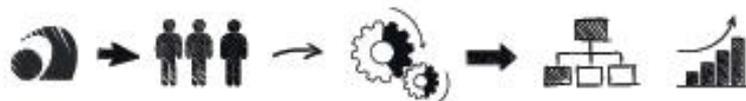


PLANEJAMENTO

OPERACIONAL (TÁTICO)

2019-2020



Sumário

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
NOTAS METODOLÓGICAS	7
1. DIRETRIZES TÁTICAS APROVADAS	13
2. DIRETRIZES, DESAFIOS E INICIATIVAS SELECIONADAS	15
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”	15
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”	16
2.3. DIRETRIZ 3: “MONITORAR A SUSTENTABILIDADE DAS PRESTADORAS, INCLUSIVE A SUA INSERÇÃO NO ECOSISTEMA DIGITAL”	17
2.4. DIRETRIZ 4: “DESENVOLVER AÇÕES PARA ESTIMULAR A COMPETIÇÃO CONSIDERANDO A DINÂMICA DO SETOR”	17
2.5. DIRETRIZ 5: “PROMOVER O USO EFICIENTE E ADEQUADO DE ESPECTRO, ÓRBITA E NUMERAÇÃO CONSIDERANDO A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA”	18
2.6. DIRETRIZ 6: “APRIMORAR A ATUAÇÃO REGULATÓRIA ADOTANDO-SE MODELO RESPONSIVO, EM QUE O CONTROLE É PROPORCIONAL À CONDUTA DO REGULADO”	18
2.7. DIRETRIZ 7: “BUSCAR O CONSTANTE ALINHAMENTO DA ATUAÇÃO DA AGÊNCIA À DINAMICIDADE DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES”	19
2.8. DIRETRIZ 8: “AUMENTAR A EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE NOS PROCESSOS, E REAVALIAR O NÍVEL DE BUROCRACIA DOS PROCESSOS”	20
2.9. DIRETRIZ 9: “PROPORCIONAR O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL”	21
2.10. DIRETRIZ 10: “APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E DE RISCOS”	22
2.11. DIRETRIZ 11: “FORTALECER A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA”	23
3. CAMADAS TEMÁTICAS	24
3.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	24
3.2. INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL	26
3.3. PDTIC 2019-2020	27
3.4. AGENDA REGULATÓRIA 2019-2020	29
3.5. TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO	35
3.6. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E INTERNACIONAL	37
3.7. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA.....	39
3.7.1 <i>Diretrizes de Capacitação: Competências prioritárias para definição de ações de capacitação em 2019-2020</i>	40
3.7.2 <i>Plano Orçamentário</i>	43
4. MONITORAMENTO DO PLANO OPERACIONAL (TÁTICO) 2019-2020	45
<i>Dos Projetos Estratégicos</i>	45
<i>Dos Estudos de Inteligência Institucional</i>	45
<i>Do PDTIC</i>	45
<i>Da Agenda Regulatória</i>	46
<i>Dos Temas e Subtemas de Fiscalização</i>	46
<i>Da Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional</i>	46
<i>Da Gestão Administrativa e Financeira</i>	47
ANEXO I: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	48
ANEXO II: FORMULÁRIOS PREENCHIDOS - PROPOSTAS DE ESTUDOS	58

ANEXO III - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ELENCADAS NAS DIRETRIZES DE CAPACITAÇÃO.....	65
ANEXO IV - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS E MOTRICIDADE DAS INICIATIVAS	73
METODOLOGIA.....	74
TABELA DE INFLUÊNCIA DE INICIATIVAS SOBRE DIRETRIZES E OBJETIVOS	79
ANEXO V – AGENDA REGULATÓRIA 2019-2020 - CORRELAÇÃO DAS INICIATIVAS COM AS DIRETRIZES DO PLANO TÁTICO	82

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.

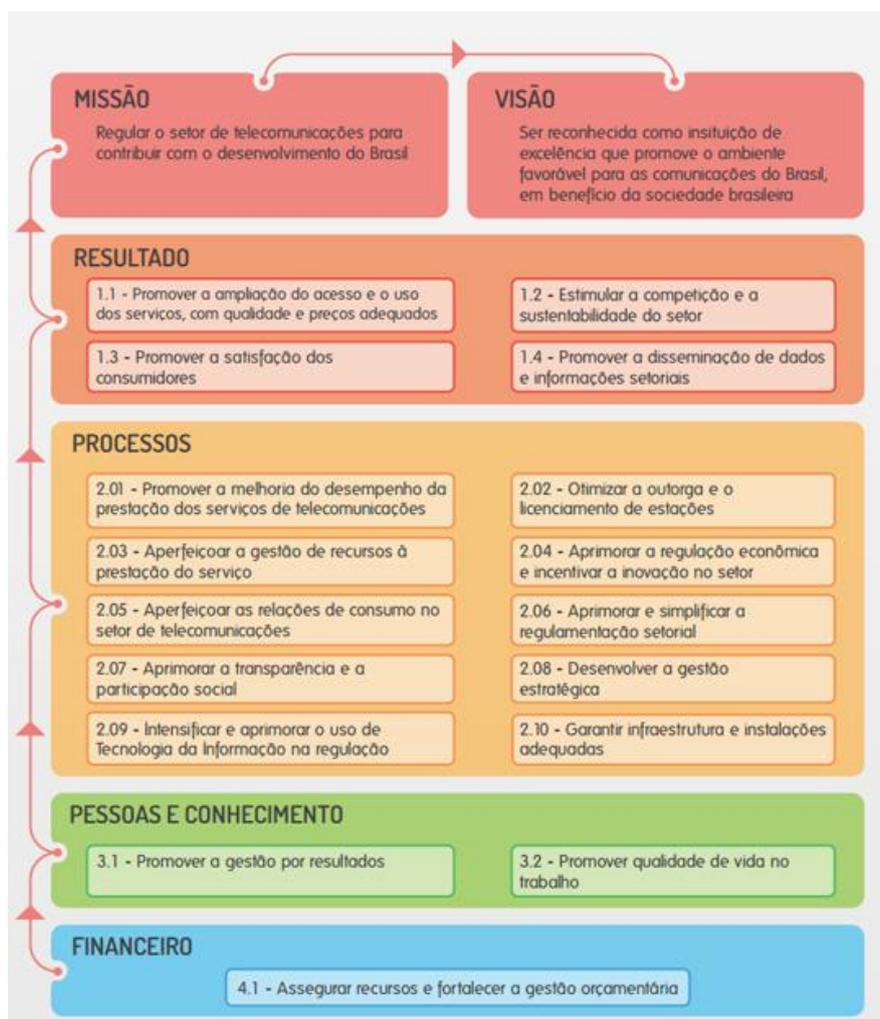
Nesse contexto, não se pode esquecer qual é o propósito da Anatel. A missão institucional da Agência é **regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil**. Portanto, ao se definir iniciativas institucionais, deve-se, a todo instante, questionar se tais iniciativas 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 competências elencadas nas diretrizes de capacitação.
- Anexo IV: 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.

Dessa forma, à conclusão dos estudos realizados deverá estar associada uma recomendação ao Conselho Diretor pertinente ao tema, ou seja, os estudos deverão perseguir sua aplicação prática para o processo de tomada de decisões na Anatel.

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.

Excepcionalmente, o Projeto Estratégico “Orientações a provedores regionais”, sob gestão da APC, será encerrado no final do exercício de 2018, tendo em vista a criação do Comitê de Prestadoras de Pequeno Porte, conforme Resolução nº 698, de 27 de setembro de 2018, e as competências estabelecidas para o mesmo, evitando-se eventuais redundâncias e ineficiências.

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 necessidades¹ 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)

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.).

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

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.

Dessa forma, as iniciativas foram propostas para constar da Agenda Regulatória 2019-2020 no âmbito do presente planejamento em nível tático, tendo sido aprovada por meio da Portaria nº 542, de 26 de março de 2019, e atualizada por meio da Portaria nº 1371, de 30 de julho de 2019, e da Portaria nº 1824, de 09 de setembro de 2019, totalizando 50 (cinquenta) iniciativas regulamentares.

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

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

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

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 2017³ 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.

Contudo, de acordo com o modelo vigente, é necessário realizar uma priorização dos temas e subtemas de fiscalização. A metodologia utilizada para fins de priorização é a metodologia de motricidade, explicitada no Anexo IV do presente Plano, e é calcada no entendimento de que, quanto maior o impacto de tal tema/subtema no atendimento às diretrizes táticas e objetivos estratégicos, mais motriz ele será, sendo, portanto, prioritário frente àqueles temas com menos impacto.

A adoção de tal metodologia fia-se na sua objetividade, associada à persecução do constante alinhamento das atividades da fiscalização à estratégia definida para a Anatel. E, nesses termos, o resultado da priorização dos temas não informará que temas ou subtemas são mais “importantes”, mas sim aqueles que são mais motrizes, tendo em vista o cumprimento da missão institucional.

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, e o *ranking* decorrente dessa priorização 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.

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

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.

