticas em desacordo com as disposições estabelecidas em normativos ou em ato administrativo de efeitos concretos em matéria de competência da Agência, de maneira a garantir a consecução dos objetivos estabelecidos no artigo 79 daquele Regimento Interno. |
| **12.2** | **Reavaliação da regulamentação sobre aplicação de sanções administrativas** | Reavaliação da regulamentação sobre aplicação de sanções administrativas, em especial o Regulamento aprovado por meio da Resolução n° 589, de 7 de maio de 2012, visando analisar pontos do regulamento, tais como: (i) na instrução de PADOS, especialmente aqueles sob competência da Superintendência de Fiscalização, a necessidade de publicação no D.O.U. da decisão do Superintendente em sede recursal, a obrigatoriedade de notificação para apresentação de alegações finais em todos os processos, a exigibilidade de pagamento da multa aplicada antes do trânsito em julgado do processo; (ii) adequação da classificação da gravidade das infrações. |
| **13** | **Reavaliação da regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC** | Com a aprovação da revisão do PGMC em 2018 foi aberta Consulta Pública para ajustes na regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos |

| | | |
|---|---|---|
| | | naquele Plano. |
| **14** | **Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações** | Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações, aprovada pela Resolução Conjunta nº 4, de 16 de dezembro de 2014, da Anatel e da Aneel. |
| **15** | **Reavaliação da regulamentação sobre Metodologia de Estimativa do Custo Médio Ponderado de Capital - CMPC** | Reavaliação da regulamentação sobre Metodologia de Estimativa do Custo Médio Ponderado de Capital – CMPC, em especial o Regulamento aprovado por meio da Resolução nº 630, de 10 de fevereiro de 2014, visando aprimorar, entre outros, aspectos relacionados ao Prêmio de Risco de Mercado (PRM), Prêmio de Risco de Crédito (Spread), cálculo setorial ou por empresa e o quociente de endividamento. |
| **16.1** | **Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - áreas locais e liberdade LDN** | Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidade Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço, nos termos da determinação do Conselho Diretor no processo nº 53500.011854/2015-31, conforme Despacho Ordinatório SEI nº 1961235, de 4 de outubro de 2017. |
| **16.2** | **Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - liberdade local** | Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidade Local, nos termos da determinação do Conselho Diretor no processo nº 53500.011854/2015-31, conforme Despacho Ordinatório SEI nº 1961235, de 4 de outubro de 2017. |
| **17** | **Revisão anual de Áreas Locais do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC** | Revisão dos Anexos I e II do Regulamento sobre Áreas Locais para o Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral – STFC, aprovado por meio da Resolução nº 560, de 21 de janeiro de 2011, decorrentes do disposto nos incisos II e III do artigo 7º do mesmo Regulamento, que deve ser realizada pela Anatel, periodicamente, a cada 12 (doze) meses, sem necessidade de realização de Consulta Pública. |
| **18** | **Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC** | Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC, que, nos termos do Regulamento de Tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ou Uso do Público em Geral – STFC prestado no Regime Público, aprovado por meio da Resolução nº 424, de 6 de dezembro de 2005, poderá ser revista em intervalos não inferiores a 12 (doze) meses, por iniciativa da Anatel ou solicitação da concessionária, após realização de Consulta Pública. |
| **19** | **Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de Produtos para Telecomunicações - revisão do modelo de certificação** | Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de produtos para telecomunicações, atualmente regidos pela Resolução nº 242, de 30 de novembro de 2000, visando atualizar as regras e os procedimentos gerais a tais temas. Este projeto contempla a seguinte vertente de análise: revisão da regulamentação que trata do modelo de certificação de produtos no Brasil, trazendo maior celeridade, economicidade e clareza aos processos. |
| **20** | **Reavaliação do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações** | Reavaliação dos atuais procedimentos de outorga para exploração de serviços de telecomunicações, bem como de licenciamento de estações, considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais. Busca-se avaliar o impacto de tais procedimentos burocráticos na prestação dos serviços, especialmente no que diz respeito ao tempo e aos custos até a entrada em operação, bem como o estabelecimento de barreiras à entrada e, consequentemente, de menores níveis de competição nestes mercados. Visa, também, simplificar os processos e, assim, minimizar os custos administrativos e operacionais afetos à Anatel e aos prestadores de serviços de telecomunicações, principalmente nos casos de uso compartilhado das estações por mais de um prestador ou para mais de um serviço de telecomunicações. |
| **21** | **Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas** | Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas, especialmente quanto à manutenção de sua necessidade, haja vista a publicação da Lei nº 13.097, de 19 de janeiro de 2015. |
| **22.1** | **Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Administração da numeração** | Revisão da regulamentação relacionada à numeração de redes e serviços de telecomunicações, visando atualizar e adequar as regras às atuais necessidades e à evolução do setor, especialmente no que diz respeito à administração e utilização dos recursos de redes de numeração. O projeto contempla a seguinte etapa da revisão regulamentar: tratamento regulatório para a administração de recursos de numeração, visando atualizar e adequar as regras referentes à administração e utilização dos recursos de numeração |

| | | |
|---|---|---|
| | | às atuais necessidades e à evolução do setor. |
| **22.2** | **Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Numeração de Serviços** | Revisão da regulamentação relacionada à numeração de redes e serviços de telecomunicações, visando atualizar e adequar as regras às atuais necessidades e à evolução do setor, especialmente no que diz respeito à administração e utilização dos recursos de redes de numeração. O projeto contempla a seguinte etapa da revisão regulamentar: revisão das normas que tratam da numeração dos serviços de telecomunicações (Planos de Numeração de Serviços), ou seja, dos recursos de numeração utilizados pelos usuários dos serviços de telecomunicações. |
| **23** | **Reavaliação da regulamentação sobre preço público a ser cobrado pelo Direito de Exploração de Satélite** | Reavaliação da regulamentação sobre cobrança de preço público por Direto de Exploração de Satélite, em especial o Regulamento aprovado por meio da Resolução nº 386, de 3 de novembro de 2004, visando reavaliar a fórmula de cálculo de preço estabelecida para a conferência de direitos de exploração de satélites estrangeiros e para a prorrogação de direitos de exploração de satélites brasileiros, tendo em vista a desatualização do parâmetro de referência de capacidade previsto nessa fórmula, que não é apropriado para a nova realidade de satélites de alta capacidade, a exemplo daqueles em banda Ka. |
| **24** | **Reavaliação do modelo de gestão do espectro** | Reavaliação do atual modelo brasileiro de gestão do espectro de radiofrequências considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais no que diz respeito ao planejamento deste espectro, o monitoramento de seu uso eficiente, às formas de autorização e custos relacionados, às práticas de compartilhamento, às políticas econômicas e de desenvolvimento industrial tecnológico, entre outros. |
| **25** | **Reavaliação da regulamentação sobre exposição humana a campos eletromagnéticos de radiofrequência** | Reavaliação da regulamentação que trata da exposição humana a campos eletromagnéticos de radiofrequência, em especial a Resolução nº 303, de 2 de julho de 2002, com vistas à sua adequação à Lei nº 11.934, de 5 de maio de 2009, que estabeleceu novas competências à Anatel e introduziu novas exigências de medição às prestadoras de serviços de telecomunicações. |
| **26** | **Reavaliação da Regulamentação da Banda S** | Revisão da regulamentação associada às faixas de 1980-2025 MHz e de 2160-2200 MHz, considerando, entre outros aspectos, a previsão de uso da componente terrestre do IMT pelo SMGS, de forma a promover a larga utilização do serviço, e o realinhamento da faixa para padrão internacionalmente estabelecido. |
| **27** | **Reavaliação da regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV)** | Avaliação sobre a necessidade de revisão, atualização e unificação dos regulamentos técnicos dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV), dentro das premissas de consistência e qualidade regulatória. |
| **28** | **Regulamentação do LAA (Licensed Assisted Access)** | Elaborar regulamentação que permita o uso compartilhado da faixa de 5GHz por operadoras de forma compartilhada no espaço e no tempo com tecnologias WI-FI. |
| **29** | **Regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF.** | Elaboração de regulamentação que possibilite a implementação da tecnologia conhecida como TV White Spaces, que aproveita o espectro ocioso da faixa em que o serviço de Radiodifusão de Sons e Imagens opera em caráter primário para o provimento banda larga, sem causar prejuízo à Radiodifusão. Vários países no mundo já possuem tais sistemas regulamentados. Essa tecnologia é muito adequada para a promoção da banda larga em áreas rurais (interior). |
| **30** | **Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019)** | Atualização do Plano de Atribuição, Destinação e Distribuição de Faixas de Frequências (PDFF) levando em consideração as últimas conferências mundiais. Adicionalmente, atualização de destinação de faixas que possuem alinhamento internacional, mas ainda não possuem destinação aderente no Brasil, como as faixas de 5G (ex. 26 GHz) e aquelas para sistemas de telecomunicações utilizados em aeroportos (e.g. radares e sistema AeroMACS). |
| **31** | **Revisão da Resolução nº 537/2010 - Faixa de 3,5 GHz** | Revisar a regulamentação da faixa com intuito de permitir o uso por serviços terrestres em convivência com aplicações via satélite em faixas adjacentes. A faixa de 3.5 GHz deverá ser a primeira a ser implementado o 5G. |
| **32** | **Regulamentação das faixas de 2300-2400 MHz.** | Revisar a regulamentação da faixa com intuito de possibilitar o uso pelo SMP. |
| **33** | **Regulamentação das faixas de 1427-1518 MHz (Banda L) – IMT** | Revisar a regulamentação da faixa com o intuito de possibilitar o uso pelo SMP |
| **34** | **Reavaliação da regulamentação de uso de faixas para radioenlaces** | Revisão da regulamentação para fins de otimização do uso de faixas acima de 2 GHz de radiofrequências por radioenlaces, incluindo condições de convivência entre os serviço fixo e outros serviços de |