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 Seleccionadas

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 IV do presente Plano apresenta uma análise das iniciativas quanto à sua prioridade, à luz da motricidade das mesmas.

Esclarece-se, ademais, que as iniciativas propostas para constarem da Agenda Regulatória 2019-2020 estão sendo tratadas em processo próprio (SEI nº 53500.035584/2018-05) e integram o presente Plano na forma de anexo.

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 sentido, 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 das assimetrias de informação presentes nas relações de consumo, envolvendo a oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações	Inteligência Institucional	SRC
3	Realizar estudo sobre o uso dos dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações	Inteligência Institucional	SRC

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
4	Realizar estudo para aprimorar o conhecimento em torno dos novos modelos de negócio do setor de telecomunicações	Inteligência Institucional	SCP

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 a competição 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.

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
5	Monitorar a competição	Projetos Estratégicos	SCP

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
6	Implementar revisão do Modelo de Gestão do Espectro	Projetos Estratégicos	SOR
7	Implementar revisão do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações	Projetos Estratégicos	SOR

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
8	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
9	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
10	Realizar estudo sobre mercados relevantes digitais	Inteligência Institucional	SCP
11	Coordenar a participação da Anatel no estudo da OCDE	Projetos Estratégicos	SUE
12	Estudo para identificar barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão das redes 5G	Inteligência Institucional	ATC/SPR

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
13	Elaborar modelo de coordenação das ações de acompanhamento e controle	Projetos Estratégicos	SFI
14	Elaborar e implementar modelo de governança regional	Projetos Estratégicos	SFI
15	Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência	PDTIC	SGI
16	Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência	PDTIC	SGI
17	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
18	Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência	PDTIC	SGI
19	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 oficiais	PDTIC	SGI
20	Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequadas 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
21	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
22	Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia	PDTIC	SGI
23	Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC	PDTIC	SGI
24	Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos	Projetos Estratégicos	SAF
25	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
26	Programa de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional da Anatel junto à sociedade civil	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	APC
27	Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	ARI
28	Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	ARI
29	Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	AIN
30	Elaborar e Implementar Programa de Internalização das discussões internacionais	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	AIN
31	Ampliar o acompanhamento de <i>stakeholders</i> estratégicos	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	ARI

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, foi selecionada a iniciativa que segue:

Quadro 12 - Iniciativas propostas para atendimento à Diretriz 10

Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos			
Seq	Iniciativa	Camada Tática	Área
32	Fomentar o uso de <i>self-service</i> de BI e convergir para a cultura de Analytics (Projeto Estratégico Data & Analytics)	Projetos Estratégicos	SGI

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
33	Executar Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel	Gestão Administrativa e Financeira	SAF
34	Implementar Programa de Gestão por Desempenho	Gestão Administrativa e Financeira	SAF
35	Dimensionamento de Pessoal	Gestão Administrativa e Financeira	SAF
36	Plano de Aquisições e Contratações (PAqC 2019)	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, as iniciativas, com exceção àquelas propostas para a Agenda Regulatória 2019-2020, serão apresentadas por camada temática: (1) Projetos Estratégicos; (2) Inteligência Institucional; (3) PDTIC 2019-2020; (4) Agenda Regulatória 2019-2020 (as iniciativas propostas serão discutidas em outro processo, 53500.035584/2018-05, e, ao serem efetivamente definidas, comporão um anexo ao presente Plano); (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, e que integrarão um anexo ao plano; (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. Temas e subtemas de fiscalização
6. Comunicação e Relacionamento Institucional
7. Gestão Administrativa e Financeira

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	Fomentar o uso das soluções e as melhores práticas de <i>Analytics</i> e <i>Business Intelligence</i> , por meio de uma melhor gestão das soluções de BI, da disponibilização dos dados e das publicações de dados, suportados pela ampliação do conhecimento dos envolvidos, da comunicação com o restante da Agência e do <i>Know-how</i> e de um <i>framework</i> de mercado de consultores especializados.	Jul/2018	7 a 12 meses
2	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	Jan/2020	7 a 12 meses

			a sua entrada em vigor. Sabe-se que a conclusão de tais produtos depende da versão final do 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.	A partir da aprovação do Regulamento	13 a 24 meses
6	Definição do Modelo de Coordenação das Atividades de Acompanhamento, Controle e Fiscalização da Anatel	SFI	Sistematizar e desenhar o procedimento de do processo de acompanhamento controle e fiscalização nas fases de planejamento, execução, avaliação das ações propostas e divulgação dos resultados obtidos.	Jan/2019	7 a 12 meses
7	Definição do modelo de governança regional	SFI	Definir e submeter ao Conselho Diretor proposta de modelo de governança para a execução dos diversos processos realizados nas unidades descentralizadas (UDs).	Jan/2019	7 a 12 meses
8	Monitoramento da Competição	SCP	Implementar as medidas necessárias para a efetivação do PGMCM 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
9	Implementação do MP Gerir Aquisições e Contratos	SAF	Promover o acompanhamento e controle da implantação do Macroprocesso Gerir Aquisições e Contratos conforme cadeia de valor proposta pela Consultoria Advisia com a participação das áreas de negócio da Anatel, bem como identificar eventuais processos não mapeados ou necessidades de ajustes nos fluxos propostos.	Jan/2019	7 a 12 meses
10	Implementação do MP Gerir Infraestrutura e Serviços	SAF	Promover o acompanhamento e controle da implantação do Macroprocesso Gerir infraestrutura e Serviços conforme cadeia de Valor proposto pela Consultoria Advisia com a participação das áreas de negócio da Anatel, bem como identificar eventuais processos não mapeados ou necessidades de ajustes nos fluxos propostos.	Jan/2019	7 a 12 meses
11	Coordenar a participação da Anatel no Estudo da OCDE	SUE	Garantir logística de insumos necessários para a OCDE elaborar o estudo <i>“OECD Reviews Of Digital Transformation: Going Digital In Brasil And Telecommunication Policy And Regulation In Brasil”</i> ,	Jan/2019	Acima de 24 meses

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 balizar a atuação regulatória 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 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
5	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
6	Estudo para identificar barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão das redes 5G	ATC/SPR	Propõe-se aprofundar estudos técnico-científicos sobre a rede 5G; identificar oportunidades e desafios em relação à rede 5G e avaliar os modelos regulatórios (espectro, outorga, consumidor, competição, qualidade, cobertura e infraestrutura), identificando possíveis barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão da rede 5G.	Fev/2019	7 a 12 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 processo Sei nº 53500.003822/2018-13. As iniciativas foram propostas para fins de enfrentamento dos desafios que foram prospectados pelas áreas de negócio.

As iniciativas do PDTIC são compostas por ações que já foram aprovadas no âmbito da Comissão Interna de Tecnologia da Informação (CITI), presidida pelo Presidente da Anatel. O quadro a seguir apresenta as iniciativas selecionadas para serem executadas no âmbito do PDTIC 2019-2020.

Quadro 16 - Iniciativas do PDTIC 2019-2020

Seq.	Iniciativas		Escopo
1	Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência.	SGI	A iniciativa contempla o provimento de bens e serviços para suporte do Datacenter, solução de balanceamento de carga e firewall de aplicações, de servidores de rede para as unidades descentralizadas, de serviço de transporte de dados para interligação das estações remotas de monitoramento do espectro e periféricos de TIC para as unidades descentralizadas (GRs).
2	Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência	SGI	A iniciativa contempla o provimento de solução para gestão centralizada de ambientes computacionais.
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.	SGI	A iniciativa contempla o provimento de serviços de atendimento técnico ao usuário de TIC, de serviço de transporte de dados para interligação das unidades descentralizadas da Anatel à sede (Rede MPLS), de serviço de acesso à Internet, de serviço de rede sem fio, de suporte técnico em ambiente de redes e comunicações integradas, de serviço para fornecimento de certificados digitais, de solução antivírus e antispam, serviço de suporte técnico para solução de telefonia VoIP, de serviços de locação de impressoras (outsourcing), de Serviço Móvel Pessoal (SMP) e de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC).
4	Atender de forma adequada às demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência	SGI	A iniciativa contempla o provimento de suporte técnico para infraestrutura de ambientes computacionais e aplicações departamentais.
5	Atender de forma adequada às 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 oficiais.	SGI	A iniciativa contempla a disponibilização de bases de dados, com seus respectivos artefatos, no portal brasileiro de dados abertos e o provimento de suporte técnico do software de gestão do acervo bibliográfico e portal de jurisprudência.

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)	SGI	A iniciativa contempla a revisão do modelo de desenvolvimento de sistemas (metodologia ágil e política de desenvolvimento interno), o aprimoramento dos controles para acompanhamento das demandas de sistemas de TI, o provimento de serviços de desenvolvimento, manutenção evolutiva, sustentação de sistemas e de aferição e validação de métricas e implantação de ferramenta de integração de desenvolvimento de aplicações (versionamento, gestão de requisitos, gestão de processo ágil, automação, teste e gestão de releases).
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”	SGI	A iniciativa contempla o provimento de manutenção dos aplicativos móveis da Agência.
8	Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia.	SGI	A iniciativa contempla o provimento de serviço de arquitetura e administração de dados, a definição de padrões, metodologias e tecnologias para suportar o desenvolvimento de <i>frontend</i> das aplicações e a implantação e operacionalização dos processos de gerenciamento de mudança e de gerenciamento de configuração.
9	Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC.	SGI	A iniciativa contempla a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para avaliar a melhor opção para atendimento às necessidades de solução de TIC identificadas no PDTIC 2019-2020.