| | | |
|---|---|---|
| | | radiocomunicação. |
| **35** | **Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões da Conferência Mundial de 2019 (PDFF 2021).** | Atualização do PDFF conforme resultados da WRC-2019 e outros pontos que se fizerem necessários. |
| **36** | **Revisão da regulamentação de 700 MHz (Resolução nº 625/2013)** | Redefinição das destinações (ex.: bloco 1 somente para Segurança Pública e Força Militar, e os demais blocos adicionando para SLP). |
| **37** | **Revisão da regulamentação de 2,5 GHz (Resolução nº 544/2010)** | Revisar a regulamentação, em especial o disposto no artigo 11 da Resolução nº 544/2010, a fim de permitir o uso da faixa TDD pelas operadoras do SMP. |
| **38** | **Revisão da Resolução nº 288/2002 - Norma de 2 graus da Banda Ku** | Atualização das faixas de frequências para as quais se aplica a norma a fim de facilitar a coordenação e a posterior entrada em operação de satélites operando nas faixas de frequências planejadas. |
| **39** | **Reavaliação da regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Resolução nº 220/2000 e Resolução nº 267/2001)** | Atualização do regulamento em função das alterações realizadas no Regulamento de Radiocomunicações da UIT, inclusão de definições aplicáveis a esses Regulamentos, alteração de determinados artigos referentes à entrada em operação de satélites brasileiros e estrangeiros, melhoria do entendimento de algumas disposições e simplificação dos processos de autorização. |
| **40** | **Revisão das faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Resolução nº 680/2017)** | Revisão com vistas a ajustar a regulamentação em face de atualizações tecnológicas, incluindo a revisão de faixas com restrições de uso. |
| **41** | **Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Resolução nº 548/2010)** | Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências, em especial o regulamento aprovado por meio da Resolução nº 548, de 8 de novembro de 2010. Além disso, há que se reavaliar a forma de analisar o uso eficiente, verificando a pertinência de adotar outras dimensões dentro da análise de eficiência além da técnica. Adicionalmente, deverá ser avaliado o uso eficiente do espectro por enlaces ponto-a-ponto, em especial nos casos em que se identifica o uso de faixas nobres (que permitem enlaces de longa distância) por enlaces muito curtos, podendo indicar mau uso do espectro. |
| **42** | **Revisão do Regulamento de Uso do Espectro (RUE)** | Adequação do tratamento de questões relativas à coordenação, emissões indesejáveis, emissores não intencionais, incluindo ISM, bem como previsão de definição de condições técnicas de uso do espectro por meio de requisitos técnicos. |
| **43** | **Elaboração de regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel** | Atualmente, a regulamentação dos tributos cobrados pela Anatel, realizada por meio das Resoluções nº 247/2000 e nº 255/2001, apresenta inconsistências com o texto legal e normas vigentes, além de não especificar solução jurídica para alguns dos problemas enfrentados pela área responsável pela arrecadação. As lacunas e inadequações na normativa atual se devem à existência de erros técnicos na elaboração do seu texto e ao grande lapso temporal transcorrido desde a sua edição (aproximadamente, 15 anos). A revisão completa dessas resoluções e sua posterior consolidação em um único instrumento normativo é absolutamente necessária, sob pena de aumentar o número de demandas judiciais envolvendo os tributos em questão e tornar ainda mais grave o quadro de insegurança jurídica ao qual estão submetidas as prestadoras e os agentes públicos responsáveis pela arrecadação e processamento das demandas administrativas (PAFs). Além disso, deve-se considerar o fato de que a Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública, um dos tributos cuja cobrança compete à Agência, não foi regulamentada ainda. Portanto, à oportunidade de revisar as resoluções mencionadas soma-se a necessidade evidente de regulamentar a CFRP, com a elaboração de um único regulamento que contemple todos os tributos cuja capacidade tributária ativa foi atribuída à Anatel. Por fim, com as melhorias havidas na cobrança de tributos, é oportuno que se avalie a necessidade de manter ou não a previsão de caducidade para o caso de inadimplência de taxas do Fistel, considerando que a Anatel já dispõe de outros meios no exercício de suas atividades, dentre os quais o bloqueio da entidade nos sistemas para realização de operações indispensáveis à prestação do serviço. |
| **44** | **Elaboração de novo Regimento Interno da Anatel** | Reavaliação do Regimento Interno da Anatel, conforme diretrizes constantes da Portaria nº 1.701, de 8 de dezembro de 2016. |
| **45** | **Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs)** | Revisão da estrutura e regimento interno, incluindo seus os procedimentos operacionais, das Comissões Brasileiras de Comunicações, estabelecidos por meio da Resolução 347, de 22 de agosto de 2003. Devido à participação ampliada de diversos setores |

| | | |
|---|---|---|
| | | da sociedade nas atividades das CBCs e do reiterado interesse de participação do Conselho Diretor nas discussões mantidas nas Comissões, é preciso reavaliar a referida Resolução de forma a atualizá-la e agregar possíveis novos elementos possibilitados pelo processo de revisão no âmbito da agenda regulatória. |
| **46** | **Revogação de normativos sem vigência** | Avaliação à respeito da necessidade de revogação expressa dos atos normativos expedidos pela Agência que tenham sido implicitamente revogados por outros aprovados posteriormente, ou que já não tenham mais eficácia, em linha com as premissas de simplificação, qualidade e consistência regulatória. |
| **47** | **Simplificação da regulamentação de serviços de telecomunicações** | A convergência das redes e serviços de telecomunicações tem se tornado uma realidade cada vez mais presente no setor. Diversos serviços são oferecidos por meio de uma mesma plataforma, ou pelo menos na forma de ofertas conjuntas (ainda que por plataformas distintas). Nesta linha, a regulamentação tem também convergido a fim de tratar cada temática de maneira única para os diversos serviços. Exemplos recentes são a regulamentação sobre direitos de consumidores de serviços de telecomunicações, editada pela Agência em 2014, e de qualidade destes serviços, atualmente em unificação na Agência, além da regulamentação afeta à competição que já traz uma natureza transversal aos diferentes serviços de telecomunicações. Ato contínuo, os regulamentos dos diversos serviços de telecomunicações de interesse coletivo, em especial os quatro maiores, também devem evoluir neste sentido, simplificando e unificando tais regras no que for possível. |
| **48** | **Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações** | Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações, em especial a norma aprovada por meio da Resolução nº 436, de 7 de junho de 2006, considerando as necessidades oriundas da redefinição dos processos e sistemas de coleta de dados de serviços de telecomunicações. |

## 3.5. Temas e Subtemas de Fiscalização

Com relação à fiscalização, os temas e subtemas das ações de fiscalização foram priorizados pelo critério de motricidade, à luz das diretrizes táticas aprovadas, e dos objetivos estratégicos.

**Quadro 18 - Temas e Subtemas de Fiscalização: priorização em blocos**

| Bloco | Tema | Subtema |
|---|---|---|
| 1 | Qualidade | Disponibilidade e Interrupção |
| | | Monitoramento dos indicadores de qualidade |
| | | Continuidade |
| | Uso do Espectro | Uso irregular do Espectro |
| | | Uso não autorizado do espectro |
| | | Interferência em serviço de interesse coletivo |
| | | Interferência em serviços com risco à vida (SLMA, SLMM, Radiodeterminação, Radiolocalização, Segurança, Radionavegação, Busca e Salvamento) |
| | | Interferência prejudicial: conflito de coordenação nacional |
| | | Interferência prejudicial: conflito de coordenação internacional |
| | | Interferência em Satélite |
| | Termo de Ajustamento de Conduta | Qualidade |
| | | Área de Cobertura |
| | | Licenciamento |
| | | Certificação |
| | | Projeto Estruturante e/ou Compromisso Adicional |
| 2 | Termo de Ajustamento de Conduta | Universalização |
| | | Outorga |
| | | Direitos dos Usuários |
| | | Óbice à Fiscalização |
| | | Obrigações Gerais |
| | Certificação | E-commerce |
| | | Importação |
| | | Comercialização |
| | | Distribuição |
| | | Fabricação |
| | Universalização | Acessos Individuais |
| | | Acessos Coletivos - Instalação e Funcionamento |
| | Qualidade | Métodos de coleta, cálculo e indicadores de qualidade |
| | Obrigações Gerais | Portabilidade |
| | Infraestrutura | Infraestruturas Críticas |
| 3 | Universalização | Metas de universalização |
| | | Acessos Coletivos - Gratuidade |
| | Uso do Espectro | Interferência em serviço de interesse restrito |
| | | Exposição humana a CEMRF (RNI) |
| | | Uso temporário do Espectro |
| | Direitos do Consumidor | Atendimento |
| | | Pós Venda |
| | | Oferta e Contratação |
| | | Cancelamento a pedido |
| | | Faturamento, Cobrança e ressarcimento |
| | Infraestrutura | Área de Cobertura - Urbana |
| | | Área de Cobertura - Rural |
| | | Bens Reversíveis |
| | Competição | Compartilhamento de Infraestrutura |
| | Certificação | Utilização |
| 4 | Uso do Espectro | Radiomonitoração Espacial |
| | | Radiomonitoração Terrestre |
| | Inteligência Regulatória | Subsídios à Regulamentação |
| | | Estudos e avaliações |
| | Infraestrutura | Backhaul |
| | | Banda Larga (PNBL e PBLE) |
| | | Roaming |
| | Econômico | Reajuste de tarifas |
| | Certificação | OCD |

| | | |
|---|---|---|
| | Obrigações Gerais | Acessibilidade |
| | Competição | Práticas anticompetitivas com enfoque nas relações entre prestadoras |
| | | Oferta de Atacado |
| | | Interconexão |
| | | Código de Seleção da Prestadora |
| | Outorga | Desvio de finalidade da outorga |
| **5** | Uso do Espectro | Recursos de numeração |
| | Radiodifusão | Aspectos Técnicos de Radiodifusão |
| | Outorga | Direito de exploração de satélite |
| | | Licenciamento de Estação |
| | Termo de Ajustamento de Conduta | TAC |
| | Infraestrutura | Rede de Acesso |
| | | Rede de Transporte |
| | | Compromissos de aquisição de Produtos e Sistemas Nacionais |
| | | Banda Larga (REPNBL) |
| | | *Home-passed* |
| | Econômico | Bilhetagem, faturamento e tarifação |
| | | Ônus Contratual |
| | | Acompanhamento Econômico-Financeiro |
| | | Monitorar Bens Reversíveis |
| | | Composição acionária e societária |
| **6** | Outorga | Quadro societário, transferência e outros aspectos jurídicos |
| | | Serviço não outorgado |
| | | Vistoria técnica de estação de telecomunicações |
| | | Entrada em operação comercial |
| | Econômico | Tributário - FISTEL e CFRP |
| | | Tributário - FUNTTEL |
| | | Tributário - FUST |
| | Radiodifusão | Aspectos não Técnicos |
| | | Acessibilidade em radiodifusão |
| | | Conteúdo de radiodifusão |
| | Obrigações Gerais | LTOG |
| | | TV por assinatura (canais obrigatórios) |

Os temas e subtemas de fiscalização foram priorizados, portanto, à luz das diretrizes táticas aprovadas. É de extrema importância ressaltar que tal *ranking* deverá guiar a atuação da fiscalização **somente nos casos em que a limitação de recursos impuser a escolha da realização de uma ação em detrimento de outra**. No caso de disponibilidade de recursos, as ações de fiscalização serão realizadas conforme forem solicitadas, sendo ou não pertinentes aos blocos prioritários.

## 3.6. Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional

Com vistas a promover o fortalecimento institucional, há que se lançar mão de iniciativas de comunicação institucional e, também, do incremento dos relacionamentos institucionais e internacionais estabelecidos pela Anatel.

Há um importante caminho a percorrer do ponto de vista da comunicação institucional, tendo-se identificado o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade civil como um grande desafio.

Outro desafio identificado – e que pode ser enfrentado a partir de esforços de comunicação – é incentivar uma maior participação social nos processos de consulta e audiência públicas, de modo a esclarecer melhor a proposta da Anatel, além de informar sobre os benefícios esperados para o setor ou para a sociedade.

Do ponto de vista da comunicação interna, identifica-se o desafio de manter toda a Anatel regularmente informada sobre os diversos produtos do planejamento, que são resultado do esforço de todos e, também, o desafio de conferir maior visibilidade à atuação das Unidades Descentralizadas.

No tocante ao relacionamento institucional, é de importância fulcral reconhecer que se trata de prática essencial para a sustentabilidade da regulação setorial promovida pela Agência. As relações institucionais envolvem assuntos econômicos, sociais e políticos relevantes e críticos também para as atividades do setor de telecomunicações e que acabam por impactar diversos processos de trabalho deste órgão regulador.

O relacionamento institucional não é uma atividade ou análise que compete apenas às autoridades ou à Assessoria de Relacionamento Institucional, mas, sim, um trabalho colaborativo, que envolve toda a Anatel. Nesse sentido, é necessário que a promoção das ações de interação institucional resulte de maior intercâmbio entre as áreas de negócio da Agência, despertando o sentimento de pertencimento e o reconhecimento da essencialidade dos esforços e iniciativas de engajamento com cada *stakeholder*.

Notadamente, do ponto de vista do relacionamento institucional, a diretriz que impulsiona o alcance do fortalecimento institucional dialoga com a necessidade da adoção de iniciativas que favoreçam que os temas setoriais sejam esclarecidos junto aos diversos *stakeholders*, a fim de consolidar o posicionamento estratégico e a imagem institucional deste ente regulador, bem como avançar na eficiência, eficácia e efetividade dos processos internos da Anatel.

Em linha com essa diretriz, as ações de relacionamento institucional devem almejar o enfrentamento a dois principais desafios, quais sejam: suportar os objetivos estratégicos da Anatel, ou seja, possibilitar que o relacionamento da Agência com os *stakeholders* alavanque o atingimento dos objetivos estratégicos; e, aprimorar a imagem institucional da Agência, à medida que sejam satisfeitas as expectativas legítimas das instituições que procuram este órgão regulador. As iniciativas propostas buscam endereçar essas questões.

Já com relação à atuação internacional, a participação brasileira em fóruns internacionais de telecomunicações visa manter a Anatel atualizada sobre as principais tendências e melhores práticas em termos de regulação e novas tecnologias, evitando a tomada de decisão da Agência com base em cenários de mercado ultrapassados de modo a manter a Anatel em papel de relevância entre os reguladores de todo o mundo, e o Brasil como um ator relevante e influente no cenário global de telecomunicações/TICs.

Importantes desafios que se colocam também para a atuação internacional da Anatel envolvem a necessidade de ampliação das discussões de temas internacionais e da participação nas Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs), por meio do maior engajamento de atores relevantes, internos e externos à Anatel, além de conferir maior transparência à elaboração de propostas brasileiras no processo de prestação de contas de missões brasileiras ao exterior.

Além disso, em razão da importância estratégica dos assuntos tratados, é um desafio também para a atuação internacional da Anatel promover a participação ativa do País em organizações técnicas internacionais de padronização, na Conferência Mundial de Radiocomunicações 2019, e na Assembleia Mundial de Normalização de Telecomunicações 2020.

Para o enfrentamento aos desafios explicitados, segue relação das iniciativas a serem executadas no âmbito da camada de Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional.

**Quadro 19 - Iniciativas de Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional**

| Seq | Iniciativas | Área |
|---|---|---|
| **1** | Responder às demandas institucionais com qualidade e agilidade | ARI |
| **2** | Ouvir e manter *stakeholders* informados | ARI |
| **3** | Acompanhar *stakeholders* estratégicos | ARI |
| **4** | Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas | ARI |
| **5** | Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória | ARI |
| **6** | Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional | ARI |
| **7** | Fortalecer a interlocução institucional por meio das Unidades Descentralizadas | ARI |
| **8** | Desenvolver ações de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional da Anatel junto à sociedade civil | APC |
| **9** | Aprimorar a comunicação interna dos produtos relacionados ao MP Gerir Planejamento Institucional | APC |
| **10** | Ampliar as ações de comunicação para dar visibilidade à atuação das Unidades Descentralizadas | APC |
| **11** | Aprimorar procedimentos, divulgar amplamente, disseminar informação e facilitar a participação de servidores e dos *stakeholders* externos no trabalho das CBCs, por meio de uma melhor estrutura e plataforma/portal na internet para a troca de textos e informações entre *stakeholders* participantes das discussões. | AIN |
| **12** | Mapear a aprovar a participação da Anatel em novas organizações técnicas internacionais de padronização/radiocomunicação/outros que possam atender à missão da agência, como ETSI, IEEE, IEC, UCENET. | AIN |
| **13** | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a CMR-19, priorizar as atividades da CBC-2 com vistas à participação na CMR | AIN |
| **14** | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a AMNT-20, priorizar as atividades da CBC-3 com vistas à participação na Assembleia | AIN |

## 3.7. Gestão Administrativa e Financeira

A camada de Gestão Administrativa e Financeira é outra inovação trazida no planejamento em nível tático para o biênio 2019-2020. Trata-se de iniciativas que viabilizam o funcionamento operacional da Agência e dão suporte às demais iniciativas táticas. Não se trata de um desafio trivial, uma vez que se deve criar as condições necessárias para que a Agência desempenhe suas atividades e possa cumprir com sua missão institucional, por meio da manutenção e modernização da infraestrutura da Anatel. De forma mais específica, esse desafio pode ser dividido em quatro grandes frentes de atuação:

a) Reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos humanos da Anatel, identificando oportunidades de ganhos de eficiência e promovendo o desenvolvimento de competência dos servidores e considerando a melhoria da qualidade de vida no trabalho;
b) Definir eixos temáticos e competências institucionais para a definição de ações de capacitação que visem à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, contribuindo para o alcance de metas, bem como para a melhoria da satisfação das relações interpessoais e do comprometimento com o trabalho;
c) Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos de gestão administrativa e financeira da Anatel, monitorando sua execução e divulgando seus resultados, reavaliando as responsabilidades dos diversos órgãos da Agência e o nível de burocracia; e
d) Manter e modernizar a infraestrutura da Anatel.

Parte significativa das respostas a essas frentes é respondida por meio de ações operacionais da Superintendência de Administração e Finanças (SAF). Contudo, torna-se imperativo a definição de iniciativas táticas, tais como a Implementação do Programa de Gestão por Desempenho e a Execução do Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel. Além disso, cabe ainda apontar a necessidade de se priorizar as competências para fins de capacitação de servidores, de forma a preparar o quadro da Anatel para enfrentar os desafios que se colocam. Outras dimensões da gestão administrativa e financeira, como a gestão da infraestrutura e de serviços, a gestão da arrecadação e o acompanhamento de aquisições e contratações serão monitorados no âmbito do planejamento de nível operacional da SAF.

### 3.7.1. Programa de Gestão por Desempenho e Execução do Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel

Um **Programa de Gestão por Desempenho** contempla a utilização de diversas ferramentas para o aumento da eficiência e da produtividade. Entre elas, destacam-se a utilização de sistemas corporativos robustos, a implementação do teletrabalho e a avaliação periódica dos recursos humanos envolvidos. Com o fim do projeto piloto em dezembro de 2018 e, após a aprovação pelo MCTIC, deve ser instituído, em 2019, o Programa de Gestão por Desempenho, de forma definitiva. Espera-se alcançar ganhos de produtividade com a implantação de tal programa.

A execução desta iniciativa será iniciada tão logo o programa seja aprovado pelo MCTIC, e seu acompanhamento em nível tático será reportado pela Superintendência de Administração e Finanças por meio de envio de relatório qualitativo, explicitando os avanços, as dificuldades e eventuais intercorrências.

Em outra frente, com o intuito de garantir a integridade da estrutura, a segurança e salubridade dos servidores e usuários e atender às exigências da legislação e órgãos de controle – exigências cujo atendimento foi inviabilizado pelas sucessivas restrições orçamentárias impostas à Agência anteriormente a 2018 –, a execução do **Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel** deve

perpassar mais este ciclo de planejamento tático e, dada sua magnitude e impacto, deve ser acompanhado pela alta gestão.

### 3.7.2 Diretrizes de Capacitação: Competências prioritárias para definição de ações de capacitação em 2019-2020

Uma distinta programação de capacitação é crucial para manter os servidores da Anatel com condições de resposta ao ambiente dinâmico e complexo com que lidam.

A capacitação é, em primeiro lugar, um investimento em capital humano, por meio do desenvolvimento de capacidades e habilidades que são altamente necessárias para a condução dos processos de trabalho conduzidos pela Anatel. O sucesso na identificação e implementação dos eventos de aprendizagem indispensáveis à Agência se reflete em eficiência e eficácia organizacional.

Com fito em definir quais são as competências a serem prioritariamente consideradas na oferta de eventos de aprendizagem no biênio 2019-2020, foram consideradas as competências técnicas, organizacionais e comportamentais mapeadas em 2016 pela Consultoria Visagio, integrante do Consórcio liderado pela Consultoria Advisia, contratada por meio do Projeto 9--BRA/98/006, firmado entre a Anatel e a UIT (Processo SEI nº 53500.005127/2015-35).

Assim, para a priorização das competências, foram considerados:

I - Indicação, pelas áreas, das competências para as quais se requer desenvolvimento, em ordem de prioridade, para o enfrentamento dos desafios identificados no levantamento de propostas de iniciativas;

II - Análise de Qualidade de Vida no Trabalho na Anatel (2017) demonstrando a inter-relação de fatores, envolvendo aspectos de cultura e clima organizacional, com impacto no comprometimento do servidor e na consecução dos objetivos organizacionais;

III - Acompanhamento do desenvolvimento das competências priorizadas pelo Plano Operacional (Tático) 2018 e pelo Plano Anual de Capacitação 2018.

As competências priorizadas estão assim distribuídas, conforme Quadro 21 abaixo:

**Quadro 21 – Competências priorizadas para o biênio 2019-2020**

| Competências Técnicas | |
|---|---|
| **Tema** | **Competência** |
| Conhecimentos Jurídicos | Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis ao Setor de Telecom |
| | Normas e Regimento Interno da Anatel |
| Dados | Banco de Dados |
| | Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos |
| | Análise Estatística de Dados |
| | Business Intelligence (BI) |
| | Governança de Dados |
| | Linguagem de Programação para Análise de Dados |
| | Gestão de Dados |
| Comunicação Eficaz | Redação Oficial |
| | Técnicas de Apresentação e Oratória |
| Gestão | Ferramentas de Planejamento Estratégico |
| | Gestão de Projetos |
| | Gestão de Processos |
| | Benchmarking |
| Engenharia / Técnica de Telecomunicações | Redes de Acesso |
| | Tecnologias e Redes de Telecomunicações |
| **Competências Organizacionais** | |
| **Tema** | **Competência** |
| Organizacional | Conhecimento do Negócio |
| Organizacional | Visão Sistêmica |
| **Competências Comportamentais** | |
| **Tema** | **Competência** |
| Equipe | Engajamento/Comprometimento |
| Equipe | Iniciativa |

A priorização de tais competências não impede que haja o investimento no desenvolvimento de outras que deverão estar elencadas nos Planos Anuais de Capacitação. Contudo, diante de eventual cenário de contingenciamento orçamentário, as ofertas de capacitação pela Anatel aos seus servidores dar-se-ão segundo tal priorização.

O programa continuado de desenvolvimento gerencial, por meio da Academia de Liderança da Anatel, no biênio de 2019-2020, terá também seus esforços ampliados e direcionados conforme resultados apresentados pela Fundação Dom Cabral para as trilhas gerenciais.

Consoante o Plano Tático ora apresentado, a Anatel conta com um conjunto de informações que permitirá identificar os principais eventos de aprendizagem a serem realizados em 2019-2020, o que confere à Gerência de Desenvolvimento e Administração de Pessoas (AFPE) a possibilidade de atuar de maneira proativa, ofertando ao corpo funcional da autarquia oportunidades de desenvolvimento de competências que subsidiarão o alcance da missão institucional, alinhadas com as principais necessidades da Casa.

### 3.7.3 Plano Orçamentário

Com relação ao Plano Orçamentário, a despeito da impossibilidade de se levantarem as necessidades orçamentárias em momento posterior e de forma vinculada ao resultado do levantamento e priorização das iniciativas táticas, o Plano Estratégico aprovado para a casa, bem como as iniciativas constantes do Plano Tático de 2018, orientaram a Anatel na programação orçamentária para o ano de 2019, culminando em um resultado que não se distanciou sobremaneira daquele ao qual se chegaria caso o processo tivesse transcorrido na forma ideal, qual seja, caso o levantamento das iniciativas a partir da aprovação das diretrizes tivesse orientado o levantamento das necessidades orçamentárias. Em que pese a metodologia adotada para a programação orçamentária de 2019 não tenha sido a ideal, pode-se assumir que não houve prejuízos no tocante ao alinhamento da proposta orçamentária à estratégia

adotada pela Casa para o ano de 2019, e nem tampouco as ações orçamentárias deixaram de contemplar as diretrizes aprovadas pela direção da Anatel.

As unidades de negócio apresentaram sua proposta orçamentária para o ano de 2019, tendo-se chegado ao valor de R$ 178,1 milhões, conforme tabela abaixo.