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 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.

A Agenda Regulatória para o biênio 2019-2020 foi aprovada em 26 de março de 2019 por meio da Portaria nº 542, contendo 48 (quarenta e oito) iniciativas, sendo que 33 (trinta e três) destas são relativas à continuação da Agenda Regulatória 2017-2018 e outras 15 são novas. Entre as iniciativas que continuam do biênio anterior, 18 (dezoito) estão classificadas como prioritárias e 15 (quinze) como ordinárias. Entre as novas iniciativas, 2 (duas) são prioritárias e 13 (treze) ordinárias.

Durante o exercício de 2019, em razão da necessidade de elaboração de Edital de Licitações de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros e da Edição do Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, que extinguiu e estabeleceu diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal, fez-se mister a inclusão do item 49, com caráter urgente e do item 50, com caráter prioritário, aprovados, respectivamente, pela Portaria nº 1371, de 30 de julho de 2019 e Portaria nº 1824, de 09 de setembro de 2019.

Abaixo, pode ser vislumbrada a tabela atualizada de Iniciativas Regulamentares, divididas em Temas e Subtemas.

AGENDA REGULATÓRIA 2019-2020

TEMA: PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Subtema: Modelo de prestação e ampliação do acesso

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
1	Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações: (i) PGO, Termo de Autorização único e Temas relevantes para alteração da legislação de telecomunicações; e (ii) regulamento de adaptação	Prioritário		Aprovação final ⁽ⁱ⁾ Consulta Pública ⁽ⁱⁱ⁾		Aprovaçã o final ⁽ⁱⁱⁱ⁾
2	Reavaliação da regulamentação sobre operacionalização das metas de universalização	Prioritário	Relatório de AIR Consulta Pública	Aprovação final		
3	Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações, inclusive por meio de redes ditas de quinta geração (5G), em áreas de abrangência regionais ou nacional	Prioritário	Relatório de AIR	Consulta Pública Aprovação final		
4	Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações por prestadores regionais	Prioritário				Relatóri o de AIR
49	Edital de Licitação de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros	Urgente		Relatório de AIR Consulta Pública	Aprovação Final	

Subtema: Regras gerais de prestação de serviços

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
5	Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
6	Reavaliação da regulamentação visando diminuir barreiras regulatórias à expansão das aplicações de internet das coisas e comunicações máquina-a-máquina	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
7	Reavaliação da regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		
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	Prioritário		Aprovação final		

Subtema: Direito dos consumidores

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
9	Reavaliação da regulamentação sobre direito dos consumidores de serviços de telecomunicações	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final

10	Reavaliação da regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
----	---	-----------	--	------------------	--	-----------------

Subtema: Qualidade

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
11	Reavaliação do modelo de gestão da qualidade de serviços de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		

TEMA: FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
12	Reavaliação da regulamentação sobre fiscalização regulatória	Prioritário			Aprovação final	
13	Reavaliação da regulamentação sobre aplicação de sanções administrativas	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
14	Revisão do Regulamento de celebração e acompanhamento de Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (RTAC)	Ordinário			Relatório de AIR	

TEMA: GESTÃO ECONÔMICA DA PRESTAÇÃO

Subtema: Promoção da competição e resolução de conflitos

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
15	Reavaliação da regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC	Ordinário	Aprovação final			
16	Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações	Ordinário		Relatório de AIR	Consulta Pública	Aprovação final

Subtema: Preços e tarifas

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
17	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	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	
18	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	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	

19	Revisão anual de Áreas Locais do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC	Ordinário	Relatório de AIR	Aprovação final	Relatório de AIR	Aprovação final
20	Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC	Ordinário		Relatório de AIR	Consulta Pública	Aprovação final

TEMA: RECURSOS À PRESTAÇÃO

Subtema: Certificação e homologação

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
21	Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de Produtos para Telecomunicações - revisão do modelo de certificação	Ordinário		Aprovação final		

Subtema: Outorga de serviços e licenciamento de estações

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
22	Reavaliação do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		
23	Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas	Ordinário	Consulta Pública	Aprovação final		

Subtema: Numeração

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
24	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Administração da numeração	Prioritário	Aprovação final			
25	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Numeração de Serviços	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final

Subtema: Espectro de radiofrequências

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
26	Reavaliação da Regulamentação da Banda S	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
27	Reavaliação da regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV)	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
28	Regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
29	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019)	Prioritário	Consulta Pública		Aprovação final	

30	Revisão da Resolução nº 537/2010 - Faixa de 3,5 GHz	Prioritário	Aprovação final			
31	Regulamentação das faixas de 2300-2400 MHz	Prioritário	Aprovação final			
32	Regulamentação das faixas de 1427-1518 MHz (Banda L) - IMT	Prioritário	Consulta Pública		Aprovação final	
33	Regulamentação das faixas de 4800-4990 MHz	Ordinário				Relatório de AIR
34	Reavaliação da regulamentação de uso de faixas para radioenlaces	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	
35	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões da Conferência Mundial de 2019 (PDF 2021)	Ordinário			Relatório de AIR	Consulta Pública
36	Revisão da regulamentação de uso de radiofrequências associadas à prestação do STFC, SCM e SMP	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
37	Revisão da Resolução nº 288/2002 - Norma de 2 graus da Banda Ku	Ordinário	Relatório de AIR		Consulta Pública	
38	Reavaliação da regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Resolução nº 220/2000 e Resolução nº 267/2001)	Ordinário				Relatório de AIR
39	Revisão das faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Resolução nº 680/2017)	Ordinário	Relatório de AIR		Consulta Pública	
40	Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Resolução nº 548/2010)	Ordinário				Relatório de AIR
41	Revisão do Regulamento de Uso do Espectro (RUE)	Ordinário			Relatório de AIR	

TEMA: FINANÇAS E ARRECADAÇÃO

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
42	Elaboração de regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel	Prioritário		Aprovação final		

TEMA: GESTÃO INTERNA

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
43	Elaboração de novo Regimento Interno da Anatel	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
44	Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicações - CBCs	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
50	Reorganização dos Colegiados da Anatel	Prioritário		Relatório de AIR Consulta Pública	Aprovação Final	

TEMA: SIMPLIFICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA REGULATÓRIA

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
45	Revogação de normativos sem vigência	Ordinário	Aprovação final			
46	Simplificação da regulamentação de serviços de telecomunicações	Prioritário				Relatório de AIR
47	Revogação de normativos (guilhotina regulatória)	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública

TEMA: DADOS SETORIAIS

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
48	Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações	Ordinário	Aprovação final			

A correlação das Iniciativas da Agenda Regulatória com as Diretrizes do Plano Tático 2019-2020 encontra-se disponível no Anexo V deste documento.

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.

À guisa de esclarecimento, informe-se que não há prioridade entre os subtemas que constam do mesmo bloco de priorização.

Quadro 17 - Temas e Subtemas de Fiscalização: priorização em blocos

Prioridade	Tema	Subtema	
1	Certificação	E-commerce	
		Importação	
		Comercialização	
		Distribuição	
		Fabricação	
	Infraestrutura	Bens Reversíveis	
	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)			
2	Qualidade	Métodos de coleta, cálculo e indicadores de qualidade	
		Atendimento	
	Direitos do Consumidor	Pós Venda	
		Oferta e Contratação	
		Cancelamento a pedido	
		Faturamento, Cobrança e Ressarcimento	
	Obrigações Gerais	Portabilidade	
	Uso do Espectro	Interferência prejudicial: conflito de coordenação nacional	
		Interferência prejudicial: conflito de coordenação internacional	
		Interferência em Satélite	
	3	Certificação	Utilização
		Competição	Compartilhamento de Infraestrutura
Infraestrutura		Infraestruturas Críticas	
		Área de Cobertura - Urbana	
		Área de Cobertura - Rural	
TAC		Qualidade	
		Área de Cobertura	
		Licenciamento	
		Certificação	
		Projeto Estruturante e/ou Compromisso Adicional	
		Universalização	
		Outorga	
		Direitos dos Usuários	
		Óbice à Fiscalização	
		Obrigações Gerais	
Universalização		Acessos Individuais	
		Acessos Coletivos - Instalação e Funcionamento	
		Metas de universalização	
		Acessos Coletivos - Gratuidade	
Uso do Espectro		Exposição humana a CEMRF (RNI)	
		Uso temporário do Espectro	
	Radiomonitoração Espacial		
4	Certificação	OCD	
		Práticas anticompetitivas com enfoque nas relações entre prestadoras	
	Competição	Oferta de Atacado	
		Interconexão	
		Código de Seleção da Prestadora	
	Econômico	Reajuste de tarifas	

	Infraestrutura	Backhaul
		Banda Larga (PNBL e PBLE)
	Obrigações Gerais	Acessibilidade
	Uso do Espectro	Radiomonitoração Terrestre
		Interferência em serviço de interesse restrito
5	Econômico	Bilhetagem, faturamento e tarifação
		Ônus Contratual
		Acompanhamento Econômico-Financeiro
		Monitorar Bens Reversíveis
	Infraestrutura	Composição acionária e societária
		Roaming
		Rede de Acesso
		Rede de Transporte
		Compromissos de aquisição de Produtos e Sistemas Nacionais
		Banda Larga (REPBL)
	Inteligência Regulatória	Home-passed
		Subsídios à Regulamentação
	Outorga	Estudos e avaliações
		Desvio de finalidade da outorga
		Direito de exploração de satélite
	Radiodifusão	Licenciamento de Estação
Uso do Espectro	Aspectos Técnicos de Radiodifusão	
6	Econômico	Recursos de numeração
		Tributário - FISTEL e CFRP
		Tributário - FUNTEL
	Obrigações Gerais	Tributário - FUST
		LTOG
	Outorga	TV por assinatura (canais obrigatórios)
		Quadro societário, transferência e outros aspectos jurídicos
		Serviço não outorgado
		Vistoria técnica de estação de telecomunicações
	Radiodifusão	Entrada em operação comercial
		Aspectos não Técnicos
		Acessibilidade em radiodifusão
		Conteúdo de radiodifusão

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, no sentido de 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.

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 18 - Iniciativas de Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional

Seq	Iniciativas	Área	Escopo
1	Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória	ARI	Especial atenção deve ser dirigida ao diálogo institucional acerca dos temas constantes da Agenda Regulatória, para que se amplie a própria participação social, potencializando a colaboração de grupos de <i>stakeholders</i> no processo de regulamentação da Agência e a busca de soluções para os desafios regulatórios do setor de telecomunicações.
2	Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional	ARI	O acompanhamento contínuo e sistematizado dos trabalhos do Congresso Nacional permite apoiar a ação parlamentar e propor alternativas para questões de interesse da Agência e das telecomunicações. Nesse sentido, considerando o início de uma nova Legislatura em 2019, será necessário investir na construção e manutenção de relacionamento contínuo com o Legislativo, com vistas a exercitar o diálogo construtivo, em favor do interesse público, fortalecer a cultura da regulação setorial em telecomunicações e apoiar a ação parlamentar, propondo alternativas nas questões que afetem interesses da Anatel e, sobretudo, do desenvolvimento das telecomunicações no Brasil.
3	Ampliar o acompanhamento de <i>stakeholders</i> estratégicos	ARI	Considerando que os órgãos do Ministério Público, em âmbito federal e estadual, figuram entre os principais demandantes de ações da Agência, deve-se aprofundar o relacionamento estratégico com esses órgãos, inclusive incentivando a participação da Agência em eventos de relevância institucional, para possibilitar a exposição do posicionamento formal da Agência e esclarecer questionamentos acerca de suas competências; esclarecendo, nas manifestações da Agência, os limites legais e a forma de sua atuação, prestadas às entidades interessadas com a brevidade possível; e identificando oportunidades de melhoria na gestão dos relacionamentos externos por meio, sobretudo, da atuação integrada das unidades descentralizadas da Anatel, no âmbito estadual e municipal.
4	Programa de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional da Anatel junto à sociedade civil	APC	Realização de ações voltadas para subsidiar a discussão de propostas regulamentares e incentivar a participação da sociedade nos processos de consulta e audiência públicas, de modo a tornar as propostas colocadas em consulta mais claras, e comunicar os benefícios esperados para a sociedade e para o setor.
5	Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais	AIN	Voltado para o fortalecimento das relações internacionais nos temas de telecomunicações, o projeto visa definir e aprovar a Política de Relações Internacionais da Anatel, que contemple inclusive, a participação da Agência em novos organismos internacionais e em eventos. Além disso, pretende-se (i) avaliar o aumento das cotas brasileiras na União Internacional de Telecomunicações - UIT; (ii) fortalecer a participação de outros <i>stakeholders</i> na atuação internacional (inclusive a de outros órgãos governamentais, com destaque para o Poder Executivo); e (iii) consolidar práticas de planejamento administrativo das atividades.
6	Elaborar e Implementar Programa de Internalização das discussões internacionais	AIN	O projeto visa a internalização das discussões ocorridas em âmbito internacional para orientar a condução da estratégia da Anatel e das políticas setoriais. O foco da internalização deve ser, principalmente, o Conselho Diretor e as áreas gestoras dos processos afetados pelas discussões e decisões internacionais.

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.

Para o enfrentamento aos desafios que se vislumbram, foram definidas iniciativas a serem executadas, foi realizada uma priorização de competências a balizarem a oferta de capacitação institucional, além do plano orçamentário, cuja execução deverá ser acompanhada no nível tático.

O quadro abaixo apresenta as iniciativas a serem executadas, e as subseções apresentarão as diretrizes de capacitação e o plano orçamentário.

Quadro 19 - Iniciativas de Gestão Administrativa e Financeira

Seq	Iniciativas	Escopo
1	Programa de Gestão por Desempenho	<p>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.</p> <p>A execução desta iniciativa está sujeita ao atendimento da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, editada pelo MPOG, 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.</p>
2	Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel (PRA)	<p>O Plano de Recuperação da Infraestrutura da Anatel visa garantir a integridade da estrutura, a segurança e a salubridade dos servidores e usuários e atender a exigências da legislação e formuladas pelos órgãos de controle, obrigações que foram afetadas pelas restrições orçamentárias enfrentadas nos últimos anos. Após mapeamento da situação dos ambientes de trabalho da Agência, as demandas foram classificadas de acordo com a caracterização do serviço necessário¹ e os riscos associados à sua não realização. Ademais, concluiu-se que para solucionar os diferentes tipos de demandas fazia-se necessária uma solução centralizada, racionalizando a forma de contratação e de fiscalização, e a homogeneização de controles e serviços, favorecendo assim a eliminação de esforços duplicados e redução de custos operacionais.</p> <p>Em que pese esta conclusão, o fato é que a realização das contratações e o recebimento de todos os projetos de forma concomitante traz riscos, com grande possibilidade de problemas na segunda etapa da contratação, qual seja, a execução dos serviços. Assim, com o intuito de minimizar os riscos, optou-se por dividir o Plano de Revitalização da Infraestrutura da Anatel em duas etapas (Contratação de Projetos Executivos e Execução dos Serviços), sendo a primeira delas dividida em duas fases.</p> <p>Na Primeira Fase, chamada de Projeto Piloto, objetiva a contratação de Projetos Executivos completos para 4 (quatro) unidades a serem recuperadas, escolhidas de acordo com a complexidade e a urgência dos reparos.² A partir dos resultados oriundos da Primeira Fase será possível identificar e mitigar os riscos envolvidos e, por consequência, corrigir eventuais falhas, otimizar o processo e dar andamento à Segunda Fase, com a contratação de Projetos Executivos completos para a Sede da Agência e diversas Unidades Descentralizadas.³</p> <p>Recebidos e aprovados os projetos, dar-se-á seguimento à segunda etapa da contratação, relativa à execução dos serviços.</p> <p>Processos instaurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo nº 53500.015702/2018-51: Contratação de Projetos Executivos - Projeto Piloto; e • Processo nº 53500.021639/2018-91: Contratação de Projetos Executivos - Segunda Fase.
3	Dimensionamento de Pessoal	Reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos humanos da Anatel, realizando o dimensionamento de pessoal da Anatel.
4	Plano de Aquisições e Contratações (PAqC 2019)	O Plano de Aquisição e Contratação da Anatel para o exercício de 2019 (PAqC 2019) apresentará o conjunto de novas aquisições e contratações que se pretende realizar ao longo do ano de 2019 na Anatel, criando condições para a implementação de um modelo de

governança, que compreende essencialmente mecanismos de planejamento, execução e monitoramento das aquisições e contratações da Agência, tanto da Sede, quanto das unidades descentralizadas.

A execução do PAQC 2019 depende fortemente da disponibilidade orçamentária e das regras de movimentação de dotação entre ações e grupos. Assim, o monitoramento de sua execução deve explicitar o esforço da Anatel no sentido de adquirir e contratar os bens e serviços necessários à consecução de suas competências a partir do orçamento disponível e de reduzir as principais lacunas para o desenvolvimento de projetos, a atualização de infraestrutura de TI e a atualização do capital humano enfrentadas nos últimos anos.