**Tabela 1 - Proposta Orçamentária da Anatel para o exercício de 2019**

| | PLOA 2019 = Sistema Orçamento (27/08/2018) |
|---|---|
| **CUSTEIO** | **151.371.609,00** |
| **Administração da Unidade** | **96.710.567,00** |
| Administração da Unidade | 88.807.810,00 |
| Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação | 7.902.757,00 |
| **Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos** | **694.063,00** |
| Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos | 694.063,00 |
| **Fiscalização em Telecomunicações** | **23.486.570,00** |
| Fiscalização em Telecomunicações | 23.486.570,00 |
| **Regulação dos Serviços de Telecomunicações** | **6.600.000,00** |
| Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações | 463.400,00 |
| Outorga dos Serviços de Telecomunicações | 615.157,00 |
| Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações | 5.521.443,00 |
| **Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações** | **23.880.409,00** |
| Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações | 23.880.409,00 |
| **INVESTIMENTO** | **26.728.391,00** |
| **Administração da Unidade** | **18.704.391,00** |
| Administração da Unidade | 18.704.391,00 |
| **Fiscalização em Telecomunicações** | **8.024.000,00** |
| Fiscalização em Telecomunicações | 8.024.000,00 |
| **TOTAL** | **178.100.000,00** |

# 4. Monitoramento do Plano Operacional (Tático) 2019-2020

O monitoramento do Plano Operacional (Tático) 2019-2020 será realizado por camada temática.

## Dos Projetos Estratégicos

As áreas proponentes dos projetos estratégicos informaram sobre a previsão de início da execução do projeto. Este será o momento em que a equipe do Escritório de Projetos e de Processos, EPP-SUE, deverá promover a formalização do projeto, preenchimento do Termo de Abertura de Projeto (TAP) e do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

Os planos de gerenciamento dos projetos definirão os pontos de controle e os indicadores a serem utilizados para a realização do monitoramento da execução dos projetos. As informações apresentadas preliminarmente quanto à previsão de início da execução do projeto e quanto à previsão de duração do projeto servirão de referência para a elaboração dos documentos supramencionados.

O monitoramento da execução dos projetos será realizado trimestralmente e reportado semestralmente ao Conselho Diretor.

Registre-se, ademais, que a equipe designada para exercer o papel de Escritório de Projetos e Processos, EPP, irá realizar encontros e reuniões periódicos para fins do acompanhamento da execução dos projetos.

## Dos Estudos de Inteligência Institucional

As áreas proponentes dos estudos informaram sobre a previsão de início da realização dos mesmos. Este será o momento em que a equipe do Escritório de Projetos e de Processos, EPP-SUE, deverá promover a formalização do estudo, maior detalhamento quanto a cronograma e entregas intermediárias, e ainda as formas de divulgação interna, incluindo a publicação dos estudos nos produtos de Inteligência Institucional.

O monitoramento da realização dos estudos será realizado trimestralmente e reportado semestralmente ao Conselho Diretor.

Registre-se, ademais, que a equipe designada para exercer o papel de Escritório de Projetos e Processos, EPP, irá realizar encontros e reuniões periódicos para fins do acompanhamento da realização dos estudos.

## Do PDTIC

Cada iniciativa do PDTIC é composta por uma série de ações, de modo que a média do percentual de execução das ações expressa a execução da iniciativa. Assim, o acompanhamento do PDTIC no âmbito do planejamento institucional em nível tático será realizado conforme tabela que segue:

| Iniciativas do PDTIC 2019-2020 | Média do Percentual de Execução das Ações |
|---|---|
| Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência. | (%) |
| Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência | (%) |
| Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência, especialmente telefonia, videoconferência, acesso à internet, comunicação de dados, links de fiscalização, correios, suporte ao usuário e impressão. | (%) |
| Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência | (%) |

| | |
|---|---|
| Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficias. | (%) |
| Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência, especialmente os relacionados aos Macroprocessos Gerir Finanças e Arrecadação (ARCO), Gerir Recursos à Prestação (MOSAICO) e Acolher e Tratar Demandas dos Consumidores (FOCUS) | (%) |
| Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o "Comparador de Ofertas" e o "Anatel Consumidor" | (%) |
| Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia. | (%) |
| Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC. | (%) |

As ações que compõem cada uma das iniciativas são acompanhadas no âmbito do Plano Operacional da SGI.

## Da Agenda Regulatória

O monitoramento da execução da Agenda Regulatória já é realizado pela Superintendência de Planejamento e Regulamentação, com vistas a viabilizar a avaliação do nível de execução e de conclusão da Agenda.

O nível de execução visa medir o avanço de cada iniciativa elencada. Tal avaliação é feita por meio da ponderação de cada fase percorrida pela iniciativa, conforme ilustra a figura a seguir:




Esse acompanhamento tem o objetivo de avaliar o esforço empreendido pela Agência na execução de cada uma das iniciativas que compõem a Agenda. Nesses termos, serão trazidos o percentual de execução das iniciativas *vis a vis* a previsão de realização (fases), e o percentual de conclusão da Agenda.

## Dos Temas e Subtemas de Fiscalização

O monitoramento da camada pertinente aos temas e subtemas de fiscalização será realizado com base no indicador de execução do Plano Operacional de Fiscalização, o POF, trazendo-se as informações pertinentes à distribuição das ações realizadas em relação aos temas e subtemas e a respectiva priorização.

Assim, além das análises acerca da distribuição das ações nos temas, será utilizado o Indicador

$$Indicador_{Fiscalização} = \frac{nº\ de\ ações\ de\ fiscalização\ executadas}{nº\ de\ ações\ de\ fiscalização\ planejadas}$$

## Da Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional

A partir das iniciativas de comunicação e relacionamento institucional e internacional, as áreas competentes deverão elaborar seus planos em nível operacional de forma que as ações previstas derivem das iniciativas elencadas no Quadro 20 acima. Dessa forma, o monitoramento da execução das iniciativas será realizado por meio do indicador que calcula a média do percentual de execução das ações associadas.

## Da Gestão Administrativa e Financeira

Para o monitoramento das iniciativas "Instituir de forma definitiva o Programa de Gestão por Desempenho" e "Executar Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel", a Superintendência de Administração e Finanças ficará responsável por enviar relatório contendo informações qualitativas e/ou quantitativas sobre o andamento das mesmas, explicitando os avanços, as dificuldades, eventuais intercorrências, além de realização *vis-à-vis* previsão.

Para o acompanhamento do atendimento às diretrizes de capacitação, serão utilizados os indicadores que seguem:

$$Indicador_{vagas\ contratadas} = nº\ de\ vagas\ em\ eventos\ de\ capacitação\ contratadas\ com\ orçamento\ da\ Anatel$$

$$Indicador_{servidores\ capacitados} = nº\ de\ servidores\ que\ participaram\ de\ eventos\ de\ capacitação\ contratados\ com\ orçamento\ da\ Anatel$$

$$Indicador_{Capacitação\ Estratégica} = \frac{nº\ de\ vagas\ contratadas\ pela\ Anatel\ em\ eventos\ de\ capacitação\ dentre\ as\ competências\ priorizadas}{nº\ total\ de\ vagas\ contratadas\ pela\ Anatel}$$

Para o acompanhamento da execução do plano orçamentário, serão utilizados os indicadores que seguem:

$$Indicador\ _{execução\ LOA} = \frac{Valor\ empenhado}{Dotação\ Autorizada}$$

$$Indicador\ _{execução\ orçamentária} = \frac{Valor\ empenhado}{Limite\ para\ empenho}$$

$$Indicador\ _{percentual\ liquidado} = \frac{Valor\ liquidado}{Limite\ para\ empenho}$$