1 Os serviços necessários foram classificados nas seguintes categorias: Manutenção predial civil; reforma da instalação elétrica estabilizada, reforma da instalação hidráulica; luminotecnia; adequação de acessibilidade; reforma de Instalação sanitária; aproveitamento de água de chuva; mini geração de energia solar fotovoltaica; prevenção e combate a incêndio; reforma do cabeamento estruturado; patologia estrutural; arquitetônico de ampliações; arquitetônico de restauros; CFTV; ventilação, exaustão e climatização; mobiliário e layout; urbanização e paisagismo do pátio; e impermeabilização. 1 São elas a GR01 (obra mais complexa), a GR02 (obra mais simples), GR08 (obra que, somada com as outras, faz com que todos os tipos de projetos estejam no Projeto-Piloto) e UO07.1 (obra com prazo pelo MPT). 1 São elas UO2.1, GR03, UO3.1, GR05, GR06, UO6.1, UO6.2, GR07, UO7.2, UO7.3, UO8.1, GR09, UO9.1, UO10.2 e UO11.3.

3.7.1 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.

O **Anexo III** do presente Plano apresenta a metodologia adotada para a priorização das competências a serem desenvolvidas ou fortalecidas no biênio de 2019-2020.

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

Quadro 20 – Competências priorizadas para o biênio 2019-2020

Seq	Competências	Descrição
1	Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis ao Setor de Telecom	Conhece as principais leis, normas e regulamentos aplicáveis ao setor de Telecom, tais como a Lei Geral de Telecomunicações (LGT), a lei 9.472 (que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações), a lei 4.117 (Código Brasileiro de Telecomunicações), o decreto 52.795 (que regulamenta os serviços de radiodifusão), o Plano Geral de Metas de Competição, o Regulamento dos Serviços de Telecomunicações e demais normas que tratem de aspectos institucionais, regulação, internet, tarifação, outorga, serviços de telecomunicações, fiscalização, controle de obrigações e competição.
2	Normas e Regimento Interno da Anatel	Conhece as principais normas internas da Anatel, tais como o Regimento Interno, o Código de Conduta, entre outras.
3	Banco de Dados	Tem capacidade de manipular banco de dados, realizando a captação, modelagem e leitura desses, através de ferramentas como o Access, SQL Server, MySQL, PostgreSQL, Nosq e FoxPro. Transforma os dados em informação relevante para tomadas de decisões e garante a segurança e integridade desses.
4	Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos	Conhece os conteúdos básicos da área de estatística, sabendo aplicar os diferentes conceitos para analisar dados; aprofunda os conhecimentos em Microsoft Excel, tendo capacidade de utilizar os recursos para gerar tais análises. Consegue elaborar relatórios dinâmicos e <i>dashboards</i> .
5	Análise Estatística de Dados	Conhece as principais técnicas e métodos estatísticos necessários para analisar dados, tais como: inferência, regressão, análise de desvios, projeções estatísticas, amostragem, modelagem probabilística, análise multivariada, distribuições, entre outros. Consegue utilizar ferramentas estatísticas necessárias à área de trabalho específica, tais como SAS, IBM SPSS Statistics, MATLAB e Programa R.
6	Business Intelligence (BI)	Conhece o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para suportar a gestão dos negócios. Sabe utilizar as teorias, metodologias e tecnologias existentes para transformar dados brutos em informação útil para tomadas de decisões estratégicas, tais como o Pentaho, o Data Warehouse e o Data Mining.
7	Governança de Dados	Sabe estruturar e administrar os ativos de informação, com o objetivo de suportar a tomada de decisão estratégica e aprimorar a eficiência operacional.
8	Linguagem de Programação para Análise de Dados	Sabe utilizar a linguagem VBA (Visual Basic Application) para elaboração de macros, automatizando tarefas repetitivas ou criando relatórios complexos.
9	Gestão de Dados	Sabe definir, planejar, implantar e executar estratégias, procedimentos e práticas necessárias para gerenciar de forma efetiva os recursos de dados e informações das organizações, incluindo planos para sua definição, padronização, organização, proteção e utilização. Conhece as orientações do DAMA DMBOK para a gestão de dados.
10	Redação Oficial	Compreende a aplicação de técnicas da redação oficial, tais como impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Sabe elaborar minutas, despachos, ofícios ou qualquer ato normativo necessário para a comunicação com o poder público.
11	Técnicas de Apresentação e Oratória	Possui habilidades argumentativas e conhece as regras e técnicas adequadas para produzir e apresentar um bom discurso, além das ferramentas necessárias para elaborar a apresentação. Sabe falar em público de forma estruturada e

		deliberada, conseguindo influenciar, informar ou entreter os ouvintes.
12	Ferramentas de Planejamento Estratégico	Conhece e aplica os principais conceitos do Planejamento Estratégico, considerando suas etapas, como a formulação dos objetivos organizacionais; a análise interna das forças e limitações; a análise do ambiente externo; e a formulação das alternativas estratégicas. Utiliza metodologias, ferramentas e técnicas para a elaboração do planejamento, tais como BSC, análise de mercado, 5 forças de Porter, análise de cenários prospectivos, entre outras.
13	Gestão de Projetos	Aplica conhecimentos, habilidades e técnicas para o gerenciamento de projetos de forma efetiva e eficaz, controlando tempo, custo, escopo e recursos e permitindo que os resultados dos projetos estejam alinhados com os objetivos do negócio. Sabe gerenciar as metas definidas para o projeto e utilizar ferramentas de projetos, como, por exemplo, o Project e o PWA.
14	Gestão de Processos	Compreende a importância da visão por processos, entendendo quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os suportam. Realiza uma gestão por processos, sabendo o que e como medir, onde atuar e o que melhorar.
15	Benchmarking	Sabe pesquisar processos e práticas de outras entidades e realizar comparações para identificar as melhores práticas e alcançar um nível de superioridade ou vantagem, influenciando a produtividade e os resultados da agência.
16	Redes de Acesso	Conhece o funcionamento e tecnologias de redes de acesso, tanto as que utilizam meios guiados, por exemplo os padrões xDSL e cable modem, quanto as que utilizam meios não-físicos, como o WiFi, WiMAX e celulares.
17	Tecnologias e Redes de Telecomunicações	Conhece as tecnologias de sistemas de telecomunicações e possui domínio sobre sua evolução, incluindo teoria, normas, equipamentos, aplicações e suas classificações (sistemas fixos, móveis, satelitais, meios guiados, não guiados, modulações analógicas, digitais, etc.). Possui domínio sobre a evolução tecnológica das telecomunicações, e entende seus impactos no mercado.
18	Conhecimento do Negócio	Ter consciência regulatória, entendendo os objetivos fundamentais da agência, o ambiente em que ela está inserida, os consumidores que ela atende (assim como as diferenças regionais de cada grupo de consumidores), o mercado de telecomunicações regulado e as leis e normas aplicáveis ao segmento.
19	Visão Sistêmica	Capacidade de visualizar a agência como um todo, entendendo a inter-relação entre os processos e garantindo a sinergia entre as áreas, de forma que haja cooperação, interação e troca de informações inter setoriais, agregando valor ao negócio. Assegurar que o trabalho, as ações as decisões e os comportamentos estejam alinhados com a estratégia, a visão, a missão e os valores da agência. Garantir o alinhamento interno, tanto horizontal como vertical, das decisões chaves da agência.
20	Engajamento/Comprometimento	Agir com empenho e se comprometer com os resultados da agência, utilizando da melhor forma o potencial produtivo individual. Entender o propósito da agência e se conectar com ele. Estar motivado, demonstrando orgulho de pertencer à Anatel.
21	Iniciativa	Capacidade de agir proativamente, sem depender de instruções alheias, e atuar com determinação, mesmo em situações de crise. Ter espírito empreendedor, buscando criar novas oportunidades. Tomar decisões com agilidade e inteligência, de forma a evitar problemas e situações de conflito.

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.

3.7.2 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.

A partir do levantamento das necessidades das áreas de negócio, a proposta orçamentária da Anatel para o ano de 2019 foi estabelecida no valor de R\$ 593.748.531,00, considerando os créditos suplementares concedidos até 23 de setembro de 2019.

Tabela 1 – Proposta Orçamentária da Anatel para o exercício de 2019

LOA 2019 = Sistema Orçamento (23/09/2019)	
PESSOAL	400.987.306,00
Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios) – valor a ser lançado pela SOF	293.195,00
Contribuições da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência	56.459.000,00
Pagamento de Pessoal Ativo da União	328.474.628,00
Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Cíveis	15.760.483,00
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	162.182.514,00
Administração da Unidade	96.710.567,00
Administração da Unidade	85.354.051,00
Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação	11.356.516,00
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
Benefícios Obrigatórios aos Servidores Cíveis, Empregados, Militares e seus Dependentes*	10.056.585,00
Assistência Médica e Odontológica aos Servidores civis, empregados, militares e seus dependentes*	4.604.640,00
Fiscalização em Telecomunicações	23.168.027,00

Fiscalização em Telecomunicações	23.168.027,00
Regulação dos Serviços de Telecomunicações	6.503.632,00
Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações	367.032,00
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	20.445.000,00
Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações	20.445.000,00
INVESTIMENTO	26.728.391,00
Administração da Unidade	22.554.711,00
Administração da Unidade	22.554.711,00
Fiscalização em Telecomunicações	8.024.000,00
Fiscalização em Telecomunicações	8.024.000,00
TOTAL	593.748.531,00

* São enquadradas como despesas obrigatórias da mesma forma que as despesas de Pessoal

Para o ano de 2020, com a publicação da Lei nº 13.848/2019 (Lei das Agências Reguladoras), a Anatel foi elevada ao patamar de Órgão Setorial, não estando mais vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) para fins de orçamento. Assim, após interações com as áreas de negócio e considerando o Plano Anual de Contratações da Anatel para 2020, estimou-se o orçamento no valor de R\$ 603,42 milhões, detalhado abaixo.

Tabela 2 - Proposta Orçamentária da Anatel para o exercício de 2020

PLOA 2020 - Sistema Orçamento (16/08/2019)	
PESSOAL	390.062.102,00
Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios) – valor a ser lançado pela SOF	0,00
Contribuições da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência	44.155.917,00
Pagamento de Pessoal Ativo da União	327.734.391,00
Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis	18.171.794,00
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	186.365.004,00
Administração da Unidade	101.604.032,00
Administração da Unidade	95.722.059,00
Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação	5.881.973,00
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
Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes*	10.056.585,00*
Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes*	4.033.980,00*
Fiscalização em Telecomunicações	24.209.791,00
Fiscalização em Telecomunicações	24.209.791,00
Regulação dos Serviços de Telecomunicações	13.556.633,00
Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações	7.609.381,00
Outorga dos Serviços de Telecomunicações	384.477,00
Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações	5.562.775,00
Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações	32.209.920,00
Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações	32.209.920,00
INVESTIMENTO	26.995.561,00
Administração da Unidade	13.271.711,00
Administração da Unidade	13.271.711,00
Fiscalização em Telecomunicações	13.723.850,00
Fiscalização em Telecomunicações	13.723.850,00
TOTAL	603.422.667,00

* São enquadradas como despesas obrigatórias da mesma forma que as despesas de Pessoal

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 oficiais.	(%)

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

$$Indicador_{Fiscalização} = \frac{n^{\circ} \text{ de ações de fiscalização executadas}}{n^{\circ} \text{ de ações de fiscalização planejadas}}$$

Da Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional

A partir das iniciativas de comunicação e relacionamento institucional e internacional, as áreas competentes deverão elaborar relatórios qualitativos que apresentem os resultados alcançados à luz do escopo apresentado para cada uma das iniciativas, e explanação das dificuldades e intercorrências que eventualmente tenham inviabilizado o alcance dos resultados esperados. .

Da Gestão Administrativa e Financeira

Para o monitoramento das iniciativas táticas, 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} =
$$\frac{\text{nº de vagas contratadas pela Anatel em eventos de capacitação dentre as competências priorizadas}}{\text{nº total de vagas contratadas pela Anatel}}$$

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

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

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

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

**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 <i>self-service</i> de BI e convergir para a cultura de <i>Analytics</i> .

Detalhamento do Projeto:			
Justificativa para o Projeto:	O projeto proposto propõe solucionar os problemas elencados abaixo: <ul style="list-style-type: none">- Baixa disponibilidade dos dados para análise;- Necessidade de uniformização e garantia de qualidades das coletas de dados;- Regras de qualidades de dados desconhecidas ou não documentadas;- Baixo conhecimento da Agência de suas soluções disponíveis para Análise de Dados e BI;- <i>Dashboards</i> pulverizados em soluções descontinuadas ou não institucionais; e- 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 <i>Analytics</i> ; As decisões das Agências serem orientadas por dados; Ampliação da disponibilização de dados internamente e externamente; e 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, mudanças 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:	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:	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 superar tais riscos.</p> <p>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.</p>		
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:	2020
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:	Atualização do 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:	Implantação da 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, mudanças 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 da 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:	-	Ano de Início:	A partir da aprovação do regulamento
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:	Definição de Modelo de Coordenação das Atividades de Acompanhamento e Controle da Anatel
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:	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>		
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:	Definição e implementação do 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:	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none">1 - Mapear a capacidade produtiva de cada UD.2 - Avaliar o desempenho dos processos e atividades executados nas UD's, sejam eles delegados ou não.3 - Melhorar a gestão das delegações4 - Promover a maior integração entre as UD's e os demais órgãos da Anatel5 - Aprimorar o planejamento das atividades6 - Padronizar e nivelar o conhecimento7 - Mediar e conciliar eventuais dificuldades, estimulando e buscando compor consenso8 - Avaliar desempenho global dos Gerentes nos estados9 - 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. 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:	<p>Acesso à infraestrutura e aos serviços de telecomunicações é o primeiro passo em direção à transformação digital, como exposto pelo material de referência <i>OECD Going Digital Integrated Policy Framework</i>. 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.</p> <p>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 <i>stakeholders</i>, revisar documentos e participar de eventos.</p>		
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 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		

Proposta de Estudo:

Informações do Proponente:	
Nome do Estudo:	Estudo para identificar barreiras regulatórias, visando potencializar o desempenho e a expansão das redes 5G.
Área do Proponente:	Assessoria Técnica - ATC e Superintendência de Planejamento e Regulamentação – SPR.
Objeto do Estudo:	Realização de estudo para fins de (i) aprofundar estudos técnico-científicos sobre a rede 5G; (ii) identificar oportunidades e desafios em relação à rede 5G; (iii) avaliar os modelos regulatórios (espectro, outorga, consumidor, competição, qualidade, cobertura e infraestrutura), identificando possíveis barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão da rede 5G.

Detalhamento do Estudo:			
Justificativa para o Estudo:	A rede 5G será importante meio de suporte de todo o ecossistema digital, desde cidades e casas inteligentes, grandes setores como mineradoras, agricultura, plantas de energia solar, monitoramento da saúde, até dispositivos mais do dia a dia, como torradeira, brinquedos de crianças, geladeiras, roupas esportivas. A 5ª geração das redes móveis considera cenários com requisitos de alta taxa de transmissão e alta capacidade de escoamento de tráfego, alta densidade de dispositivos, baixíssima latência e altíssima confiabilidade, bem como acesso a áreas remotas. Diante disso, a Anatel tem o desafio de estabelecer um modelo regulatório capaz de potencializar o desempenho e expansão da rede 5G, considerando os requisitos definidos para a rede.		
Benefícios Esperados:			
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 dependência		
Previsto no PDTIC:	Não		
Há custos orçamentários:	Sim		
Áreas Envolvidas:	SUE, SPR, SOR, SRC, SCP, SFI, SCO e ATC		

**ANEXO III - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS
COMPETÊNCIAS ELECADAS NAS DIRETRIZES DE CAPACITAÇÃO**

Para identificação e priorização das competências elencadas nas Diretrizes de Capacitação, foram percorridas as seguintes etapas:

- 1) Envio do rol de 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), a todas as áreas da Agência;
- 2) Indicação, pelas áreas, das competências para as quais se requer desenvolvimento, em ordem de prioridade, necessárias para o enfrentamento dos desafios identificados no levantamento de propostas de iniciativas;
- 3) Identificação das competências técnicas, organizacionais e comportamentais com maior prioridade para todas as áreas:

Competências técnicas	Número de Citações
Administração de Planos de Distribuição de Canais de Radiodifusão	1
Administração Financeira e Orçamentária	2
Análise da Qualidade do Serviço (QoS)	2
Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos	5
Análise Estatística de Dados	5
Antenas	2
Argumentação Lógica	3
Arquitetura	1
Arquitetura de Software	1
Arquivologia	1
Atividades em Áreas de Risco	1
Auditoria Contábil	2
Avaliação da Conformidade	1
Avaliação de Desempenho	1
Banco de Dados	5
Benchmarking	4
Big Data	2
Business Intelligence (BI)	4
Cenário de Inovação nos Serviços de Telecomunicações	3
Cenário Internacional de Ampliação de Acesso	1
Comportamento do Consumidor	2
Comunicação Escrita	2
Comunicação Social	1
Conhecimento do Panorama Político	1
Conhecimento do Poder de Polícia Administrativa	2
Conhecimento do Processo Legislativo	1
Conhecimento e Avaliação de Sistemas de Controle Interno	2
Conhecimento em Redes de Informática	2
Conhecimento Técnico de Equipamentos Prediais	1
Conhecimento Técnico em Equipamentos de Microinformática	1
Conhecimentos dos Agentes Externos	2
Conhecimentos Jurisprudenciais	2

Consultoria Interna	1
Contabilidade Geral	2
Contabilidade Pública	1
Controle Externo	1
Custo Total de Propriedade	1
Desenvolvimento de Software	1
Direito Administrativo	2
Direito Civil	1
Direito Concorrencial	1
Direito do Consumidor	1
Direito Eleitoral	1
Direito Empresarial	1
Direito Internacional Público	1
Direito Previdenciário	1
Direito Processual Civil	1
Direito Trabalhista	1
Direito Tributário	1
Diretrizes Internacionais de Gestão de Espectro	1
Econometria	1
Elaboração de Documentos Técnicos Internacionais	1
Elaboração e Gestão de Indicadores de Desempenho	2
Endomarketing	1
Engenharia Mecânica	1
Engenharia Civil	1
Engenharia de Controle e Automação (Mecatrônica)	1
Engenharia Elétrica	1
Equipamentos e Aplicações de Comunicações	1
Espectro	1
Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica	3
Exposição a Campos Eletromagnéticos	1
Ferramentas CAD	1
Ferramentas de Planejamento Estratégico	3
Finanças	1
Geoprocessamento	2
Gerência de Redes de Telecomunicações	2
Gerenciamento de Riscos Corporativos	2
Gerenciamento e Especificação de Requisitos de Sistemas	1
Gestão da Informação	2
Gestão de Cabeamento Estruturado	1
Gestão de Contratos e Licitações	2
Gestão de Dados	4
Gestão de Espectro	2
Gestão de Informações Sensíveis	3
Gestão de Materiais e Patrimônio Público	1