# ANEXO I: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Data & Analytics |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Gestão Interna da Informação - SGI |
| **Objeto do Projeto:** | Aquisição de capacitações, adequação do ferramental de TI necessário, aquisição de serviço de base de conhecimentos e de aconselhamento imparcial em TI para fomentar o uso de *self-service* de BI e convergir para a cultura de *Analytics*. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | O projeto proposto propõe solucionar os problemas elencados abaixo:<br>– Baixa disponibilidade dos dados para análise;<br>– Necessidade de uniformização e garantia de qualidades das coletas de dados;<br>– Regras de qualidades de dados desconhecidas ou não documentadas;<br>– Baixo conhecimento da Agência de suas soluções disponíveis para Análise de Dados e BI;<br>– *Dashboards* pulverizados em soluções descontinuadas ou não institucionais; e<br>– Baixo conhecimento das áreas gestoras sobre aplicação das boas práticas de gestão de dados. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Com isso, espera-se obter os seguintes benefícios futuros, que contribuirão para o alcance das metas: Estruturação do BI para gerar *Analytics*;<br>As decisões das Agências serem orientadas por dados;<br>Ampliação da disponibilização de dados internamente e externamente; e<br>Estruturação da coleta de dados com atendimento de requisitos de qualidade. | | |
| **Mês de Início:** | Setembro | **Ano de Início:** | 2018 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Sim | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | Todas | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Preparação para Implementação do Novo Modelo de Gestão da Qualidade |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Controle e Obrigações - SCO |
| **Objeto do Projeto:** | O presente projeto visa trabalhar a construção de produtos necessários ao novo modelo de gestão da qualidade, com o objetivo de agilizar a sua entrada em vigor. Sabe-se que a conclusão de tais produtos depende da versão final do regulamento, mas entende-se que é possível avançar os debates e efetuar ajustes, caso se faça necessário, após a aprovação do RQUAL. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | No âmbito do Processo SEI 53500.006207/2015-16, que trata da Reavaliação do Modelo de Gestão da Qualidade da prestação dos serviços de telecomunicações, em sua reunião ordinária do dia 31 de outubro de 2017, o Conselho Diretor da Anatel decidiu submeter à consulta pública uma proposta de Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações - RQUAL.<br>A nova proposta regulamentar visa estabelecer novos mecanismos de gestão da qualidade na prestação do SCM, SMP, STFC e SeAC, disciplinando as definições, os métodos de aferição da qualidade, os critérios de avaliação e as ações necessárias à adequada prestação de tais serviços aos consumidores. A Consulta Pública nº 29 pode ser acessada no sitio da Anatel na internet, por meio do endereço eletrônico http://sistemas.anatel.gov.br/sacp, até o dia 9 de março de 2018.<br>O presente projeto pretende, no que for possível, antecipar a preparação de requisitos necessários a entrada em vigor do RQUAL. Trata-se de entregas complexas que demandam tempo para sua elaboração, por exigirem atividades de pesquisa e interação com entidades interessadas e provedores de soluções tecnológicas. Por este motivo, entendeu-se relevante iniciar imediatamente os trabalhos em projeto próprio, complementar ao tratado no processo citado acima, ainda que a conclusão de tais produtos dependa da efetiva concretização final do regulamento RQUAL a ser aprovado. Entende-se que eventual alteração das previsões normativas pode trazer impactos ao presente, mas julga-se que os ganhos tendem a superara tais riscos.<br>A ausência desse trabalho de antecipação impactaria no prazo de entrada em vigor do novo regulamento, vital para a atualização da regulação da matéria qualidade dos serviços de telecomunicações. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Aptidão para implementar de forma ágil e criteriosa o novo modelo de gestão da qualidade dos serviços de telecomunicações. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SFI, SPR e SRC. | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações - PERT |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Planejamento Estratégico - SPR |
| **Objeto do Projeto:** | Atualização do Diagnóstico do atendimento com banda larga no país, a fim de possibilitar que a Agência identifique se existe infraestrutura capaz de atender às demandas em cada região, para permitir que a adoção de qualquer ação, de qualidade, de ampliação do acesso, de disponibilização de espectro, de estímulo à competição, dentre outras, seja efetiva. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Elaborar diagnóstico detalhado da situação da prestação dos serviços de banda larga no país, identificando as principais lacunas de atendimento e propondo projetos que possam reduzir ou eliminar tais lacunas, propiciando a expansão e a melhoria da qualidade do serviço. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2020 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não. | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não. | | |
| **Áreas Envolvidas:** | - | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Implementação do projeto estratégico de revisão do modelo de gestão do espectro |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação - SOR |
| **Objeto do Projeto:** | Implementação das deliberações do CD relativas ao projeto estratégico de revisão do modelo de gestão do espectro, que trata da reavaliação do atual modelo brasileiro de gestão do espectro de radiofrequências considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais no que diz respeito ao planejamento deste espectro, o monitoramento de seu uso eficiente, entre outros. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Necessidade de implementar o projeto estratégico de revisão do modelo de gestão do espectro, Item 5 da Ag. Regulat. 2017-2018. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Promover a modernização da gestão do espectro da Anatel. | | |
| **Mês de Início:** | Julho | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Sim | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SPR, SFI, SCP | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Implementação do Projeto Estratégico de Reavaliação do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação - SOR |
| **Objeto do Projeto:** | Implementação, após aprovação do Conselho Diretor, das proposições do Projeto Estratégico de Reavaliação do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Dar efetividade ao resultado do Projeto Estratégico em questão, após aprovação do CD. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Promover a melhoria dos processos relacionados à expedição de outorgas e ao licenciamento de estações | | |
| **Mês de Início:** | Maio | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Alta (caso a necessidade de TI não seja atendida, poderá ocorrer a descontinuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Sim | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SGI | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Modernização e Manutenção do Parque tecnológico da Anatel |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | Dispor de equipamentos e instrumentos modernos para as ações de fiscalização. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Tendo em vista a velocidade da evolução tecnológica no setor de telecomunicações faz-se necessário adquirir e/ou ubstituir equipamentos e instrumentos de fiscalização para a realização das ações de fiscalização visando atualização do parque tecnológico da Agência. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Parque tecnológico da Agência atualizado para atendimento das demandas de fiscalização no prazo e com qualidade necessária.<br>Promover o uso eficiente do espectro radioelétrico a partir de subsídios decorrentes das ações de fiscalização.<br>Decisões da Agência diante da evolução tecnológica tendo em vista resultados das ações de fiscalização.<br>Decisões céleres da Agência em consonância com dinamicidade do setor respaldada pelas ações de fiscalização. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | A execução do projeto é feita centralizada na Gerência de Suporte à Fiscalização (FISF) e, eventualmente, conta-se com o apoio de servidores das unidades descentralizadas para instrução dos processos de aquisição. Entretanto, os recursos financeiros estão previstos na SFI. | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Plano de Medições de Radiação Não Ionizante (PMRNI) |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | Estabelecer o Plano de Medições de Radiação Não Ionizante (PMRNI) a ser elaborado em conjunto com a SOR até setembro de 2018, com execuções divididas em três etapas:<br>− De setembro a dezembro de 2018: Execuções das medições nas captais;<br>− De janeiro a dezembro de 2019: Execução das medições nos demais municípios, zerando o passivo das medições de competência da Anatel previstas na Lei 11.934/09;<br>− A partir de 2019: Medições de rotina nos termos da Lei 11.934/09. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Elaboração e execução de medições de Radiação Não Ionizante, com foco na massificação e publicidade dos resultados, em cumprimento às obrigações de medições pela Anatel estabelecidas na Lei nº 11.934/2009. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Cumprimento da Lei 11.934/09 pela Anatel quanto à garantia dos limites de exposição à campos elétricos, magnéticos e eletromagnéticos, dando publicidade aos resultados obtidos e rastreamento das medições realizadas. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não. | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não. | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SOR | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | PMEC - Plano de Monitoração do Espectro utilizado por aplicações Críticas |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | Ampliação e execução de ações preventivas e coordenadas de monitoração do espectro para prevenir a ocorrência de interferências prejudiciais em sistemas críticos, como o controle de tráfego aéreo, serviços de segurança e serviços científicos. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | A necessidade de monitorar periodicamente as principais faixas de frequências utilizadas para comunicações de socorro e segurança, controle de tráfego aéreo e marítimo e faixas de uso proibido, conforme regulamentação e referências internacionais aplicáveis, e outras faixas de interesse, tais como destinadas ao serviço de radiodifusão, objetivando identificar preventivamente possíveis interferências prejudiciais e identificar estações fazendo uso irregular ou não autorizado do espectro, com potencial de causar interferências prejudiciais em tais faixas. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Assegurar o correto uso do espectro, através da eliminação de utilizações ilícitas que violem as normas técnicas e legais aplicáveis;<br>O aprimoramento dos procedimentos de monitoração, visando aumentar a eficiência do trabalho e/ou a qualidade técnica dos dados coletados, tendo em vista a produção de uma base estruturada de monitorações para gerar informações úteis para o controle e a gestão do espectro.<br>Busca de definição da metodologia de coleta e forma estruturada de catalogação dos dados de monitoração. Assim, o objetivo aqui é estudar a criação de meios que permitam gerar informações estruturadas a partir dos dados coletados, de tal forma que fiquem disponíveis em plataformas amigáveis, como as de BI – Business Inteligence, e que possam subsidiar as atividades de planejamento do espectro assim como o próprio planejamento da fiscalização da Anatel. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | FISF, AFPE, SAF, SGI e todas as Gerências e Unidades Regionais. | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | PMEF - Plano de Monitoração do Espectro na Fronteira. |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | Ampliação e execução de ações preventivas e coordenadas de monitoração do espectro para prevenir a ocorrência de interferências prejudiciais em sistemas em áreas de fronteira |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | O plano de monitoração é motivado pela necessidade da Agência em obter um melhor conhecimento sobre o estado atual de utilização do espectro nas fronteiras do país, bem como potenciais riscos de futuras radiointerferências. As informações geradas podem ser utilizadas para facilitar ações preventivas e, consequentemente, contribuir para uma melhor prestação dos diversos serviços de telecomunicações que fazem uso de radiofrequências nas zonas de fronteira. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Ampliar a atuação da fiscalização em termos de ações relativas a monitoração do espectro em zonas de fronteira, permitindo uma melhor consolidação e continuidade na geração de informações para facilitar ações preventivas de coordenação fronteiriça internacional. Melhorar a qualidade e disponibilidade dos serviços prestados na região de fronteira.<br>Melhorias na gestão das informações e ampliação de equipamentos fixos de monitoração do espectro nas zonas de fronteira. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | Gerências Regionais e Unidades Operacionais que fazem fronteira com outros países, FISF, SGI, AFPE e SAF | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Modelo de Coordenação da Fiscalização Regulatória |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | O projeto se propõe a sistematizar e desenhar o modelo de coordenação das demais superintendências no ciclo de acompanhamento e controle, nas fases de planejamento, execução, avaliação das ações propostas e divulgação dos resultados obtidos. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | O Projeto se justifica pela necessidade de promoção da melhor comunicação entre os órgãos da Anatel e da melhor utilização dos recursos de fiscalização, utilizando-se de centralização de procedimentos e de tratamento de informações sistêmicas, dando mais inteligência à atuação da Agência.<br>Conforme identificado em oportunidades recentes, existe uma falta de visibilidade e de compreensão das atividades que estão sendo desenvolvidas nas Superintendências que executam processos de acompanhamento e controle, o que, com frequência, ocasiona solicitações de fiscalizações semelhantes por órgãos distintos.<br><br>A Superintendência de Fiscalização, por tratar com todas as Superintendências, possui uma visão sistêmica do processo de acompanhamento em vigor na Anatel. Além disso, a SFI, por ser superiora hierárquica das unidades descentralizadas da Anatel nos estados, tem a capacidade de alocar e centralizar demandas em algumas delas de modo a estimular o desenvolvimento de gerências especializadas em determinados temas de fiscalização. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Espera-se que se promova a melhoria na comunicação entre os órgãos da Anatel, que seja implementada uma priorização de ações de forma coordenada, que haja uma melhor padronização dos procedimentos de planejamento e execução das ações de acompanhamento e fiscalização e como resultado dessas ações, que a Agência goze de uma melhor imagem junto aos administrados e à sociedade civil. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SOR, SCP, SRC, SCO e SPR. | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Plano de Ação de Combate à Pirataria (PACP) |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | Estabelecer ações fiscalização coordenadas relacionadas à importação, distribuição, comercialização e utilização de produtos de telecomunicações não homologados. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Fortalecer a atuação da fiscalização da Agência no combate à comercialização e utilização de equipamentos de telecomunicações sem certificação. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Comercialização de equipamentos de telecomunicações com a devida segurança para uso do consumidor final;<br>Proporcionar um ambiente competitivo e saudável do setor, estimulando os investimentos em pesquisa e desenvolvimento;<br>Melhoria da gestão do espectro eletromagnético, na medida em que são retirados do mercado aqueles equipamentos que não operam nos limites técnicos estabelecidos pela Anatel, o que tenderá a uma diminuição na ocorrência de interferências e, consequentemente, poderá impactar na melhoria da qualidade de serviços de telecomunicações. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | Acima de 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SOR | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Modelo de governança regional |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Fiscalização - SFI |
| **Objeto do Projeto:** | O presente projeto tem como objeto definir o modelo de governança sobre a execução dos diversos processos que passaram a ser realizados nas unidades descentralizadas (UDs) e os demais órgãos da Anatel, e implementá-lo. |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | A partir da vigência do atual regimento interno da Anatel, identificou-se que as unidades descentralizadas vêm desenvolvendo métodos próprios de trabalho para cada um dos processos que passaram a ser executados de forma descentralizada, pois há diferentes níveis de coordenação das superintendências gestoras dos processos junto às unidades descentralizadas. Diante desse quadro, a Superintendência de Fiscalização entendeu necessário estabelecer um modelo de governança que promova uma maior integração entre as demais superintendências e as unidades descentralizadas da Anatel. Nesse sentido, vislumbrou-se um conjunto de ações que podem ser implementadas no âmbito da governança regional:<br>1 - Mapear a capacidade produtiva de cada UD.<br>2 - Avaliar o desempenho dos processos e atividades executados nas UDs, sejam eles delegados ou não.<br>3 - Melhorar a gestão das delegações<br>4 - Promover a maior integração entre as UDs e os demais órgãos da Anatel<br>5 - Aprimorar o planejamento das atividades<br>6 - Padronizar e nivelar o conhecimento<br>7 - Mediar e conciliar eventuais dificuldades, estimulando e buscando compor consenso<br>8 - Avaliar desempenho global dos Gerentes nos estados<br>9 - Identificar problemas de infraestrutura e endereçar possíveis soluções. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Com os resultados das ações propostas, será possível melhorar a gestão dos processos, melhor dimensionar as demandas para as unidades descentralizadas, centralizar ações, diminuir o impacto de afastamento de servidores nas unidades descentralizadas, aumentar a integração entre a Anatel Sede e as unidades descentralizadas, dentre outros. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SAF, SOR, SRC, SCO, SGI, ARI , APC. Adicionalmente, será preciso o apoio do Escritório de Projetos e da PRPE. | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Monitoramento da efetividade do PGMC |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Competição - SCP |
| **Objeto do Projeto:** | Avaliar a eficácia do PGMC na ampliação e consolidação da competição nos mercados varejistas e no que se refere à observância aos comandos nele contido sobre os relacionamentos de atacado envolvendo prestadoras detentoras de PMS nas localidades de categorias 2 e 3, resultando em relatório analítico ou outro instrumento equivalente.<br>Disponibilizar repositório de dados sobre mercados varejistas e atacadistas para balizar as análises de mercado |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | O projeto justifica-se em razão da necessidade de se verificar a efetividade das medidas assimétricas, tanto no sentido de promover a competição nos mercados varejistas, mas também no sentido de verificar, à guisa de acompanhamento e controle, a observância dos agentes aos regramentos estabelecidos no citado plano. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Análise de efetividade das medidas assimétricas do PGMC e do impacto regulatório ex post. | | |
| **Mês de Início:** | Junho | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | Acima de 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Sim | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | - | | |

**Proposta de Projeto:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Projeto:** | Coordenar e apoiar a preparação do estudo da OECD - REVIEWS OF DIGITAL TRANSFORMATION: GOING DIGITAL IN BRAZIL and TELECOMMUNICATION POLICY AND REGULATION IN BRAZIL |
| **Área do Proponente:** | Superintendência Executiva - SUE |
| **Objeto do Projeto:** | Garantir logística de insumos necessários para a OECD elaborar o estudo OECDREVIEWS OF DIGITAL TRANSFORMATION: GOING DIGITAL IN BRAZIL and TELECOMMUNICATION POLICY AND REGULATION IN BRAZIL |

| **Detalhamento do Projeto:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Projeto:** | Acesso à infraestrutura e aos serviços de telecomunicações é o primeiro passo em direção à transformação digital, como exposto pelo material de referência *OECD Going Digital Integrated Policy Framework*. Assim, para fomentar redes de comunicações de banda larga eficientes, confiáveis e amplamente acessíveis, bem como suportar o uso de dados, softwares e equipamentos nessas redes é outro fator crítico para ampliar a participação na economia digital. Portanto, nessa linha, o setor de telecomunicações tem um papel fundamental.<br>Tendo tudo isso em mente, o Governo brasileiro está ciente da importância de uma política e de um modelo de regulação sólidos, que seja atualizados, baseados em evidências e aproveitem as boas práticas internacionais. Assim, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação e a Agência Nacional de Telecomunicações convidaram a OCDE a realizar uma revisão da Política e Regulamentação das Telecomunicações no Brasil. Para que isso se materialize, a Anatel terá que se organizar para prestar informações, reunir *stakeholders*, revisar documentos e participar de eventos. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Situar o Brasil em um benchmarking vis à vis a evolução das telecomunicações nos países da OCDE; Apresentar recomendações de reformas baseadas nas melhores práticas internacionais. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | Acima de 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SRC, SPR, SCO, SCP, AIN, GPR | | |

# ANEXO II: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE ESTUDOS

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo sobre mercados relevantes digitais |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Competição - SCP |
| **Objeto do Estudo:** | Estudo de identificação de vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital, identificando possíveis falhas de mercado e eventuais mercados relevantes digitais |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Em meio aos fenômenos da digitalização das redes de telecomunicações, da convergência de plataformas e conteúdos consumidos na Internet, novas questões deverão ser avaliadas. A transparência no uso de informações pessoais e assimetrias concorrenciais das novas dinâmicas de relacionamento entre os agentes demandam a realização de estudos. Nesse contexto é requerido do regulador identificar tais dinâmicas e nesse sentido faz-se necessário promover estudos de identificação de vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital, identificando possíveis falhas de mercado e eventuais mercados relevantes digitais. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Aprimoramento do entendimento das novas relações econômicas no ambiente de convergência de plataformas e conteúdos consumidos na Internet e promoção da inovação nos modelos de negócios do setor. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | - | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo sobre novos modelos de negócio do setor de telecomunicações |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Competição - SCP |
| **Objeto do Projeto:** | Analisar novos modelos de negócio que permitam a sustentabilidade das prestadoras de serviços de telecomunicações em um cenário de novas tecnologias, tais como IoT, serviços baseados em OTT, dentre outros. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Os modelos de negócio tradicionais do setor de telecomunicações serão fortemente contestados por outros inovadores baseados em novas tecnologias, protocolos e pela maior convergência das redes, de modo que a Agência precisa se antecipar a esses movimento de a fim de otimizar o desenvolvimento setorial. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Produção de conhecimento sobre modelos de negócios do setor de telecomunicações. | | |
| **Mês de Início:** | Fevereiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Sim | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SPR | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo da adequabilidade da sanção de caducidade por não pagamento da Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF). |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Controle e Obrigações - SCO |
| **Objeto do Estudo:** | Análise sobre as sanções administrativas previstas para entidades outorgadas de serviços de telecomunicações e de serviços de radiodifusão que estejam inadimplentes quanto ao pagamento da Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF). |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Atualmente, o não pagamento da TFF em até sessenta dias após a notificação determina a extinção da outorga por caducidade, que é uma sanção administrativa grave, a qual interrompe a exploração do serviço. A entidade que sofre caducidade permanece, conforme arts. 90 e 133 da Lei nº 9.472/97, em situação de impossibilidade de retomar a prestação do serviço de telecomunicações por dois anos, mesmo após a quitação do débito com todos os encargos. Com as melhorias havidas na cobrança de tributos, com inscrição em dívida ativa e no CADIN, além de outros instrumentos, faz-se necessário realizar um estudo para verificar se a aplicação da caducidade continua adequada e se os recursos da ANATEL estão sendo empregados de forma eficiente nesses casos. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Conhecimento referente aos assuntos de inadimplência de TFF (serviços relacionados, adequabilidade da sanção, valores devidos, quantidade de processos pendentes, entre outros); melhor aproveitamento dos recursos financeiros e humanos da Anatel; criação de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de novos prestadores; aprimoramento da atuação regulatória. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | - | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo para melhoria de processos de Bens Reversíveis |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Controle e Obrigações - SCO |
| **Objeto do Estudo:** | Prospectar alternativas para a melhoria do processo de cadastro, análise e controle dos bens reversíveis, com envolvimento direto das concessionárias; propor soluções para viabilizar a rastreabilidade e auditabilidade do processo e da qualidade dos dados e informações".<br>Definir a rastreabilidade e auditabilidade do processo e da qualidade dos dados e informações.<br>Melhorar e priorizar o processo/procedimento de fiscalização relacionada a bens e serviços vinculados à concessãoReavaliar e melhorar o processo de cadastro, análise e controle dos bens reversíveis, com envolvimento direto das concessionárias. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | A questão é um tema relevante para Sociedade, vez que ajudará a conferir segurança jurídica e previsibilidade para os momento de transição/finalização da Concessão do STFC, que terá seu termo já em 2025, ou antes, caso a legislação seja atualizada. Em ambos os casos é fundamental definições claras e processos prevesíveis de como será feita a liquidação dos bens afetos à concessão. O tema também é afeto a continuidade dos serviços, vez que a razo última da administração da utilização dos bens é a manutenção da continuidade do serviço prestado em regime público. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Segurança jurídica. Qualidade das análises. Celeridade na condução dos processos. | | |
| **Mês de Início:** | Fevereiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Média (caso a necessidade de TI não seja atendida, mudança significativas serão necessárias, mas nada que comprometa a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SPR; SCP; SFI | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Ressarcimento ao consumidor |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Controle e Obrigações - SCO |
| **Objeto do Estudo:** | Constituir grupo de trabalho com o objetivo de avaliar os procedimentos atuais de acompanhamento e controle de obrigação de ressarcimento e propor um procedimento capaz de realizar o efetivo e célere ressarcimento ao usuário. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | O ressarcimento ao usuário de serviços de telefonia requer uma série de ações que atualmente ainda não possuem uma solução satisfatória de maneira a facilitar a apuração e garantir a efetiva reparação. A ausência de mecanismos mais estratégicos de ressarcimento constitui prejuízos ao consumidor, ao passo em que leva ao enriquecimento sem causa pelas Prestadoras, desafiando essa Agência a buscar um instrumental eficaz e perdurável. Apesar de meritórias, as experiências colhidas com os procedimentos administrativos instaurados com base na atual legislação resultaram apenas em multas, incapazes de garantir uma evolução no procedimento de ressarcimento pelas Prestadoras, que não atualmente não surte os resultados esperados. Desse modo, tal cenário exige que a Agência revisite o instituto, visando a reorganização dos atuais procedimentos para os processos já existentes e provável modificação normativa para os novos casos, a depender dos resultados dos estudos com a composição dos atores envolvidos. Por fim, almeja-se que a Anatel construa essas novas estratégias de modo que as Prestadoras apresentem um plano de ressarcimento automático aos usuários, especialmente os resultantes de interrupção de serviços e pagamento indevido, em paralelo a uma mudança das técnicas/modalidades de fiscalização. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Satisfação do consumidor. Melhoria da prestação dos serviços pelas Prestadoras, tendo em vista a nova estratégia de ressarcimento que prevê a apresentação de um plano de ressarcimento automático aos usuários. Fortalecimento da imagem da Anatel junto ao mercado e consumidores. Aperfeiçoamento dos procedimentos fiscalizatórios. | | |
| **Mês de Início:** | Fevereiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há. | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não. | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não. | | |
| **Áreas Envolvidas:** | - | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo visando a identificação de características específicas de prestadoras de pequeno porte |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Relações com os Consumidores - SRC |
| **Objeto do Estudo:** | Aprofundar e disseminar internamente o conhecimento sobre a realidade das relações de consumo do público atendido por pequenas prestadoras; Avaliar e, eventualmente, adequar os procedimentos de acolhimento e tratamento de demandas originadas de consumidores destas prestadoras; Avaliar e, eventualmente, adequar os procedimentos de acompanhamento e controle face ao novo cenário em que os pequenos provedores vêm aumentando sua participação de mercado. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Seguindo-se a tendência de expansão do número de prestadoras de pequeno porte – e, por consequência, do número de consumidores desta categoria de empresas -, o regulador passa a enfrentar o desafio de conhecer as relações de consumo deste público, bem como suas necessidades, e atuar na proteção de seus direitos, considerando o disposto na LGT e as assimetrias regulatórias quanto ao porte das empresas. Por fim, dado que a legislação dá aos consumidores o direito de peticionar contra a prestadora junto à Anatel, surge também o desafio de avaliar e, eventualmente, adequar, a este cenário, os procedimentos de acolhimento e tratamento de demandas. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Produzir conhecimento em torno das relações de consumo envolvendo prestadoras de pequeno porte, que por sua vez poderá viabilizar a promoção da satisfação dos consumidores. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 13 a 24 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SGI | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo sobre uso de dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Relações com os Consumidores - SRC |
| **Objeto do Estudo:** | Produzir e disseminar o conhecimento sobre a gestão de dados pessoais tanto nas atividades de relacionamento da Anatel com o consumidor quanto nas atividades de prestação de serviços de telecomunicações por parte dos regulados. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Atender, de forma adequada, os princípios já existentes sobre o tratamento de dados pessoais pelas prestadoras de telecomunicações e a própria agência. E, considerando as discussões internacionais sobre a respeito da extensão da intervenção regulatória sobre os diferentes atores do ecossistema digital, aprofundar o conhecimento a respeito do tema, de maneira a embasar o debate sobre o posicionamento do regulador brasileiro. | | |
| **Benefícios Esperados:** | Obtenção de informações quanto a gestão de dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações. | | |
| **Mês de Início:** | Janeiro | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Baixa (caso a necessidade de TI não seja atendida, o impacto no projeto não comprometerá a continuidade do projeto) | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SGI | | |

**Proposta de Estudo:**

| **Informações do Proponente:** | |
|---|---|
| **Nome do Estudo:** | Estudo sobre assimetria de informações na oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações. |
| **Área do Proponente:** | Superintendência de Relações com os Consumidores - SRC |
| **Objeto do Estudo:** | Realização de estudo para fins de (i) aprofundar o conhecimento e o debate sobre mecanismos que reduzam as assimetrias informacionais; (ii) aprofundar o conhecimento e o debate sobre atendimento e cadeia de agentes envolvidos na oferta; (iii) avaliação de alternativas para estimular a atuação das prestadoras, em um ambiente de corregulação, para que adotem medidas de comunicação simples e assertivas; (iv) debater medidas efetivas para empoderar o consumidor para que tome suas decisões. |

| **Detalhamento do Estudo:** | | | |
|---|---|---|---|
| **Justificativa para o Estudo:** | Questões relacionadas à clareza nas relações com a prestadora assumem protagonismo na percepção do consumidor sobre o serviço. A evolução dos modelos de negócio no setor de telecomunicações conduz a um aprofundamento da assimetria informacional durante os processos de oferta, contratação e fruição do serviço. | | |
| **Benefícios Esperados:** | | | |
| **Mês de Início:** | Julho | **Ano de Início:** | 2019 |
| **Expectativa de Prazo:** | De 7 a 12 meses | | |
| **Grau de dependência à demanda de TI:** | Não há dependência | | |
| **Previsto no PDTIC:** | Não | | |
| **Há custos orçamentários:** | Não | | |
| **Áreas Envolvidas:** | SCP | | |

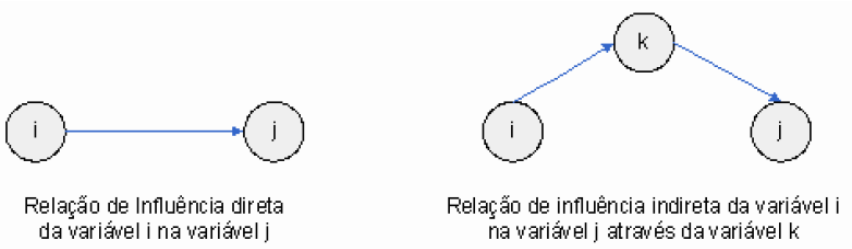
# ANEXO III - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS E MOTRICIDADE DAS INICIATIVAS

## Metodologia

O pressuposto mais geral para a adoção de metodologia para priorização das iniciativas é que devem ser priorizadas aquelas iniciativas cuja execução implicará maior impacto no tocante ao alcance dos objetivos estratégicos. À guisa de ilustração, uma iniciativa que atenda a mais do que dois objetivos estratégicos deve ser priorizada frente a outra iniciativa que impacta no alcance de somente um daqueles objetivos, levando-se em conta que há limitações de recursos orçamentários e humanos.

Assim, a metodologia MICMAC permite uma hierarquização de variáveis em função da influência direta e indireta que cada variável exerce sobre outra, como pode ser verificado na figura a seguir.

**Figura 2 - Relação direta e indireta de variáveis pelo método MICMAC (Godet, 1993)**

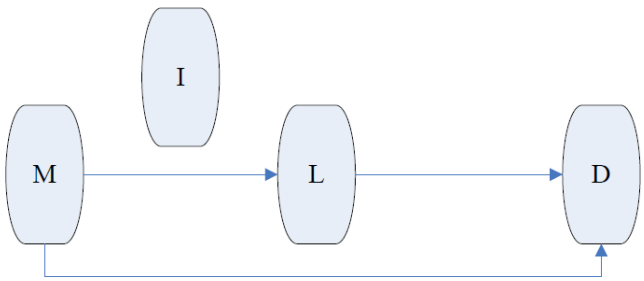



Ou seja, a ilustração acima aplicada ao caso em tela permite inferir que a execução de determinada iniciativa pode influenciar diretamente o alcance de determinado objetivo, ou pode influenciar a execução de outra iniciativa que tem impacto considerável no atingimento de um objetivo – influência indireta, portanto.

De acordo com a metodologia MICMAC, as variáveis podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Motrizes: são variáveis de força, que possuem grande influência nas demais e regem os acontecimentos futuros;
- Dependentes: são aquelas que sofrem influência das variáveis motrizes; seu comportamento vai depender do desempenho das motrizes;
- De Ligação: variáveis que, ao mesmo tempo, têm alta motricidade e alta dependência, ou seja, têm ao mesmo tempo capacidade de influenciar e serem influenciadas pelo sistema. Sistemas com um grande número de variáveis de ligação tendem a serem instáveis;
- Independentes: São aquelas de baixa motricidade e baixa dependência, que acabam por não influenciar o sistema. Em certos casos, podem até ser desconsideradas da análise.

**Figura 3 - Relação entre os tipos de variáveis**




M - Conjunto das variáveis motrizes L - Conjunto das variáveis de Ligação
D - Conjunto das variáveis Dependentes I - Conjunto das variáveis Independentes

Elabora-se uma matriz de influência direta - uma matriz é preenchida da linha para a coluna, onde se indica a influência que a variável da linha exerce na variável da coluna. A diagonal principal sempre será nula, uma vez que não se considera a influência de uma variável sobre ela mesma. Para isso, adotaram-se valores de zero a três, com os seguintes parâmetros:

| 0 – Não existe influência | 1 – influência fraca | 2 – influência moderada | 3 – influência forte |
|---|---|---|---|

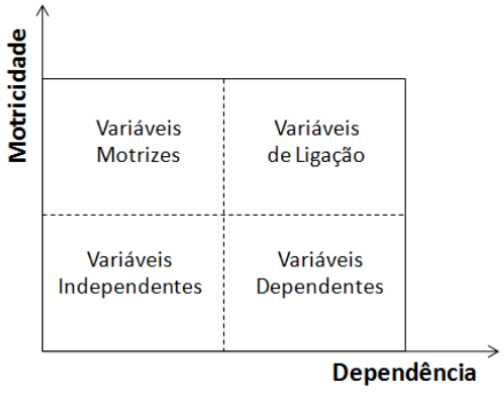
Após o preenchimento dessa matriz de influência, baseado na análise da influência de umas variáveis sobre as outras, somam-se os valores das linhas e os valores das colunas. O resultado do somatório das linhas indica a força que tal variável exerce no sistema, ou seja, quanto maior o valor dessa soma, maior será a motricidade da variável. O resultado do somatório das colunas indica o grau de dependência da variável, sendo que, quanto maior o valor da soma dos valores dispostos nas colunas, maior será a influência que essa variável recebe do sistema (ou seja, maior sua dependência de outras variáveis).

**Figura 4 - Análise de Motricidade e Dependência**

| | Causa 1 | Causa 2 | Causa 3 | Causa 4 | Motricidade |
|---|---|---|---|---|---|
| Causa 1 | | 2 | 1 | 3 | 6 |
| Causa 2 | 1 | | 2 | 0 | 3 |
| Causa 3 | 2 | 0 | | 4 | 6 |
| Causa 4 | 2 | 1 | 1 | | 4 |
| Dependência | 5 | 3 | 4 | 7 | |

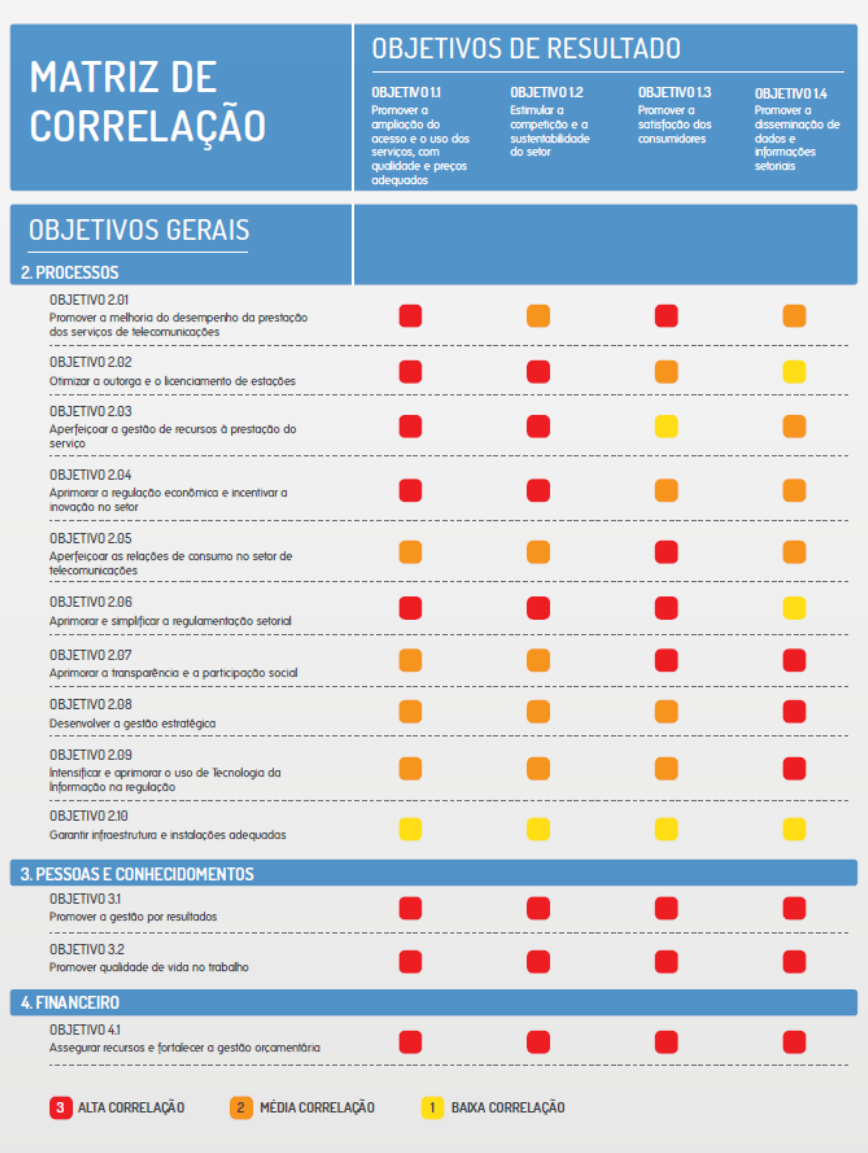
Definem-se, então, o ponto médio de motricidade (PM), dado pela média entre o maior e o menor valor de motricidade; e o ponto médio de dependência (PD) dado pela média entre o maior e menor valor de dependência. Tais pontos médios foram utilizados como referência, de tal forma que variáveis com valores de motricidade acima de PM são consideradas de alta motricidade, e variáveis com valores abaixo de PM, consideradas de baixa motricidade. Da mesma forma, variáveis com dependência acima de PD são consideradas de alta dependência, e abaixo desse valor, de baixa dependência. A classificação das variáveis em motrizes, dependentes, de ligação ou independentes é feita com o mapa de motricidade/dependência, conforme visto na figura a seguir.

**Figura 5 - Mapa de motricidade/dependência, adaptado de Iarozinski (2007)**




Um estudo usando matriz de influência foi apresentado no Plano Estratégico, observando as correlações entre os “objetivos gerais” e os “objetivos de resultado”, matriz esta disposta na figura a seguir.

**Figura 9 – Mapa Estratégico da Anatel**




Perceba-se que tal estudo permitiu mensurar a motricidade dos objetivos gerais sobre os objetivos de resultado, bem como a dependência dos objetivos de resultado em relação aos objetivos gerais. Da mesma forma, uma matriz de influência direta entre os objetivos gerais foi construída para fins de identificação da interdependência entre tais objetivos, conforme matriz abaixo.

| | 2.01 | 2.02 | 2.03 | 2.04 | 2.05 | 2.06 | 2.07 | 2.08 | 2.09 | 2.10 | 3.01 | 3.02 | 4.01 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.01 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.02 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.03 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.04 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.05 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.06 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.07 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.08 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 2.09 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2.10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.01 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.02 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 4.01 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |

Igualmente, foi estabelecida uma matriz de influência das diretrizes e nos objetivos, com pesos variando de 0 a 4, formando a seguinte tabela.

| | 2.01 | 2.02 | 2.03 | 2.04 | 2.05 | 2.06 | 2.07 | 2.08 | 2.09 | 2.10 | 3.01 | 3.02 | 4.01 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| 2.3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 3.1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 3.2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 4.1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 5.1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 6.1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 6.3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 6.4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 6.5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 7.1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 |

Os valores de influência forma ponderados pelo peso de cada objetivo e depois padronizados, obtendo-se a seguinte escala para diretrizes e objetivos.

| **DIRETRIZES** | **Peso** |
|---|---|
| 6.1 - Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos | 0,15 |
| 6.4 - Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos | 0,14 |
| 6.3 - Promover o fortalecimento institucional da Anatel | 0,14 |
| 6.5 - Fortalecer a gestão administrativa e financeira | 0,13 |
| 1.1 - Promover a expansão e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede | 0,10 |
| 2.3 - Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento | 0,08 |
| 3.2 - Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor | 0,08 |
| 7.1 – Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações | 0,07 |
| 4.1 - Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica | 0,07 |
| 3.1 - Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital | 0,07 |
| 5.1 - Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado | 0,05 |

| **OBJETIVOS** | **Peso** |
|---|---|
| 4.01 - Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária | 0,24 |
| 2.08 - Desenvolver a gestão estratégica | 0,12 |
| 2.09 - Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação | 0,12 |

| | |
|---|---|
| 2.10 - Garantir infraestrutura e instalações adequadas | 0,10 |
| 2.07 - Aprimorar a transparência e a participação social | 0,10 |
| 3.02 - Promover qualidade de vida no trabalho | 0,08 |
| 2.03 - Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço | 0,06 |
| 2.06 - Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial | 0,06 |
| 3.01 - Promover a gestão por resultados | 0,05 |
| 2.02 - Otimizar a outorga e o licenciamento de estações | 0,04 |
| 2.04 - Aprimorar a regulação econômica e incentivar a inovação no setor | 0,01 |
| 2.05 - Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações | 0,01 |
| 2.01 - Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações | 0,01 |

Por fim, foi montada uma matriz de influência binária entre as iniciativas e os objetivos e as diretrizes, obtendo-se, por meio da ponderação das influencias identificadas e os pesos pré-determinados, a priorização das iniciativas, sendo consideradas as mais prioritárias aquelas que tiverem os valores ponderados de influência mais altos.

# TABELA DE INFLUÊNCIA DE INICIATIVAS SOBRE DIRETRIZES E OBJETIVOS

| Índice | Camada | Iniciativa | DIRETRIZES TÁTICAS | | | | | | | | | | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | | | | | R | Total por |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1.1 | 2.3 | 3.1 | 3.2 | 4.1 | 5.1 | 6.1 | 6.3 | 6.4 | 6.5 | 7.1 | 2.01 | 2.02 | 2.03 | 2.04 | 2.05 | 2.06 | 2.07 | 2.08 | 2.09 | 2.10 | 3.01 | 3.02 | 4.01 | R1 | iniciativa |
| 1 | Projetos Estratégicos | Atualizar o Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações | ■ | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | 4 |
| 2 | Inteligência Institucional | Realizar estudo para identificação de características específicas de prestadoras de pequeno porte, especificamente quanto às relações de consumo | | ■ | | | | | | ■ | | | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | | 4 |
| 3 | Inteligência Institucional | Realizar estudo para identificação das assimetrias de informação presentes nas relações de consumo, envolvendo a oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações | | ■ | | | | | | ■ | | | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | | 4 |
| 4 | Inteligência Institucional | Realizar estudo sobre o uso dos dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | 4 |
| 5 | Inteligência Institucional | Realizar estudo sobre alternativas para o ressarcimento ao consumidor pelas prestadoras | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | 3 |
| 6 | Ag. Regulatória | Analisar os modelos de comercialização da banda larga fixa – franquia de dados | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | 3 |
| 7 | Projetos Estratégicos | Executar Plano de Medição de Radiação Não Ionizante – PMRNI | | ■ | | | ■ | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | 4 |
| 8 | Projetos Estratégicos | Executar Plano de Ação de Combate à Pirataria – PACP | | ■ | | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | 5 |
| 9 | Ag. Regulatória | Revisar Áreas Locais do STFC (anual) | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | 3 |
| 10 | Ag. Regulatória | Revisar áreas de tarifação do STFC | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | 3 |
| 11 | Ag. Regulatória | Avaliar liberdade tarifária no STFC, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço – áreas locais e liberdade LDN | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 12 | Ag. Regulatória | Avaliar liberdade tarifária no STFC, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - liberdade local | | | ■ | | | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 13 | Inteligência Institucional | Realizar estudo para aprimorar o conhecimento em torno dos novos modelos de negócio do setor de telecomunicações | | | ■ | | | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 14 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre controle de bens reversíveis | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | 3 |
| 15 | Ag. Regulatória | Estabelecer a regulamentação sobre indenização de bens reversíveis | ■ | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | 4 |
| 16 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre Metodologia de Estimativa de Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) | | | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 17 | Projetos Estratégicos | Monitorar a efetividade do PGMC | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | 3 |
| 18 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC | | | ■ | ■ | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 19 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | 3 |
| 20 | Ag. Regulatória | Reavaliar o Modelo de Gestão do Espectro | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | 4 |
| 21 | Projetos Estratégicos | Implementar revisão do Modelo de Gestão do Espectro | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | 2 |
| 22 | Ag. Regulatória | Reavaliar o modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 23 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre certificação de produtos para telecomunicações | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | 4 |
| 24 | Projetos Estratégicos | Implementar as iniciativas propostas no âmbito da revisão do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações – administração da numeração | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 26 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações – numeração de serviços | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 27 | Projetos Estratégicos | Plano de Monitoração do Espectro utilizado por aplicações críticas - PMEC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 28 | Projetos Estratégicos | Plano de Monitoração do Espectro na Fronteira – PMEF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 29 | Ag. Regulatória | Regulamentar o LAA (Licensed Assisted Access) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 30 | Ag. Regulatória | Estabelecer regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 31 | Ag. Regulatória | Atualizar as atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 32 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre exposição humana a campos eletromagnéticos de radiofrequência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| 33 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre preço público a ser cobrado pelo Direito de Exploração de Satélite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 34 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação da Banda S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 35 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 36 | Ag. Regulatória | Regulamentar a faixa de 2300-2400 MHz, para possibilitar seu uso pelo SMP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 37 | Ag. Regulatória | Regulamentar a faixa de 1427-1518 MHz, para possibilitar seu uso pelo SMP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 38 | Ag. Regulatória | Revisar a regulamentação da faixa de 3,5 GHz (com intuito de permitir o uso por serviços terrestres em convivência com aplicações via satélite em faixas adjacentes. A faixa de 3.5 GHz deverá ser a primeira faixa a ser implementado o 5G) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 39 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação de uso de faixas para radioenlaces | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 40 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre uso de Femtocélulas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 41 | Ag. Regulatória | Atualizar as atribuições e destinações decorrentes de decisões da WRC-2019 e outros pontos que se fizerem necessários (PDFF 2021) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 42 | Ag. Regulatória | Revisar a regulamentação de 700 MHz (Res. 625/2013), de modo a redefinir as destinações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 43 | Ag. Regulatória | Revisar a regulamentação do 2,5 GHz (Res. 544/2010) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 44 | Ag. Regulatória | Revisar a Resolução nº 288/2002 – Norma de 2 graus da Banda Ku | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 45 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Res. 220/2000 e Res 267/2001) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 46 | Ag. Regulatória | Revisar as faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Res 680/2017) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 47 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Res 548/2010) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 48 | Ag. Regulatória | Revisar o Regulamento de Uso do Espectro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 49 | Ag. Regulatória | Disponibilizar espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 50 | Ag. Regulatória | Propor regulamentação sobre Fiscalização Regulatória | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 51 | Inteligência Institucional | Realizar estudo sobre a adequação da sanção de caducidade prevista para casos de não pagamento de Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 52 | Ag. Regulatória | Reavaliar regramentos sobre aplicação de sanções administrativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 53 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre direitos dos consumidores de serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 54 | Ag. Regulatória | Reavaliar regime e escopo dos serviços de telecomunicações: PGO, Termo de Autorização Único e Temas Relevantes para alteração da legislação de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 55 | Ag. Regulatória | Reavaliar regime e escopo dos serviços de telecomunicações: Regulamento de Adaptação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 56 | Ag. Regulatória | Reavaliar o modelo de tratamento das Prestadoras de Pequeno Porte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 57 | Ag. Regulatória | Reavaliar o Modelo de Gestão da Qualidade de serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 58 | Projetos Estratégicos | Implementar o novo Modelo de Gestão da Qualidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 59 | Inteligência Institucional | Realizar estudo sobre mercados relevantes digitais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 60 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação visando diminuir as barreiras regulatórias à expansão das aplicações de IoT e comunicação máquina-a-máquina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 61 | Projetos Estratégicos | Coordenar e apoiar a preparação do estudo da OECD – REVIEWS OF DIGITAL TRANSFORMATION: GOING DIGITAL IN BRAZIL and TELECOMMUNICATION POLICY AND REGULATION IN BRAZIL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 62 | Projetos Estratégicos | Elaborar modelo de coordenação da fiscalização regulatória | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 63 | Projetos Estratégicos | Elaborar e implementar modelo de governança regional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 64 | PDTIC | Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 65 | PDTIC | Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 66 | PDTIC | Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 67 | PDTIC | Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 68 | PDTIC | Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 69 | PDTIC | Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 70 | PDTIC | Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o “Comparador de Ofertas” e o “Anatel Consumidor” | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 71 | PDTIC | Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 72 | PDTIC | Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 73 | Ag. Regulatória | Revogar normativos sem vigência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 74 | Ag. Regulatória | Simplificar a regulamentação de serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 75 | Projetos Estratégicos | Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 76 | Projetos Estratégicos | Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 77 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 78 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 79 | Ag. Regulatória | Elaborar novo Regimento Interno da Anatel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2** |
| 80 | Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional | Desenvolver ações de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade civil | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2** |
| 81 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Ampliar as ações de comunicação para dar visibilidade à atuação das Unidades Descentralizadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **4** |
| 82 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Responder às demandas institucionais com qualidade e agilidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 83 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Ouvir e manter stakeholders informados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 84 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Acompanhar stakeholders estratégicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2** |
| 85 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **5** |
| 86 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 87 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 88 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Fortalecer a interlocução institucional por meio das Unidades Descentralizadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **4** |
| 89 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Aprimorar procedimentos, divulgar amplamente, disseminar informação e facilitar a participação de servidores e dos stakeholders externos no trabalho das CBCs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 90 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Mapear e aprovar a participação da Anatel em novas organizações técnicas internacionais de padronização/radiocomunicação/outros que possam atender à missão da agência, como ETSI, IEEE, IEC, UCENET. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 91 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a CMR-19, priorizar as atividades da CBC-2 com vistas à participação na CMR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 92 | Proporcionar o fortalecimento institucional | Participar dos grupos preparatórios e comissões de estudos que antecedem a AMNT-20, priorizar as atividades da CBC-3 com vistas à participação na Assembleia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 93 | Projetos Estratégicos | Fomentar o uso de self-service de BI e convergir para a cultura de Analytics (Projeto Estratégico Data & Analytics) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **5** |
| 94 | Ag. Regulatória | Reavaliar a regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 95 | Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos | Aprimorar a comunicação interna dos produtos relacionados ao MP Gerir Planejamento Institucional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 96 | Projetos Estratégicos | Modernizar o parque tecnológico da Anatel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |
| 97 | Fortalecer a gestão administrativa e financeira | Executar plano de revitalização da infraestrutura predial da Anatel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 98 | Ag. Regulatória | Elaborar regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 99 | Fortalecer a gestão administrativa e financeira | Implementar o Programa de Gestão por Desempenho | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 100 | Inteligência Institucional | Realizar estudo para melhoria dos processos de bens reversíveis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 101 | Ag. Regulatória | Reavaliar a estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicações (CBCs) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 102 | Ag. Regulatória | Revisar os modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e das metas do Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 103 | Projetos Estratégicos | Orientação a provedores regionais (cont. Plano Operacional Tático 2018) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 104 | Projetos Estratégicos | Elaborar e implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais (cont. Plano Operacional Tático 2018) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | 3 | 13 | 27 | 34 | 46 | 20 | 21 | 19 | 4 | 4 | 10 | 11 | 7 | 32 | 8 | 5 | 20 | 3 | 7 | 7 | 10 | 0 | 0 | 2 | 1 | | | |

**LEGENDA: DIRETRIZES TÁTICAS**

6.1 - Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos

6.4 - Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos

6.3 - Promover o fortalecimento institucional da Anatel

6.5 - Fortalecer a gestão administrativa e financeira

1.1 - Promover a expansão e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede

2.3 - Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento

3.2 - Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor

7.1 – Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações

4.1 - Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica

3.1 - Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital

5.1 - Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado

**LEGENDA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

4.01 - Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária

2.08 - Desenvolver a gestão estratégica

2.09 - Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação

2.10 - Garantir infraestrutura e instalações adequadas

2.07 - Aprimorar a transparência e a participação social

3.02 - Promover qualidade de vida no trabalho

2.03 - Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço
2.06 - Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial
3.01 - Promover a gestão por resultados
2.02 - Otimizar a outorga e o licenciamento de estações
2.04 - Aprimorar a regulação econômica e incentivar a inovação no setor
2.05 - Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações
2.01 - Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações

**LEGENDA: R**

R1 – Indicador de realce. Usado para aumentar a relevância de inciativas devido a desdobramentos percebidos, mas não mapeados.