Gestão de Políticas Públicas	2
Gestão de Processos	4
Gestão de Projetos	4
Gestão de Riscos	3
Gestão de Sistemas	2
Gestão do Conhecimento	2
Gestão Orçamentária	2
Gestão por Competências	2
Governança de Dados	4
Infraestruturas Ativas e Passivas de Telecomunicações	2
Inglês	3
Instrução Processual	3
Legislação Específica da Comissão de Ética Pública	1
Legislação Específica de Acessibilidade	1
Legislação Específica de Administração Financeira e Orçamentária	1
Legislação Específica de Convênios e Acordos de Cooperação	2
Legislação Específica de Execução de Garantias	1
Legislação Específica de Fiscalização de Contratos	1
Legislação Específica de Licitações e Contratos	2
Legislação Específica de Participação Social	1
Legislação Específica de Processo Administrativo Fiscal	1
Legislação Específica de Universalização	1
Legislação Específica do FUNTTEL	1
Legislação Específica do Processo Administrativo	2
Legislação Específica do Regime Jurídico dos Servidores Públicos	1
Legislação Específica em Educação	1
Legislação Específica em Saúde	1
Legislações e Normas para Edificações	1
Leis e Regulamentos de Aplicação de Sanções Administrativas	2
Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis ao Setor de Telecom	6
Libras	1
Linguagem de Programação para Análise de Dados	4
Linguagens de Programação para Desenvolvimento de Sistemas	2
Macroeconomia	1
Mapeamento de Processos	2
Marketing Digital	1
Medição de Radiação Não-ionizantes	1
Métodos de Análise de Impacto Regulatório	2
Metrologia	2
Modelos de Predição de Nível de Sinal	2
Modelos de Propagação	2
Normas de Acreditação	1
Normas e Regimento Interno da Anatel	4
Normas e Regulamentos Específicos de Compras e Gestão de Contratos	1

Normas e Regulamentos Internacionais de Telecomunicações	1
Normas e Regulamentos Internos da Anatel - TI	1
Normas Específicas em Segurança de Instalação e Pessoal	1
Normas Específicas em Segurança Predial	1
Normativos de Segurança da Informação	1
Normativos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação	1
Normativos Internos de Controle Societário	1
Normativos Internos de Gestão de Pessoas	1
Obras e Serviços de Engenharia	1
Órbita e Satélites	2
Organização de Eventos	2
Pacote Office	2
Planejamento do Uso do Espectro e Órbita	1
Pregão Eletrônico	1
Processo de Relacionamento entre Reguladas e Consumidores	1
Projeto e Implantação de Redes de Telecomunicações	1
Protocolo e Etiqueta Internacional	1
Psicologia Organizacional	1
Redação Jornalística	1
Redação Oficial	5
Redação Publicitária	1
Redes de Acesso	3
Regulação Econômica	2
Secretariado	2
Segurança de Rede	2
Segurança do Trabalho	1
Sistema de Acompanhamento e Controle de Contratos	1
Sistema de Escrituração Pública Digital	1
Sistema de Inteligência Jurídica	1
Sistemas de Acompanhamento de Consultas Públicas	2
Sistemas de Acompanhamento e Controle das Outorgadas	1
Sistemas de Apoio Administrativo	2
Sistemas de Arrecadação	1
Sistemas de Atendimento ao Cidadão	1
Sistemas de Atendimento de Chamados	1
Sistemas de Auditoria Interna	1
Sistemas de Compartilhamento	2
Sistemas de Controle de Processos	1
Sistemas de EAD	1
Sistemas de Engenharia de Telecomunicações	1
Sistemas de Fiscalização	1
Sistemas de Gestão de Patrimônio	1
Sistemas de Gestão de Qualidade	1
Sistemas de Gestão de Serviços	1

Sistemas de Gestão Documental	2
Sistemas de Informações Geográficas	1
Sistemas de Orçamento	1
Sistemas de Publicações	1
Sistemas dos Agentes Externos	1
Sistemas Estruturantes do Governo Federal	1
Sistemática e Funcionamento do FUNTTEL	1
Softwares e Sistemas Operacionais de Desktop	1
Softwares e Sistemas Operacionais de Servidores	1
Softwares Gráficos	1
Técnica Legislativa e Regulamentar	3
Técnicas de Análise de Perfil	1
Técnicas de Apresentação e Oratória	4
Técnicas de Auditoria	2
Técnicas de Comunicação com o Consumidor	1
Técnicas de Enforcement	1
Técnicas de Entrevistas	1
Técnicas de Formação de Liderança	1
Técnicas de Inteligência Competitiva	1
Técnicas de Mediação e Arbitragem	2
Técnicas de Mitigação de Interferência	1
Técnicas de Motivação e Engajamento	1
Técnicas de Negociação	3
Técnicas de Pesquisa de Mercado	1
Técnicas de Pesquisa de Satisfação	1
Técnicas de Recrutamento e Seleção	1
Tecnologias de Radiodifusão	2
Tecnologias e Redes de Telecomunicações	3
Tecnologias para Ampliação de Acesso e Acessibilidade	2
Testes de Software	1
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	1

Competências organizacionais (todas)	Número de citações
Aprendizagem Contínua	4
Comunicação	5
Conhecimento do Negócio	6
Disseminação de Conhecimento	4
Ética/ Integridade	5
Foco em Resultados e Simplicidade	5
Foco na Sociedade	5
Transparência	5
Visão Sistêmica	6

Competências Comportamentais (todas)	Número de citações
Administração de Conflitos	4
Engajamento/Comprometimento	6
Flexibilidade	4
Gestão de Pessoas	4
Habilidades políticas e relações institucionais	4
Iniciativa	6
Liderança	4
Tomada de Decisões	3
Trabalho em Equipe	5

4) Para as competências técnicas, foram selecionadas como prioritárias aquelas com 4 (quatro) ou mais citações pelas áreas:

Competências técnicas
Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis ao Setor de Telecom
Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos
Análise Estatística de Dados
Banco de Dados
Redação Oficial
Benchmarking
Business Intelligence (BI)
Gestão de Dados
Gestão de Processos
Gestão de Projetos
Governança de Dados
Linguagem de Programação para Análise de Dados
Normas e Regimento Interno da Anatel
Técnicas de Apresentação e Oratória

5) Verificou-se que, durante a execução do Plano Anual de Capacitação 2018, as competências “Redes de Acesso” e “Tecnologias e Redes de Telecomunicações” foram objeto de duas contratações institucionais de capacitação, a saber, a contratação da Fundação Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel) e da Fundação Casimiro Montenegro Filho (ITA), tendo esta última a duração de 2 anos. Assim, considerando se tratar de competências que serão objeto de capacitações já previstas para o próximo biênio e diretamente relacionadas ao conhecimento, no campo da Engenharia, essencial para o exercício das atividades finalísticas da Agência, ambas foram incluídas como competências prioritárias.

6) A competência “Ferramentas de Planejamento Estratégico”, por sua vez, foi considerada primordial para o suporte à melhoria das atividades de elaboração dos Planos Táticos e Operacionais da Agência e posterior acompanhamento dos referidos planos, com o intuito de promover um alinhamento cada vez maior entre a gestão e a estratégia na Anatel.

7) A lista final de competências técnicas priorizadas, portanto, foi a seguinte:

Competências técnicas

Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis ao Setor de Telecom
Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos
Análise Estatística de Dados
Banco de Dados
Redação Oficial
Benchmarking
Business Intelligence (BI)
Gestão de Dados
Gestão de Processos
Gestão de Projetos
Governança de Dados
Linguagem de Programação para Análise de Dados
Normas e Regimento Interno da Anatel
Técnicas de Apresentação e Oratória
Ferramentas de Planejamento Estratégico
Redes de Acesso
Tecnologias e Redes de Telecomunicações

8) Para as competências comportamentais e organizacionais, foram selecionadas como prioritárias aquelas com o maior número de citação pelas áreas:

Competências Organizacionais
Conhecimento do Negócio
Visão Sistêmica

Competências comportamentais
Engajamento/Comprometimento
Iniciativa

9) Verificou-se que as competências comportamentais selecionadas encontram respaldo na Análise de Qualidade de Vida no Trabalho – Anatel – 2017, conforme já indicado no Plano Anual de Capacitação 2018, sendo a “Iniciativa” competência resultante de um programa bem sucedido de promoção de “Engajamento/Comprometimento”, o qual poderá ser viabilizado por meio de Workshops, Coaching ou cursos de imersão.

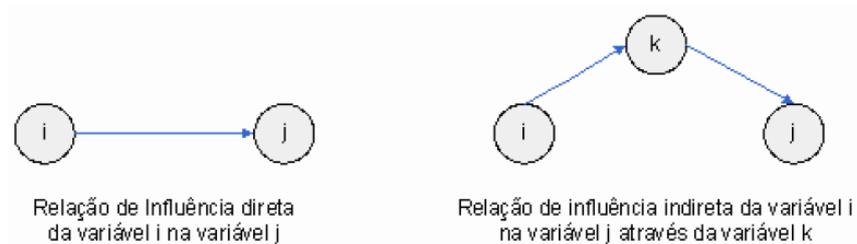
**ANEXO IV - DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS
E MOTRICIDADE DAS INICIATIVAS**

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)

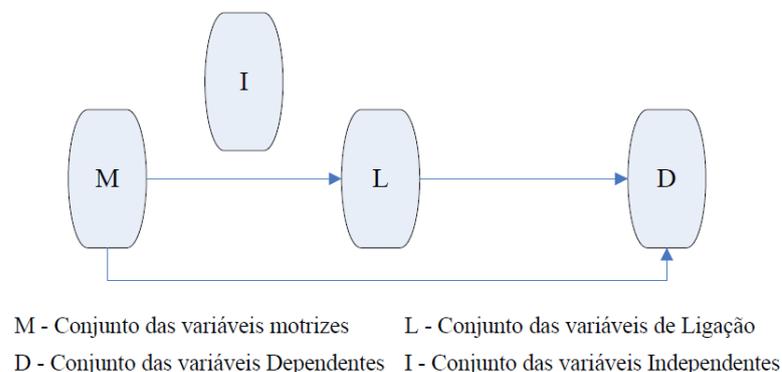


Ou seja, a ilustração acima aplicada ao caso em tela permite inferir que a execução de determinada iniciativa pode influenciar diretamente o alcance de determinado objetivo, ou pode influenciar a execução de outra iniciativa que tem impacto considerável no atingimento de um objetivo – influência indireta,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



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

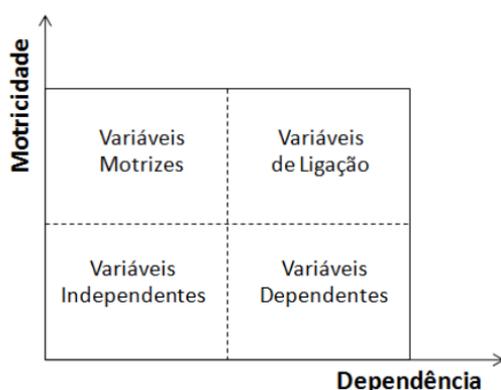
Após o preenchimento dessa matriz de influência, baseado na análise da influência de umas variáveis sobre as outras, somam-se os valores das linhas e os valores das colunas. O resultado do somatório das linhas indica a força que tal variável exerce no sistema, ou seja, quanto maior o valor dessa soma, 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	

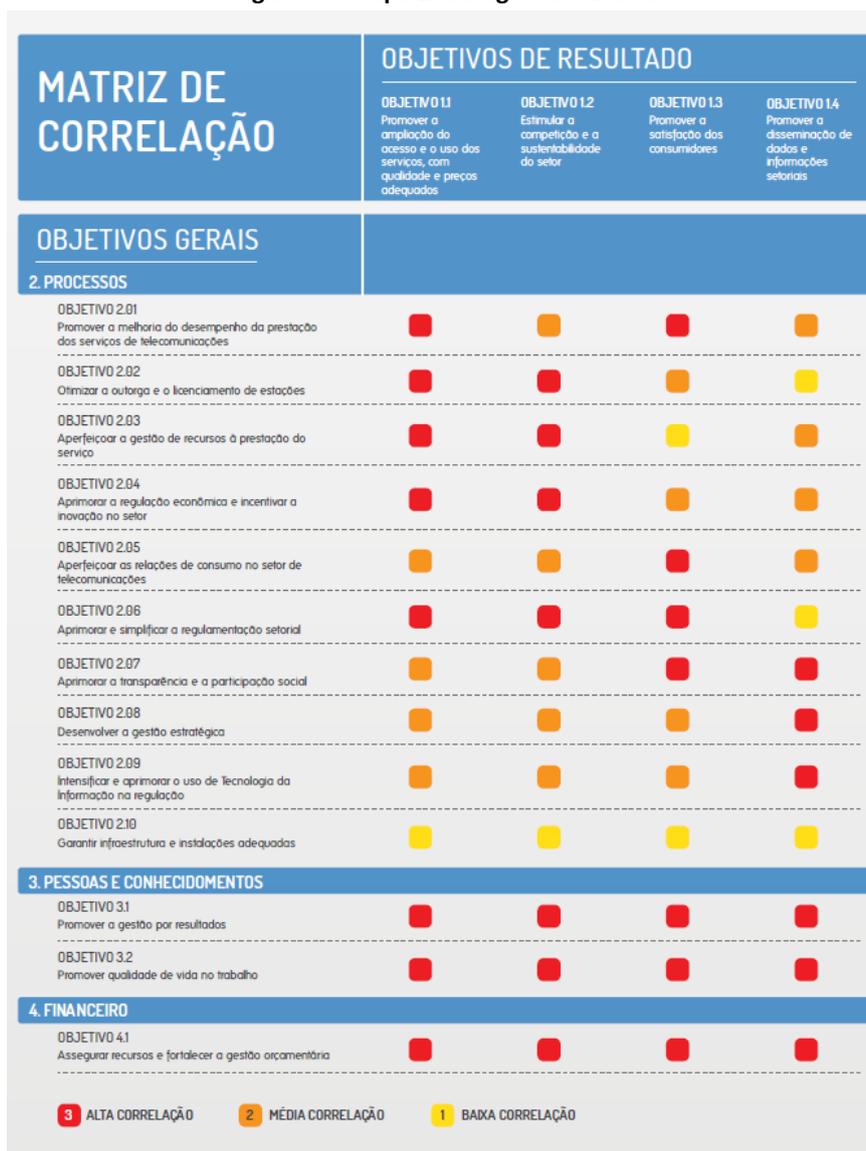
Definem-se, então, o ponto médio de motricidade (PM), dado pela média entre o maior e o menor valor de motricidade; e o ponto médio de dependência (PD) dado pela média entre o maior e menor valor de dependência. Tais pontos médios foram utilizados como referência, de tal forma que variáveis com valores 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.

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 iniciativas devido a desdobramentos percebidos, mas não mapeados.

**ANEXO V – AGENDA REGULATÓRIA 2019-2020 - CORRELAÇÃO DAS INICIATIVAS
COM AS DIRETRIZES DO PLANO TÁTICO**

AGENDA REGULATÓRIA E CORRELAÇÃO COM AS DIRETRIZES DO PLANO TÁTICO 2019-2020

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	DIRETRIZ DO PLANO TÁTICO 2019-2020										
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
18	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											
19	Revisão anual de Áreas Locais do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC											
20	Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC											
21	Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de Produtos para Telecomunicações - revisão do modelo de certificação											
22	Reavaliação do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações											
23	Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas											
24	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Administração da numeração											
25	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Numeração de Serviços											
26	Reavaliação da Regulamentação da Banda S											
27	Reavaliação da regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV)											
28	Regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF											
29	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019)											
30	Revisão da Resolução nº 537/2010 - Faixa de 3,5 GHz											
31	Regulamentação das faixas de 2300-2400 MHz.											
32	Regulamentação das faixas de 1427-1518 MHz (Banda L) - IMT											
33	Regulamentação das faixas de 4800-4990 MHz											
34	Reavaliação da regulamentação de uso de faixas para radioenlaces											
35	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões da Conferência Mundial de 2019 (PDFF 2021)											
36	Revisão da regulamentação de uso de radiofrequências associadas à prestação do STFC, SCM e SMP											
37	Revisão da Resolução nº 288/2002 - Norma de 2 graus da Banda Ku											

AGENDA REGULATÓRIA E CORRELAÇÃO COM AS DIRETRIZES DO PLANO TÁTICO 2019-2020

SEQ.	INICIATIVA REGULAMENTAR	DIRETRIZ DO PLANO TÁTICO 2019-2020										
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
38	Reavaliação da regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Resolução nº 220/2000 e Resolução nº 267/2001)											
39	Revisão das faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Resolução nº 680/2017)											
40	Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Resolução nº 548/2010)											
41	Revisão do Regulamento de Uso do Espectro (RUE)											
42	Elaboração de regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel											
43	Elaboração de novo Regimento Interno da Anatel											
44	Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicações - CBCs											
45	Revogação de normativos sem vigência											
46	Simplificação da regulamentação de serviços de telecomunicações											
47	Revogação de normativos (guilhotina regulatória)											
48	Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações											
49	Edital de Licitação de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros											
50	Reorganização dos Colegiados da Anatel											

LEGENDA:

