

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

PORTARIA Nº 174, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2015.

Aprova o Plano Estratégico da Anatel 2015-2024 e cria o Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico.

O CONSELHO DIRETOR DA AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, no uso de suas competências, consoante o disposto no art. 22 da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, e no art. 35 do Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações, aprovado pelo Decreto nº 2.338, de 7 de outubro de 1997,

CONSIDERANDO as atribuições regulatórias da Agência Nacional de Telecomunicações, nos termos da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997;

CONSIDERANDO o processo de gestão estratégica orientada a resultados a ser implantado na Agência, conforme previsão contida no Regimento Interno da Anatel, aprovado pela Resolução nº 612, de 29 de abril de 2013;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer o posicionamento estratégico da Anatel ante os desafios que se descortinarão para o setor de telecomunicações nos próximos dez anos, preparando a Agência para contribuir positivamente e pró-ativamente com o desenvolvimento do país;

CONSIDERANDO a complexidade das ações que devem ser desempenhadas e a pouca experiência do corpo técnico da Anatel na implementação de um Plano Estratégico;

CONSIDERANDO deliberação tomada em sua Reunião nº 768, realizada em 5 de fevereiro de 2015;

CONSIDERANDO o constante dos autos do Processo nº 53500.001469/2015,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano Estratégico da Anatel 2015-2024, na forma do Anexo I a esta Portaria.

Art. 2º Aprovar a criação do Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico (Giape) para auxiliar a Agência no atingimento de seus objetivos estratégicos, sob a coordenação do Conselheiro Igor Vilas Boas de Freitas.

Art. 3º O Grupo instituído por esta Portaria terá seu funcionamento regido pelas disposições do Anexo II a esta Portaria.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JOÃO BATISTA DE REZENDE
Presidente do Conselho

ANEXO I À PORTARIA Nº 174, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2015
PLANO ESTRATÉGICO DA ANATEL 2015-2024

Plano Estratégico da Anatel 2015-2024

Plano Estratégico da Anatel 2015-2024

Brasília, DF

2015



PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO

Conectando a Anatel ao futuro

Brasília, DF

2015

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.”

(Peter Drucker, escritor e professor austríaco)

“Quanto mais tempo uma árvore levar para crescer, mais cedo você deve plantá-la”.

(Michel Godet, economista francês)

Sumário

<u>Apresentação.....</u>	<u>9</u>
<u>1. Contextualização e desafios do setor de Telecomunicações.....</u>	<u>10</u>
<u>1.1. Panorama das telecomunicações no Brasil.....</u>	<u>10</u>
<u>1.2. Panorama das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Brasil.....</u>	<u>15</u>
<u>2. Orientações Estratégicas do Governo e Política Setorial.....</u>	<u>17</u>
<u>2.1. Plano Plurianual 2012-2015 (Plano Mais Brasil).....</u>	<u>17</u>
<u>2.2. Políticas públicas de telecomunicações.....</u>	<u>18</u>
<u>2.3. Diretrizes para implementação das políticas públicas em telecomunicações.....</u>	<u>19</u>
<u>3. A Agência Nacional de Telecomunicações.....</u>	<u>20</u>
<u>4. Planejamento Estratégico.....</u>	<u>23</u>
<u>5. Identidade Institucional.....</u>	<u>25</u>
<u>5.1. Missão.....</u>	<u>26</u>
<u>5.2. Visão.....</u>	<u>26</u>
<u>5.3. Valores.....</u>	<u>26</u>
<u>6. Mapa Estratégico.....</u>	<u>27</u>
<u>7. Perspectiva de Resultados.....</u>	<u>29</u>
<u>7.1. Objetivo: Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados.....</u>	<u>29</u>
<u>7.2. Objetivo: Estimular a competição e a sustentabilidade do setor.....</u>	<u>30</u>
<u>7.3. Objetivo: Promover a satisfação dos consumidores.....</u>	<u>30</u>
<u>7.4. Objetivo: Promover a disseminação de dados e informações setoriais.....</u>	<u>31</u>
<u>8. Perspectiva de Processos.....</u>	<u>31</u>
<u>8.1. Objetivo: Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações.....</u>	<u>32</u>
<u>8.2. Objetivo: Otimizar a outorga e o licenciamento de estações.....</u>	<u>32</u>
<u>8.3. Objetivo: Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço... </u>	<u>32</u>
<u>8.4. Objetivo: Aprimorar a regulação econômica do setor e incentivar a inovação no setor.....</u>	<u>33</u>

<u>8.5.Objetivo: Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações.....</u>	<u>33</u>
<u>8.6.Objetivo: Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial.....</u>	<u>33</u>
<u>8.7.Objetivo: Aprimorar a transparência e a participação social.....</u>	<u>34</u>
<u>8.8.Objetivo: Desenvolver a gestão estratégica.....</u>	<u>34</u>
<u>8.9.Objetivo: Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação.....</u>	<u>34</u>
<u>8.10.Objetivo: Garantir infraestrutura e instalações adequadas.....</u>	<u>35</u>
<u>9.Perspectiva de Pessoas e Conhecimento.....</u>	<u>35</u>
<u>9.1.Objetivo: Promover a gestão por resultados.....</u>	<u>35</u>
<u>9.2.Objetivo: Promover qualidade de vida no trabalho.....</u>	<u>36</u>
<u>10.Perspectiva Financeira.....</u>	<u>36</u>
<u>10.1.Objetivo: Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária....</u>	<u>36</u>
<u>11.Monitoramento e Execução da Estratégia.....</u>	<u>37</u>
11. Monitoramento Estratégico	36

Apresentação

Uma das principais características do mundo corporativo do século XXI é a rapidez das mudanças e a evolução das expectativas e probabilidades. A ideia de um mundo previsível, que parece ter sido uma marca até meados do século XX, foi bruscamente alterada pelo surgimento das grandes corporações multinacionais e da globalização, que produziram um imenso volume de capital especulativo circulante no mercado internacional. Além disso, o início do século XXI vem se caracterizando por uma sucessão de acontecimentos que congregam variáveis até então inexistentes, ou ignoradas, e tornam o futuro cada vez mais incerto, como o terrorismo, as guerras e epidemias, a escassez de alimentos, as mudanças climáticas; tudo isso aliado ao fortalecimento do poder político e econômico da Europa e ao aparecimento de forças emergentes, como os BRICS.

A gestão das organizações, públicas ou privadas, não pode e nem deve ficar alheia a tudo isso. Por um lado, a “dúvida” incita a uma atitude reativa, dirigida a uma administração centrada no curto prazo; por outro, constitui ela mesma um indicativo seguro quanto à necessidade de uma gestão verdadeiramente planejada. Em uma sociedade pós-moderna, que vive em constante mutação, a visualização de quadros futuros possíveis denota ser o caminho para uma postura pré-ativa e, principalmente, proativa, capaz de garantir o sucesso e a sobrevivência das organizações.

Justamente por isso, a Agência Nacional de Telecomunicações busca alinhar-se às melhores práticas gerenciais desenvolvidas em organizações similares, profissionalizando sua gestão administrativa, com ênfase na sustentabilidade e no contínuo aperfeiçoamento dos seus processos. A modernização das práticas atualmente adotadas é um passo imprescindível à consolidação da ANATEL como órgão de excelência no cumprimento de suas atribuições constitucionais, principalmente no que concerne à defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Nesse diapasão, a gestão estratégica é a ferramenta necessária para sistematizar o planejamento de longo prazo e transformar a Agência em um modelo de excelência da gestão pública, com a devida análise prospectiva do setor e dos atores envolvidos, a correta identificação de oportunidades de melhoria, a otimização dos seus processos e o alcance de maior efetividade junto à sociedade. Para tanto, torna-se de suma importância determinar os objetivos estratégicos da Anatel para os próximos anos, os quais se desdobrarão em iniciativas concretas para o seu cumprimento, avaliadas continuamente por indicadores de desempenho.

1. Contextualização e desafios do setor de Telecomunicações

1.1. Panorama das telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações representa um dos setores econômicos mais importantes no mundo, caracterizado por sua elevada dinamicidade tecnológica. Já há algumas poucas décadas, ele exerce um papel determinante sobre a cultura, a economia e a política, permeando todas as esferas da atividade humana e moldando as relações sociais, o avanço industrial e a ciência e tecnologia. Este contexto ainda é pressionado pelo fenômeno da convergência, onde os diversos conteúdos digitais (de voz, dados e vídeo) passam a circular nas mais variadas redes de infraestrutura disponíveis.

Os desafios que se apresentam para o futuro não são pequenos. Historicamente, o Brasil deu dois grandes saltos evolutivos no âmbito das telecomunicações. No primeiro, na década de 1970, após a criação da Embratel e da Telebrás, o País passou a ser dotado de rede satelital própria, integrou os grandes troncos de comunicação nacionais e desenvolveu uma sólida política produtiva e tecnológica no setor, o que fez com que o Brasil possuísse, durante anos, uma das mais modernas infraestruturas de telecomunicações no mundo. O segundo grande salto ocorreu na transição do século XX para o século XXI, com a forte expansão da telefonia fixa e da telefonia móvel e, mais recentemente, com a ampliação das redes de banda larga no País.

No final de 2013, o Brasil contava com 44,7 milhões de acessos do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC ou telefonia fixa) em serviço – o que representa um aumento de 0,9% em relação a 2012, o menor porcentual desde 2010. A densidade do serviço se manteve em 22,5 acessos para cada grupo de cem habitantes.

Esse aumento no número de acessos de telefonia fixa ocorreu, principalmente, pela popularização dos pacotes combos, que contemplam a oferta conjunta de vários serviços de telecomunicações, como banda larga, TV por Assinatura e telefonia móvel. O crescimento decorreu, portanto, da convergência com outros serviços e não de uma demanda direta pelo serviço de telefonia fixa.

A Região Sudeste concentrava, no final de 2013, 61% dos acessos do STFC, seguida pelo Sul e Nordeste. Nos últimos dois anos, a densidade da telefonia fixa – quantidade de acessos por grupo de cem habitantes – permaneceu inalterada no Brasil (22,5) e na Região Nordeste (10,1). No Sudeste e no Sul, foram registrados aumentos de

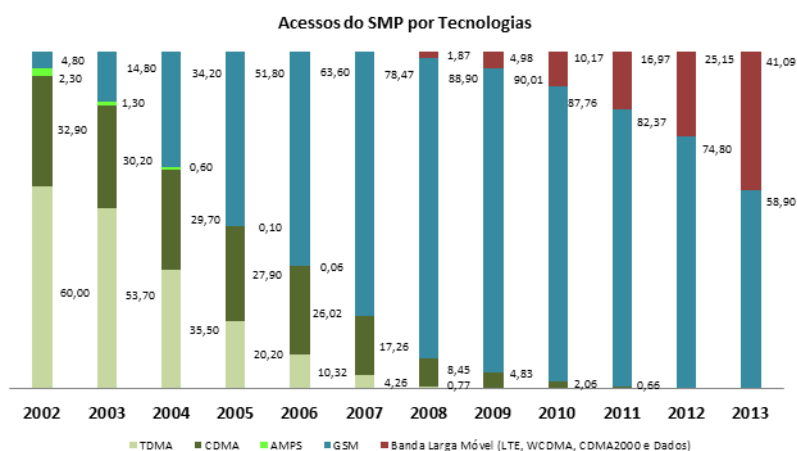
0,6% e de 0,4%, respectivamente, em relação ao exercício anterior. Houve queda na densidade no Centro-Oeste (-0,5%) e no Norte (-4,4%).

No final do ano, o Estado de São Paulo permanecia com a maior densidade do serviço (39,8), enquanto o Maranhão possuía o menor índice (6,0). A maior queda desse indicador foi registrada no Amapá (-13,1%); o maior aumento, no Rio Grande do Norte (9,8%).

Embora o número de acessos da telefonia fixa se mantenha estável no tempo, com pequenos incrementos anuais, tem havido redução do número de acessos das concessionárias, compensada pelo aumento do número de acessos providos pelas autorizadas, o que demonstra o aumento da competição na modalidade local do serviço.

Na telefonia móvel, o Brasil encerrou 2013, com 271,1 milhões de acessos do Serviço Móvel Pessoal (SMP), número 3,6% maior que o do final de 2012. Ainda ao final de 2013, o Brasil contava com 7,0 milhões de acessos exclusivos de dados e 8,3 milhões de acessos M2M (máquina para máquina). A tecnologia LTE – que começou a ser informada em 2013 – contava com 1,3 milhão de acessos em dezembro 2013.

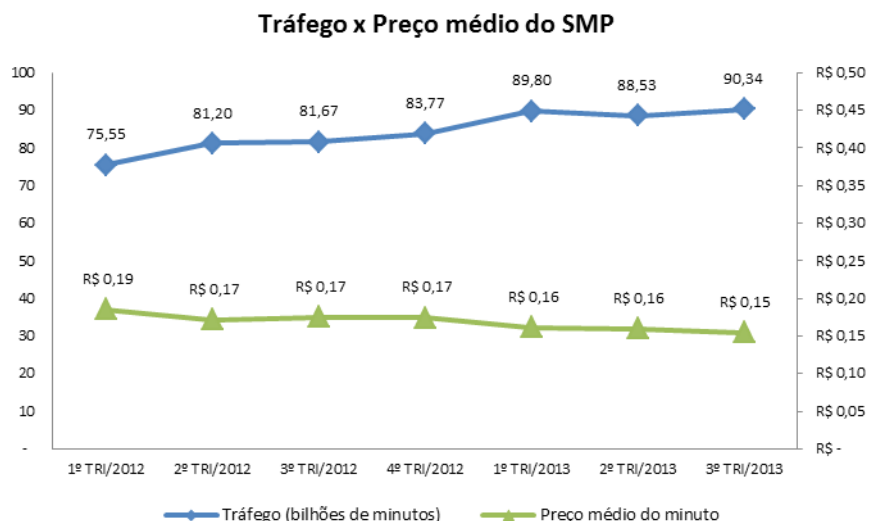
A quantidade de acessos de banda larga móvel (que inclui as tecnologias WCDMA, CDMA2000 e LTE, além dos terminais de dados) teve crescimento de 63,4% no último ano. Os acessos GSM tiveram redução de 21,3%, indicando uma importante migração para o uso de terminais com suporte a maiores velocidades de conexão.



Em 2013, a tecnologia que apresentou maior crescimento porcentual (74,8%) foi a WCDMA, usada para a oferta do 3G. A expansão dos acessos de terceira geração é resultado, entre outros fatores, das obrigações estabelecidas pela Anatel nas licitações realizadas em 2007 e em 2010 para a prestação do SMP por meio dessa tecnologia. No final do período, 56,8% dos 5.570 municípios brasileiros eram atendidos com tecnologia 3G. O desafio, para os próximos anos, será aumentar a penetração, oferta e adoção de tecnologias de suporte à banda larga móvel, atingindo uma proporção cada vez maior de municípios.

O valor médio do minuto, de acordo com os planos de serviço homologados, variava entre R\$ 1,20 e R\$ 1,40, sem tributos. Na prática, no entanto, esses valores são máximos e

influenciados por uma série de promoções e descontos: no terceiro trimestre de 2013, o preço médio do minuto da telefonia móvel era de R\$ 0,15, como detalhado no gráfico a seguir, que demonstra crescimento do tráfego e redução do valor médio do minuto.



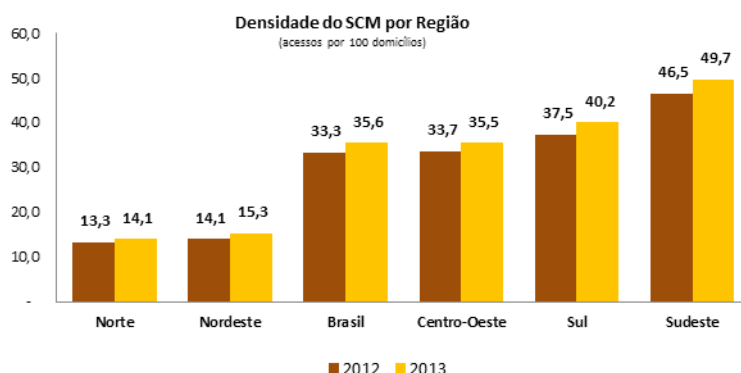
É patente a migração dos acessos de segunda geração (GSM) para o 3G e, desde o ano passado, para o 4G, ao mesmo tempo em que se expande a cobertura das redes de dados. A troca de celulares comuns por terminais mais modernos está transformando o perfil de consumo de telefonia celular pelos brasileiros a um ritmo acelerado. Em 2013, pela primeira vez foram vendidos mais smartphones do que celulares comuns. Contribuíram para o fenômeno a desoneração de impostos, o barateamento natural do produto pelo ganho de escala, a concentração dos portfólios dos fabricantes e, principalmente, as campanhas publicitárias, que buscam transformar o smartphone em um item de primeira necessidade.

Outra consequência da popularização dos smartphones é a substituição de serviços tradicionais, como o SMS, o MMS, os *ringtones* e os portais WAP, por aplicações de terceiros instaladas pelos próprios usuários em seus terminais, conhecidas como *Over the Top* (OTT). O consumo de conteúdo móvel e de mensagens de texto está passando para as mãos dos aplicativos de comunicação instalados. Na tentativa de capturar novas oportunidades relacionadas a essa tendência, as prestadoras têm feito parcerias com as empresas detentoras dos aplicativos ou apostado em serviços na nuvem. A comunidade de desenvolvedores nacionais de software, inclusive, tem sido bastante incentivada a suprir essa demanda.

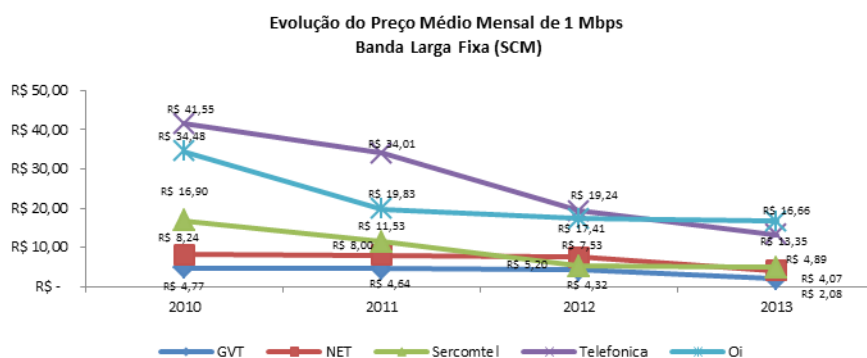
O Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) teve, em 2013, crescimento de 11,9% em relação ao ano anterior. Com o acréscimo de 2,4 milhões de novos clientes, o principal serviço de telecomunicações para a oferta de acesso fixo à internet em banda larga encerrou o ano com 22,2 milhões de assinantes.

Ainda que o crescimento absoluto no número de acessos seja um indicativo promissor na direção da massificação do acesso e inclusão digital, nota-se que a densidade

dos acessos, isto é, a quantidade de acesso por 100 domicílios, ainda permanece consideravelmente baixa nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. Essas regiões, juntamente com o Centro-Oeste, tem densidade abaixo da média nacional. O Sudeste permanece com a maior densidade do serviço, como detalhado no gráfico abaixo. Para os próximos anos, é preciso aumentar a densidade de acessos em todas as regiões, sobretudo no Norte e Nordeste.

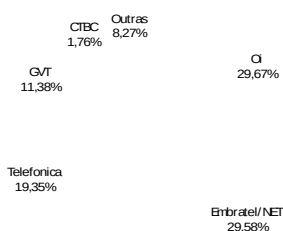


Desde 2010, têm sido registradas diminuições no preço médio mensal de 1 Mbps, resultado da maior competição neste mercado e no setor. Em alguns casos, como mostra o gráfico a seguir, a redução ultrapassou os 70%.



Com crescimento de 10,9% em relação a 2012, o Brasil fechou 2013 com pouco mais de quatro mil empresas autorizadas a prestar o Serviço de Comunicação Multimídia, porém o aumento no número de prestadoras não teve reflexos na distribuição do mercado de Comunicação Multimídia que, no final de 2013, continuava concentrado nos grandes grupos econômicos que possuem concessionárias do Serviço Telefônico Fixo Comutado, como mostra o gráfico a seguir.

2013



O segmento de TV por Assinatura apresentou, no final de 2013, crescimento de 11,3% em relação ao ano anterior. O Brasil contava com 18 milhões de assinaturas dos serviços de TV paga. Com esse resultado, o País encerrou o ano com 28,9 assinaturas para cada grupo de cem domicílios. Considerando a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 3,2 pessoas por domicílio, os serviços de TV por Assinatura estavam disponíveis, no final do ano, para 57,6 milhões de brasileiros.

Entre 2012 e 2013, o maior crescimento na densidade da TV paga foi registrado na Região Centro-Oeste (9,7%), onde o número de assinaturas por cem domicílios passou de 24 para 26,3. No Nordeste – que concentra o menor número de assinantes do serviço – foi registrado o menor crescimento: 3,7%.

No quesito infraestrutura, o País também avança. Continuam os investimentos tanto para criar novas rotas e aumentar a capacidade dos cabos submarinos – infraestrutura essencial para a troca de dados entre os países e, conseqüentemente, para o funcionamento da internet –, quanto para o lançamento de novos satélites com cobertura nacional. Por sinal, a demanda por capacidade satelital continua aquecida pelo mercado de TV por assinatura via DTH, pela inclusão de novos canais em alta definição (HD) na grade das operadoras e também pela demanda de links para *backhaul* das prestadoras de telefonia em áreas carentes de infraestrutura fixa. Além disso, duas tendências ganham força no Brasil: o compartilhamento de rede e a adoção de uma arquitetura heterogênea com microcélulas e Wi-Fi. O compartilhamento é importante para viabilizar a instalação da rede em localidade de menor atratividade econômica, enquanto as microcélulas e o Wi-Fi são uma saída para melhorar a capacidade em locais com alta densidade de assinantes, aprimorando assim a qualidade do serviço percebida pelos usuários. Por outro lado, ainda são necessários avanços na disponibilidade e oferta de infraestrutura, tanto de transporte quanto de acesso, fundamental sobretudo para suportar a alta demanda de tráfego esperada no futuro próximo.

No que tange à ampliação do acesso e uso dos serviços, houve, sem dúvida, avanços importantes na última década. O desafio para os próximos anos é atender, com preços acessíveis e qualidade satisfatória, uma parcela significativa da sociedade ainda à margem do setor, representada principalmente por pessoas com menor poder aquisitivo, residentes em áreas rurais ou remotas ou pertencentes a populações específicas, como quilombolas e ribeirinhos. Quanto aos Telefones de Uso Público (TUP), o resultado dos avanços tecnológicos, como o surgimento da Internet, a disseminação de celulares e as novas necessidades de comunicação, ocasionou um declínio em sua utilização.

Quanto às relações de consumo no setor de telecomunicações, de 2008 a 2011, o número de reclamações registradas na Anatel se manteve relativamente estável em torno de 5,83 reclamações por mil acessos. Porém, em 2012, foram registradas 6,84 reclamações por mil acessos, um aumento de 17,32% em relação aos anos anteriores. Em 2013, o acréscimo foi ainda maior. Tomando-se por base as 3.113.233 reclamações reportadas à Anatel, ou seja, 8,63 por mil acessos aos serviços de telecomunicações, verifica-se um aumento de 26,17% no grau de conflito nas relações de consumo em relação a 2012. Cabe destacar que as reclamações registradas em 2013 se concentraram, basicamente, em questões relacionadas à cobrança (33,9%) e à qualidade (20,8%) dos serviços.

Neste sentido observa-se que mesmo com diversas ações da Anatel visando aprimorar a qualidade da prestação dos serviços nos últimos anos, ainda persiste a necessidade de avanços nesse quesito a fim de promover a satisfação do consumidor, cada vez mais exigente quanto à qualidade desejada e dependente de telecomunicações para a realização de atividades cotidianas.

Constata-se, portanto, que os próximos dez anos trazem consigo inúmeras oportunidades e desafios regulatórios, os quais, antecipadamente identificados e analisados, deverão pautar as futuras ações da Agência na condução de um setor de telecomunicações vibrante e harmonizado, que será o pilar econômico, social e cultural para a construção de um Brasil moderno e justo.

1.2. Panorama das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Brasil

Atualmente, a demanda por informação e conhecimento se configura estratégica para quaisquer pessoas ou instituições. Responsável pela convergência de suporte às mídias digitais e pela infraestrutura de redes para o transporte de conteúdo, o setor de telecomunicações – que responde por cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro – amplia o seu grau de importância para o desenvolvimento do Brasil. Pesquisas indicam que, para cada 10% de aumento no uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), há um crescimento de 1,3% no PIB de um país.

O cenário de acesso e uso das TIC no Brasil é caracterizado pela complexidade e pelo contraste: apesar da manutenção do crescimento na proporção de domicílios conectados à Internet (43%, em 2013) e de usuários da rede – que ultrapassaram a metade da população –, continuam pouco alteradas as desigualdades regionais e sociais verificadas ao longo dos anos, o que afeta parcelas específicas da população. Na classe A, a proporção de domicílios com acesso à Internet é de 98%, mas nas classes D e E, 8%. Nas áreas urbanas, a proporção é de 48%, enquanto nas áreas rurais é de 15%.

Desse ponto de vista, a implementação de políticas públicas voltadas ao fomento da inclusão digital no país necessita estar cada vez mais orientada pelas barreiras e

motivações que de fato interferem no uso da grande rede – como as limitações econômicas para a manutenção da conexão de Internet e a precariedade dessa infraestrutura em algumas regiões (região Norte e áreas rurais, principalmente). Nesse sentido, uma das ações que visa tornar o custo da conexão mais acessível e incentivar à popularização da conexão banda larga é a implantação do Plano Nacional de Banda Larga (PNBL).

A banda larga fixa (a cabo, DSL, via rádio ou via satélite) segue sendo o tipo de conexão mais comum no país (66%). Contudo, nos últimos três anos, observa-se um crescimento na proporção de domicílios brasileiros que contam com conexões móveis de Internet (22%). As diferenças regionais são bastante significativas no que se refere ao tipo de conexão e explicitam as disparidades nas formas de acesso disponíveis. Exemplo disso é a Região Norte, onde a proporção de domicílios com conexão banda larga fixa é menor se comparada às demais regiões do país.

Os telefones celulares enfim se consolidaram como o tipo de equipamento TIC mais presente nos domicílios brasileiros: 82% dos indivíduos a partir de 10 anos de idade possuem telefone celular, sendo que 85% dele fazem uso. Ressalta-se, ainda, o crescimento substancial da utilização desses equipamentos como plataforma para o acesso à Internet (31%). Outros aparelhos móveis, como tablets e computadores portáteis, também se fazem presentes, reforçando a tendência à mobilidade.

No geral, o movimento notado é o de crescimento da proporção de domicílios com velocidades de conexão acima de 2 Mbps, sobretudo as que ultrapassam 8 Mbps. Muito se deve à ampliação da infraestrutura, que permitiu o contínuo desenvolvimento e disponibilização de aplicações e conteúdos mais complexos, sobretudo streaming de vídeo e áudio, que aumentam o fluxo de dados na rede mundial e exigem velocidades de conexão cada vez mais altas. Entretanto, as atividades mais populares ainda são as relacionadas à comunicação entre usuários de Internet, tais como o uso de redes sociais, o envio de mensagens instantâneas e o envio de e-mails. A busca de informações sobre produtos e serviços, as transações financeiras, as atividades multimídia e educativas e o download de conteúdo também contribuem para o aumento no uso da rede.

As profundas transformações comportamentais impulsionadas pelas TIC vêm promovendo, inclusive, intensa reflexão sobre o posicionamento das empresas no contexto da economia digital. Nessa nova sociedade conectada, que produz continuamente mudanças culturais e econômicas, a informação, a inovação e a infraestrutura tecnológica têm papel fundamental no desenvolvimento social e na sustentabilidade das organizações, redefinindo as relações e condições de trabalho e possibilitando a reorganização dos meios e formas de produção.

Nesse contexto, as conexões à Internet têm se tornado recursos fundamentais para as empresas. Desde 2010, a quase totalidade das empresas brasileiras com 10 ou mais pessoas ocupadas possui acesso à infraestrutura de TIC. Essas empresas já possuem computadores e acesso à Internet em patamares comparáveis à média europeia, ainda que não com a mesma qualidade, grau de utilização de equipamentos, velocidade e tipo de conexão de internet, fatores que se mostram desiguais entre os diferentes portes e regiões do país. A conexão via cabo, em particular, apresentou um crescimento nos últimos anos,

estando presente em 64% das empresas brasileiras que utilizam internet. A conexão 3G ou 4G também é das mais utilizadas, embora presente em menos da metade das empresas.

De fato, há uma tendência crescente de incorporação de dispositivos móveis, como *tablets* e celulares corporativos, principalmente em empresas de grande porte. Esses equipamentos tornaram-se não somente uma importante ferramenta de trabalho, mas também a própria infraestrutura de acesso à Internet, especialmente após a expansão do acesso aos smartphones no mercado. Além disso, a crescente disseminação das TIC na população brasileira, em particular a internet e os dispositivos móveis, é uma clara demonstração de que existe um espaço para o crescimento do e-commerce no país.

No Brasil, apenas 56% das empresas estão presentes na Internet por meio de um website próprio e 39% por meio de um perfil em rede social, bem como apenas 50% oferecem serviços de compra ao consumidor e 16% vendem on-line. Percebe-se, portanto, que as oportunidades potenciais decorrentes da presença das empresas na Internet (comércio eletrônico, pós-venda, recrutamento, comunicação, marketing, transações com o governo – pagamento de impostos e cadastro para licitações –, busca de informação, entre outras operações) não estão sendo completamente aproveitadas.

Do mesmo modo, a oferta de serviços de governo eletrônico para as empresas, apesar de ter sido ampliada nos últimos anos, ainda precisa avançar no âmbito on-line. As ferramentas de governo eletrônico para as empresas têm como propósito principal tornar mais rápidas e eficientes as interações com órgãos governamentais. Além disso, elas permitem, em alguns casos, a superação de eventuais obstáculos de comunicação, especialmente com empresas pequenas e com difícil acesso a órgãos públicos, além de potencializar o desenvolvimento de políticas públicas com base em informações mais atualizadas e confiáveis sobre esse setor.

Percebe-se, portanto, que para a formulação de diretrizes que tenha como propósito ampliar o acesso da população brasileira à Internet – aumentando significativamente o número de usuários, domicílios e empresas conectados –, é fundamental dar foco às desigualdades geográficas e sociais do cenário de acesso e uso. Tratar as diversas variáveis constitui-se em desafio central para os próximos anos.

2. Orientações Estratégicas do Governo e Política Setorial

2.1. Plano Plurianual 2012-2015 (Plano Mais Brasil)

Em 2011, a Administração Pública Federal passou pelo processo de realização de um novo Plano Plurianual, o PPA 2012-2015 – Plano Mais Brasil, aprovado pela Lei nº 12.593/2012. O PPA é um instrumento previsto no art. 165 da Constituição Federal e destina-se a organizar e viabilizar a atuação pública, orientando o Estado e a sociedade no

sentido de cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, são declarados o conjunto das políticas públicas do governo para o próximo período de quatro anos e os caminhos que serão trilhados para viabilizar as diretrizes, objetivos e metas previstas, visando à construção de um país melhor. O Plano permite, também, que a sociedade tenha um maior controle sobre as ações executadas pelo governo.

Para o PPA 2012-2015, uma série de significativas mudanças foi introduzida em sua estrutura, com o objetivo de melhor definir os espaços de atuação da ação governamental e, ao mesmo tempo, proporcionar uma comunicação mais direta com a sociedade. De forma mais específica, a nova estrutura do PPA estabelece Programas Temáticos, Objetivos e Iniciativas. Assim, a ação de governo fica centrada no nível estratégico e tático por meio do PPA, enquanto o orçamento responde pelo esforço operacional.

Nessa nova estrutura, os desafios relativos às Telecomunicações ficaram concentrados em três dos objetivos constantes do Programa Temático 2025: “Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia”, que englobam as metas para o Ministério das Comunicações. São eles:

- Objetivo 0751: Expandir a infraestrutura e os serviços de comunicação social eletrônica, telecomunicações e serviços postais, promovendo o acesso pela população e buscando as melhores condições de preço, cobertura e qualidade;
- Objetivo 0752: Promover o uso de bens e serviços de comunicações, com ênfase nas aplicações, serviços e conteúdos digitais criativos para potencializar o desenvolvimento econômico e social do país; e
- Objetivo 0754: Promover o desenvolvimento da cadeia produtiva brasileira das comunicações e sua inserção internacional a partir do fomento à pesquisa, desenvolvimento, inovação e do estímulo ao uso de bens e serviço com tecnologia nacional.

As metas a serem alcançadas no período de 2012 a 2015 buscam, de modo geral, aumentar a oferta de internet banda larga, a porcentagem da população que dela faz uso, o uso de aplicações e serviços digitais, a produção e exportação de equipamentos de telecomunicações, a disponibilidade de Telefones de Uso Público e a cobertura dos serviços de telefonia móvel e de TV por assinatura.

Nesse diapasão, a Anatel ainda tem muito a se preparar e agir, tanto para contribuir com o alcance das metas finais deste PPA, ao término de 2015, quanto para dar continuidade, nos próximos planos plurianuais e no presente Plano Estratégico da Agência, ao progresso atingido no setor de telecomunicações, aproveitando as oportunidades de ampliação de acesso aos diversos serviços, de evolução das tecnologias de informação e comunicação e de expansão da indústria setorial, com o intuito de diminuir desigualdades regionais e promover a inclusão digital, a inovação e o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil.

2.2. Políticas públicas de telecomunicações

Em 2003, a Presidência da República emitiu o Decreto nº 4.733, dispondo sobre os objetivos e as diretrizes para as políticas públicas de telecomunicações, abrangendo, entre outros aspectos, a organização da exploração dos serviços de telecomunicações e o desenvolvimento industrial e tecnológico do setor.

Para tanto, todos os órgãos da Administração Pública Federal deveriam observar a finalidade primordial de atendimento ao cidadão quando da elaboração e execução de políticas públicas de telecomunicações, bem como os seguintes objetivos:

- inclusão social;
- universalização e ampliação do acesso;
- otimização e a modernização da prestação dos serviços públicos;
- desenvolvimento econômico, social e tecnológico local, regional e nacional;
- geração de empregos e capacitação da mão-de-obra;
- competição ampla, livre e justa;
- diversificação dos serviços, com qualidade; e
- tarifas e preços acessíveis.

Nesse contexto, o Ministério das Comunicações é o responsável pela formulação e proposição de políticas, diretrizes, objetivos e metas, papel exercido no PPA, enquanto a Anatel, qualquer que seja o seu posicionamento estratégico, é a responsável pelo desenvolvimento de instrumentos, projetos e ações que possibilitem a oferta de planos de serviços de telecomunicações em consonância com as políticas estabelecidas.

2.3. Diretrizes para implementação das políticas públicas em telecomunicações

Em conformidade com a Portaria nº 178/2008 do Ministério das Comunicações, as ações e providências adotadas pela Anatel na implementação das políticas públicas em telecomunicações devem almejar, entre outros objetivos:

- aumento na oferta de serviços para o acesso à Internet por meio de banda larga, bem como a abrangência e a capacidade de suas redes de suporte;
- redução de barreiras ao acesso e ao uso dos serviços nas diversas regiões do País;
- proteção e defesa dos direitos dos usuários;
- diversificação na oferta de serviços;

- competição e concorrência na exploração de serviços;
- benefícios em termos de preço e qualidade;
- ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de novos prestadores;
- modelo de competição que favoreça o compartilhamento de redes; e
- desenvolvimento e produção de bens e serviços.

Essas diretrizes visam permitir ao Estado acompanhar as frequentes transformações tecnológicas e alterações das condições do mercado de telecomunicações, estabelecendo novos ciclos de desenvolvimento que beneficiem os cidadãos e as organizações. Desse modo, a implementação de políticas públicas pela Anatel serve à constante atualização das bases para a organização dos serviços de telecomunicações, com fundamentação na competição e na universalização e com vistas à evolução da sociedade da informação característica deste século.

3. A Agência Nacional de Telecomunicações

Criada por meio da Lei nº 9.472/1997 – mais conhecida como Lei Geral de Telecomunicações (LGT) –, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a primeira Agência Reguladora a ser instalada no Brasil, em 5 de novembro daquele mesmo ano. Conforme estabelece a Lei, a Anatel é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações. É administrativamente independente e financeiramente autônoma.

Com sede em Brasília, no distrito Federal, a Anatel possui a função de órgão regulador das telecomunicações, realizando atividades de fiscalização e mantendo contato mais próximo com a sociedade e com as instituições locais por meio de gerências regionais ou unidades operacionais em todas as capitais brasileiras.

A Agência trabalha com foco na organização da exploração dos serviços de telecomunicações, o que inclui, entre outros aspectos, o disciplinamento e a fiscalização da execução, comercialização e uso dos serviços e da implantação e funcionamento de redes de telecomunicações, bem como da utilização dos recursos de órbita e espectro de radiofrequências.

Cabe à Anatel adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade. No rol de atribuições da Agência, destacam-se:

- implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;

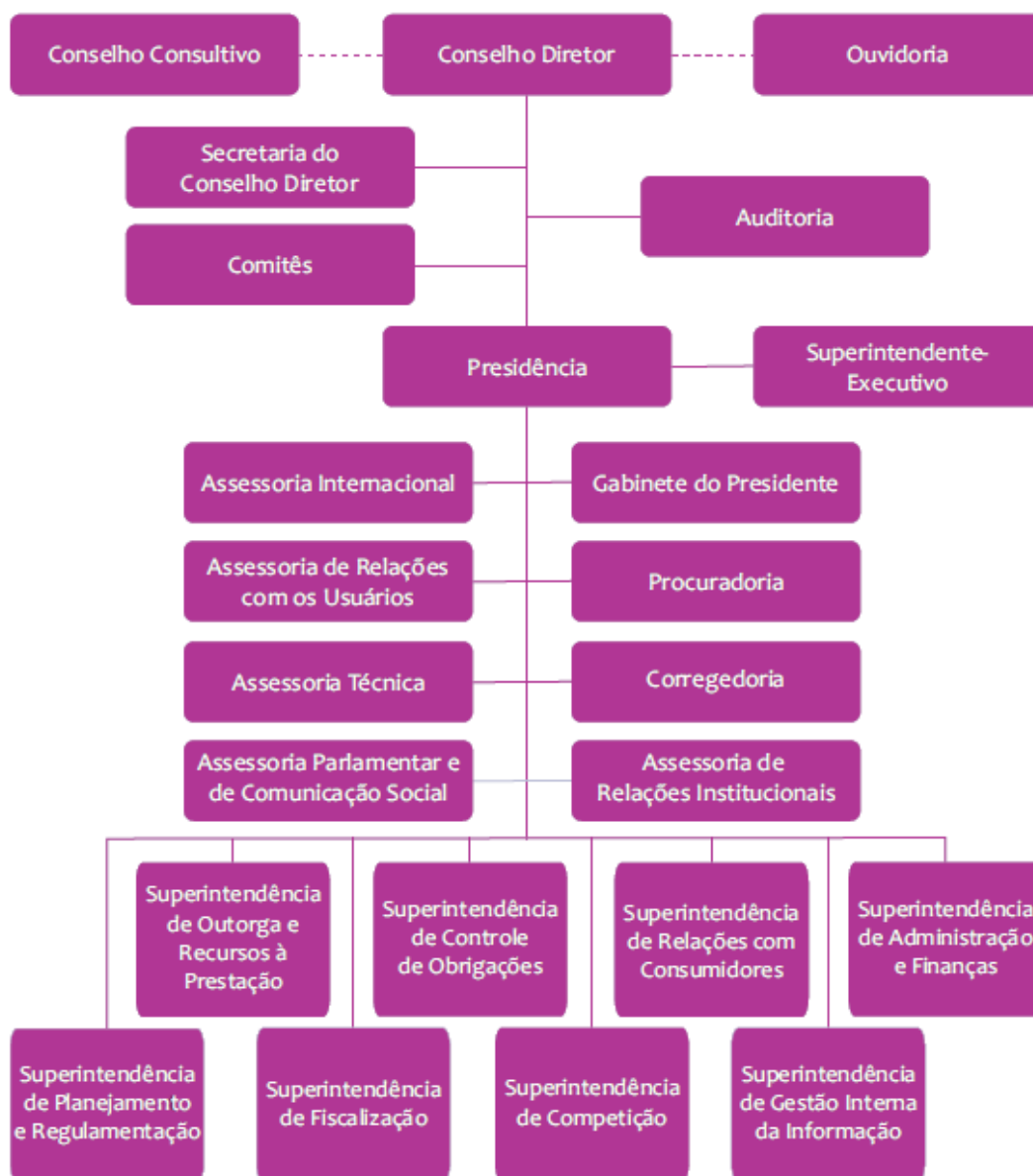
- representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações; sob a coordenação do Poder Executivo;
- expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações, editando atos de outorga e extinção de direito de exploração dos serviços;
- fiscalizar a prestação dos serviços de telecomunicações, aplicando sanções e realizando intervenções;
- controlar, acompanhar e proceder à revisão de tarifas e homologar reajustes;
- administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e as normas por ela estabelecidos;
- compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviço de telecomunicações;
- reprimir infrações dos direitos dos usuários; e
- exercer relativamente às telecomunicações as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Em abril de 2013, a Anatel passou por uma importante mudança em sua estrutura organizacional decorrente da edição da Resolução nº 612/2013, que aprovou seu novo Regimento Interno, com o objetivo principal de ampliar a eficiência da Agência na regulação e na fiscalização dos serviços de telecomunicações no Brasil.

Foram consideradas, no processo de reorganização, as seguintes premissas:

- modernização da estrutura da Agência;
- divisão das competências da Agência por processos e não mais por serviços;
- alocação das principais competências da Agência em superintendências diferentes, para permitir a desconcentração do poder decisório; e
- criação de mecanismos para aperfeiçoar a interação entre as superintendências.

A modernização da estrutura administrativa da Agência visava adequá-la ao atual cenário de convergência tecnológica do mercado. No Regimento Interno anterior, aprovado pela Resolução nº 270/2001, os serviços de telefonia fixa, de telefonia móvel, de internet e de TV por assinatura eram tratados por superintendências diferentes, de forma isolada. Entretanto, tal divisão vinha-se mostrando desatualizada frente à tendência de prestação de múltiplos serviços em plataformas comuns. Com as alterações efetuadas, a divisão das competências de cada área passou a ser feita por processos e não mais pela natureza dos serviços de telecomunicação prestados.



As mudanças no Regimento Interno também tiveram como propósito dar maior celeridade à tramitação e à decisão dos processos na Agência. Nesse sentido, além de reordenação das estruturas decisórias, foram estabelecidos:

- o deslocamento do juízo de admissibilidade para a autoridade que expediu a decisão recorrida;
- a racionalização das oportunidades de recurso por parte dos interessados;
- o cabimento de pedido de reconsideração apenas das decisões proferidas em matéria de competência originária do Conselho Diretor;
- o estabelecimento do prazo de 120 dias para deliberação dos processos pelo Conselho Diretor; e

- a previsão da Análise de Impacto Regulatório (AIR) antes da edição de atos de caráter normativo.

Entre as modificações estruturais da Anatel decorrentes do novo Regimento Interno, destaca-se a criação da Gerência de Planejamento Estratégico (PRPE), integrante da Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR), com a competência específica de monitorar a atuação da Agência e do mercado de telecomunicações e avaliar as tendências e oportunidades para o setor, com o objetivo de propor o posicionamento estratégico por meio da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução do Plano Estratégico da Agência.

4. Planejamento Estratégico

O processo de planejamento tem como foco principal a definição de objetivos para a organização e a forma de alcançá-los. Tem por finalidade o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de ações presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de atingimento das metas e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

O Planejamento Estratégico, por sua vez, é o processo utilizado para formulação da estratégia organizacional de longo prazo, por meio do qual se busca o conhecimento do ambiente em que a organização está inserida. O principal produto desse processo é o Plano Estratégico, que contempla a estratégia global da organização para o alcance dos objetivos traçados. Confere maior racionalidade às ações da organização no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

O Planejamento Estratégico é, portanto, um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das principais funções administrativas e é através dele que serão estabelecidos os parâmetros que vão direcionar a atuação da Anatel e a condução da liderança, bem como o controle das atividades.

Os trabalhos de implantação do processo de Planejamento Estratégico na Anatel tiveram início já em maio de 2013, logo após a reestruturação da Agência, por meio de estudos e visitas técnicas a outros órgãos públicos, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Os conhecimentos adquiridos resultaram, primeiramente, na realização de workshops internos para apresentação de temas relacionados ao planejamento estratégico e à gestão de processos, com o intuito de conscientizar os servidores e prepará-los para as mudanças culturais que estavam por vir.

Em razão da contratação da Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática, em dezembro do mesmo ano, as atividades tiveram prosseguimento com a capacitação de servidores da Agência em "Planejamento Estratégico com base em Cenários

Prospectivos” – modelo de planejamento adotado no Método Grumbach –, de modo a dotar as diversas unidades organizacionais com as competências necessárias ao desenvolvimento estruturado e automatizado do Plano Estratégico da Anatel.

O Método Grumbach de Gestão Estratégica, concebido pela Brainstorming, constitui uma sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, utilizando-se de conceitos oriundos da Teoria dos Jogos e da técnica de simulação Monte Carlo. Uma análise prospectiva tem como propósito a identificação de diversos futuros possíveis (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o objetivo de definir estratégias capazes de preparar a organização para o enfrentamento ou aproveitamento dos acontecimentos fora de sua competência e/ou alterar as probabilidades de ocorrências de eventos com base em parcerias estratégicas.

Em linhas gerais, a aplicação do método na Agência compreendeu as seguintes etapas:

- realização de um diagnóstico completo do ambiente em que a Anatel está inserida, detectando-se os pontos fortes e fracos dos recursos – humanos, tecnológicos, materiais e financeiros – e dos processos organizacionais, bem como as ameaças e oportunidades representadas pelas diversas variáveis e atores que constituem o setor e influenciam favorável ou desfavoravelmente nos objetivos da instituição, incluindo as respectivas causas e consequências de cada ponto levantado;
- elaboração de uma consulta de convergência de opinião (aplicação do método Delphi) a especialistas e à sociedade em geral sobre a probabilidade de ocorrência futura dos eventos mais relevantes para o mercado de telecomunicações, relacionados a temas como desempenho e estrutura do setor, relações com o consumidor, economia, legislação setorial e extrassetorial, regulação, segurança e defesa cibernética, relações internacionais e tecnologia;
- modelagem probabilística do cenário futuro mais provável para o setor, considerando o resultado da pesquisa Delphi e a correlação entre os possíveis eventos considerados;
- construção do cenário de prosseguimento da tendência e do cenário ideal buscado pela Agência, tendo em vista a possibilidade de negociação entre os diversos atores do setor e a formação de alianças;
- proposição de medidas reativas, pré-ativas e proativas para mitigação das causas e aproveitamento das consequências identificadas durante o diagnóstico e para consecução das alianças almejadas;
- definição da estratégia macro da Anatel, de sua nova identidade institucional e da estrutura do seu Plano Estratégico, agrupando as medidas propostas em objetivos, estratégias e iniciativas, de acordo com critérios de exequibilidade e adequabilidade ao tema, ao problema e aos valores éticos da instituição; e

- construção do Mapa Estratégico, diagrama que traduz a estratégia da organização, representando também as relações de causa e efeito entre as perspectivas e seus objetivos, com vistas a tornar mais transparente o resultado do processo de planejamento estratégico e preparar a instituição para a gestão estratégica que ora se implanta.

A Gerência de Planejamento Estratégico coordenou as diversas etapas do trabalho, contando com a orientação direta do Conselho Diretor e com a participação ativa de representantes de todas as áreas da Agência. Especificamente nas etapas de diagnóstico e proposição de medidas, todos os servidores puderam cooperar com o processo, independentemente de sua unidade organizacional de origem.

A Anatel também recebeu contribuições de representantes de seis diferentes segmentos – Consumidores, Governo, Especialistas, Indústria, Legislativo e Prestadoras – para uma discussão sobre os temas que mais afetarão o setor de telecomunicações nos próximos dez anos, a qual forneceu importantes subsídios para a construção do questionário submetido aos especialistas e à sociedade.

Ao término de todas as etapas, elaborou-se o presente Plano Estratégico da Anatel, documento onde constam as iniciativas que deverão ser executadas pela Agência nos próximos dez anos (2015-2024) com vistas à realização das estratégias definidas para o cumprimento de sua missão e o atingimento dos objetivos selecionados, visando o alcance de um cenário alvo pré-determinado.

De acordo com um benchmarking realizado entre agências reguladoras internacionais que também atuam no setor de telecomunicações, a estrutura proposta para o Plano Estratégico da Anatel está coerente com os mais recentes planos avaliados, indicando a aderência dos rumos traçados para a Agência às tendências políticas mundiais para o setor nos próximos dez anos.

5. Identidade Institucional

Na busca por melhores resultados, em um cenário de crescente exigência e participação social, organizações empresariais de todo o porte vislumbraram a necessidade de atuar de forma mais ideológica, apresentando e divulgando um conjunto próprio de características que as identificassem e as distinguissem das demais.

Essa Identidade Institucional, composta de Missão, Visão e Valores, aplica-se igualmente a instituições públicas e reflete o papel atual exercido e o futuro estratégico desejado, de modo integrador e motivador. São premissas aderentes à realidade e compreendidas por toda a instituição, que servem de verdadeiro Norte para o planejamento estratégico e para a gestão cotidiana das atividades, auxiliando na tomada de decisões.

5.1. Missão

Regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil.

A missão é a razão de ser da instituição, a ação que detalha e acentua o porquê de sua existência. Possui seu foco no que a organização faz, no que pretende fazer e em como quer ser reconhecida pela sociedade e demais atores do setor. A missão resume, de forma inspiradora, o valor que a instituição agrega ou entrega, abrangendo tanto aspectos financeiros, humanos ou sociais.

A cada revisão do planejamento estratégico, a adequação da missão à realidade institucional precisa ser reavaliada, devendo ser atualizada no caso de alteração de suas atribuições.

5.2. Visão

Ser reconhecida como instituição de excelência que promove um ambiente favorável para as comunicações no Brasil, em benefício da sociedade brasileira.

A visão é a descrição do futuro desejado pela instituição. Ela indica a direção, o caminho a percorrer e os objetivos a serem alcançados em determinado período de tempo. Ela pode conter uma meta específica a se concretizar ou projetar uma nova imagem para o público interno e externo.

Simple ou complexa, realista ou ambiciosa, a visão resume o destino projetado para a organização, de onde se é possível vislumbrar, de forma ampla, quais áreas e competências precisam ser desenvolvidas e trabalhadas para construção desse novo patamar superior.

5.3. Valores

Capacitação Institucional

Segurança Regulatória

Transparência

Participação social

Os valores são os princípios que regem a organização, moldando os comportamentos exigidos para cada uma das pessoas que a compõem e conduzindo as escolhas diárias. Fundamentam-se nas convicções individuais e sociais compartilhadas pelos seus membros. Os valores são inegociáveis, pois a missão e a visão não deverão ser atingidas à custa deles.

Os valores orientam as tomadas de decisão e definem o modo de conduta desejado para o alcance dos objetivos da organização, atendendo, ao mesmo tempo, às suas necessidades internas e externas. A identidade e a singularidade expressadas pelos valores devem estar presentes em cada relação interpessoal e guiar as atitudes em direção às estratégias definidas.

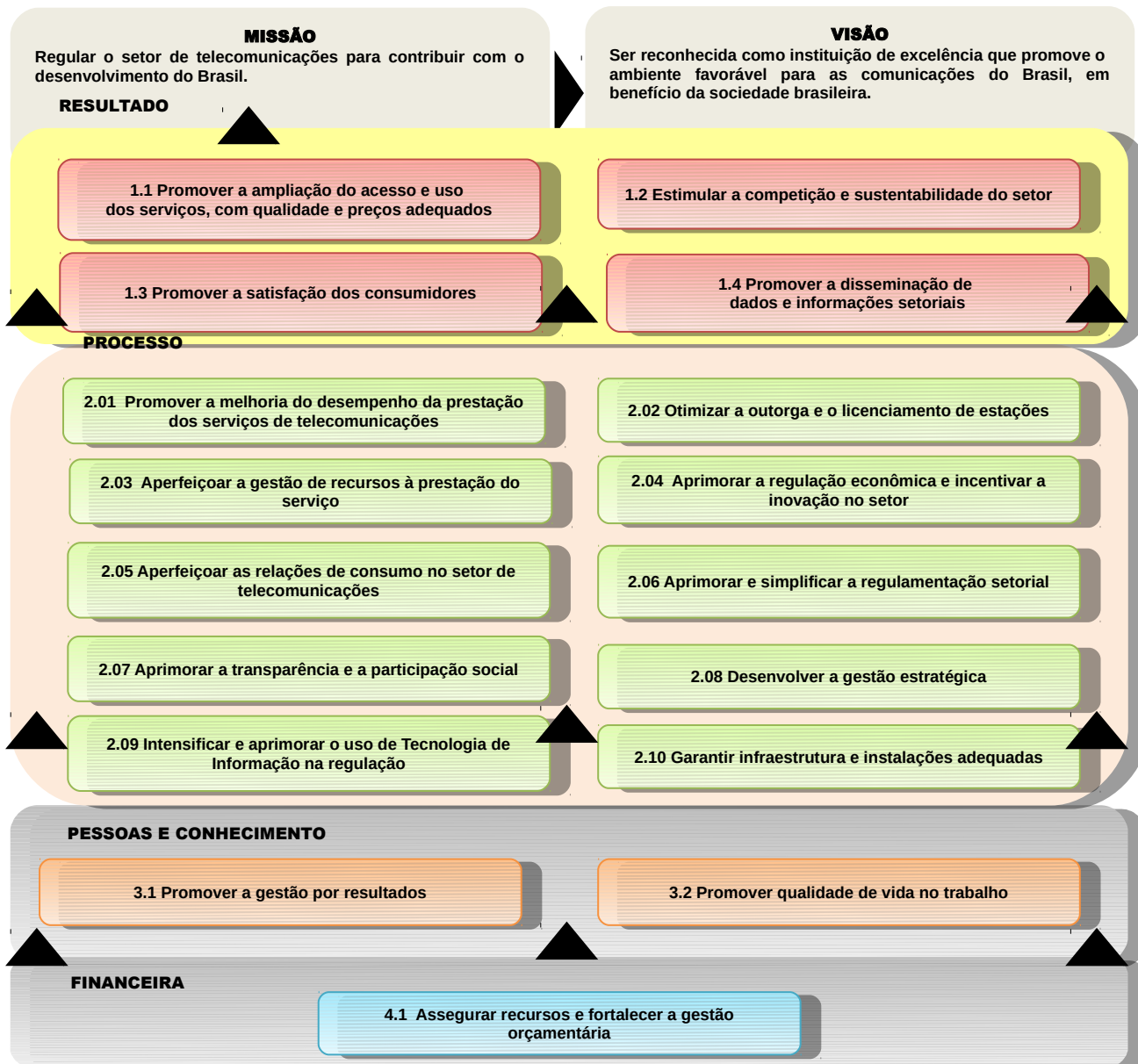
6. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação visual de todas as dimensões da estratégia, compreendida como o conjunto de soluções que dará novo rumo à instituição. No caso da Anatel, a estrutura definida para hierarquização de soluções – que impulsionarão a organização nos próximos dez anos em direção ao alcance de metas futuras – compreendeu o estabelecimento de:

- **Objetivos:** fins específicos a serem alcançados, diretamente relacionados à essência das funções primordiais da Agência e que abrangem os aspectos mais relevantes da sua missão. São passíveis de mensuração por indicadores e possuem metas realistas e viáveis face os recursos disponíveis;
- **Estratégias:** caminhos que a organização pretende trilhar para melhor cumprir sua missão e atingir sua visão ao término do período estabelecido; e
- **Iniciativas:** soluções concretas, ordenadas e priorizadas. Pode ser uma ação, um programa ou um projeto que dará forma e conteúdo a um conjunto de medidas relacionadas, oriundas das análises pré-ativas, pró-ativas e reativas do processo de planejamento.

Para facilitar a compreensão, os objetivos foram subdivididos em quatro Perspectivas – de Resultados, de Processos, de Pessoas e Conhecimento, e Financeira –, dimensões que representam de forma mais adequada os desafios enfrentados por uma instituição pública que possui uma estrutura organizacional orientada por processos.

A elaboração do Mapa Estratégico consistiu, portanto, na diagramação dos objetivos constantes do Plano Estratégico sob suas respectivas Perspectivas, com a finalidade de sintetizar e traduzir visualmente a estratégia da organização, visando facilitar a sua compreensão pelo público interno e externo e demonstrar a correlação existente entre os diversos objetivos buscados.



Os objetivos estratégicos relacionados às perspectivas financeira, de pessoas e conhecimento e processos devem apoiar o alcance dos objetivos de resultado. Nesse sentido, segue matriz de correlação dos objetivos, com gradação de baixa, média e alta.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ANATEL 2015-2024				
MATRIZ DE CORRELAÇÃO Objetivos Gerais e de Resultado	1 RESULTADO			
	Objetivo: 1.1 Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços	Objetivo: 1.2 Estimular a competição e a sustentabilidade do setor	Objetivo: 1.3 Promover a satisfação dos consumidores	Objetivo: 1.4 Promover a disseminação de dados e informações setoriais
2 PROCESSOS				
Objetivo: 2.01 Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações	3	2	3	2
Objetivo: 2.02 Otimizar a outorga e o licenciamento de estações	3	3	2	1
Objetivo: 2.03 Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço	3	3	1	2
Objetivo: 2.04 Aprimorar a regulação econômica e incentivar a inovação no setor	3	3	2	2
Objetivo: 2.05 Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações	2	2	3	2
Objetivo: 2.06 Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial	3	3	3	1
Objetivo: 2.07 Aprimorar a transparência e a participação social	2	2	3	3
Objetivo: 2.08 Desenvolver a gestão estratégica	2	2	2	3
Objetivo: 2.09 Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação	2	2	2	3
Objetivo: 2.10 Garantir infraestrutura e instalações adequadas	1	1	1	1
3 PESSOAS E CONHECIMENTO				
Objetivo: 3.1 Promover a gestão por resultados	1	1	1	1
Objetivo: 3.2 Promover qualidade de vida no trabalho	1	1	1	1
4 FINANCEIRO				
Objetivo: 4.1 Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária	1	1	1	1

LEGENDA	
3	ALTA CORRELAÇÃO
2	MÉDIA CORRELAÇÃO
1	BAIXA CORRELAÇÃO

7. Perspectiva de Resultados

A perspectiva de Resultados contempla os objetivos finais da Anatel, entendidos como aqueles que visam à entrega de um serviço diretamente à sociedade.

7.1. Objetivo: Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados

Por servir de suporte tecnológico aos principais meios de comunicação e, por consequência, permitir o exercício do direito à informação, resta imprescindível que as telecomunicações estejam à disposição de todos. Considerando o viés informacional e

inclusivo que o papel das telecomunicações possui nos dias de hoje, seja no âmbito econômico ou social, percebe-se que o conceito de universalização precisa ser revisitado, pois a mera expansão da telefonia fixa prestada em regime público não mais atende às inúmeras necessidades, anseios e expectativas da população.

Nesse sentido, a Agência tem trabalhado com uma vertente mais ampla da problemática de disponibilização das telecomunicações, que inclui a ampliação das redes de acesso aos principais serviços de interesse coletivo (telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura), a promoção do uso desses serviços, o atingimento de um patamar de excelência na qualidade de prestação e o estabelecimento de preços compatíveis com as diversas realidades econômico-financeiras, tanto dos potenciais consumidores como das empresas prestadoras.

Fim último da Anatel, esse objetivo visa primordialmente direcionar as ações regulatórias futuras para um cenário em que todo e qualquer brasileiro, independentemente de classe ou localização geográfica, possa estar efetivamente integrado a essa nova sociedade da informação, aproveitando-se, de forma isonômica, de todos os benefícios inerentes ao acesso aos meios de telecomunicação.

7.2. Objetivo: Estimular a competição e a sustentabilidade do setor

A ampliação do acesso aos serviços de telecomunicações, nos níveis de qualidade exigidos, movimenta diversos atores do setor e depende de amplos investimentos nos diversos âmbitos da prestação, desde o desenvolvimento de novas tecnologias e a construção de redes, até a capacitação de pessoal e a melhoria de processos operacionais. Mas para realizar essas atividades, as prestadoras precisam ser remuneradas por uma soma monetária que viabilize a continuidade da empresa e o seu fortalecimento no mercado.

A matemática envolvida nessa questão não é nada simplista. Soma-se à equação o controle tarifário, a limitação do cenário econômico na definição dos preços dos serviços, os lucros acionários, a carga tributária e os custos regulatórios – administrativos e processuais – inerentes à atividade. Em suma, a receita das prestadoras precisa garantir, de modo simultâneo e sustentável, a melhoria na prestação dos serviços e o necessário equilíbrio econômico-financeiro das empresas.

A sobrevivência das empresas de telecomunicações está intimamente ligada à saúde do mercado como um todo. Um setor de telecomunicações fortemente competitivo induz uma maior eficiência dos agentes privados, ocasionando melhor atendimento às necessidades da população e uma maior satisfação dos consumidores. Trata-se, portanto, de objetivo extremamente interligado à geração de valor que impulsiona o desenvolvimento do país.

7.3. Objetivo: Promover a satisfação dos consumidores

Ao lado do governo e das empresas, os consumidores dos serviços de telecomunicações formam o pilar mais sensível da atividade de regulação e, ao mesmo tempo, mais importante. Os consumidores compõem a base da pirâmide do setor, responsável direto pela quantificação e qualificação da demanda, constantemente redefinindo os novos rumos mercadológicos a serem seguidos.

Na sociedade atual, a ininterrupta disseminação de informações tem sido a principal responsável pelo indiscutível empoderamento da população. Ora conhecedores de seus direitos e possuidores dos dados necessários, a parcela consumidora torna-se apta a melhor organizar-se para esclarecer suas necessidades, fazer valer suas solicitações e impor seus parâmetros de qualidade.

Com esse objetivo em foco, a Anatel pretende aprofundar-se nas principais exigências sociais relacionadas à evolução do setor de telecomunicações, buscando o aprimoramento do relacionamento entre a prestadora e os usuários dos serviços e a minimização dos conflitos que naturalmente surgem das relações de consumo. Com o apoio de instituições governamentais ou não voltadas para esse fim, vislumbra-se um cenário de intensa participação social nas ações regulatórias e de fortalecimento do consumidor perante o mercado.

7.4. Objetivo: Promover a disseminação de dados e informações setoriais

Conforme contextualizado nos objetivos anteriores, a informação é insumo estratégico e essencial à formação de uma sociedade crítica e conectada. A atividade de coleta, consolidação, análise e divulgação de dados sobre as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações viabiliza o acompanhamento *pari-passu* do comportamento do mercado, inibindo a existência de abuso nas relações de consumo e a ocorrência de infrações normativas, e o exercício de escolha pela população, municiando-a de subsídio para o controle social.

Nesse diapasão, a Anatel já tem promovido diversas ações voltadas para a disponibilização de dados setoriais, tanto para outros órgãos públicos ou empresas como para os usuários em geral. Contudo, esse objetivo visa elevar os esforços a outro nível, de modo a permitir a verdadeira integração informacional entre instituições cuja atividade está intimamente relacionada ao setor e dar a devida publicidade aos resultados regulatórios da Agência, angariando insumos de retroalimentação para a melhoria dos seus processos.

8. Perspectiva de Processos

A perspectiva de Processos abrange os objetivos relacionados aos processos-chave da Anatel, aos pontos críticos que deverão ser aperfeiçoados para viabilizar maior agregação de valor aos objetivos da perspectiva de Resultados.

8.1. Objetivo: Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações

- a) *Estratégia: Aprimorar o processo de acompanhamento e controle de obrigações*
- b) *Estratégia: Aperfeiçoar o processo de fiscalização*

8.2. Objetivo: Otimizar a outorga e o licenciamento de estações

- a) *Estratégia: Otimizar os processos de outorga de radiofrequências e de direito de exploração de satélites*

8.3. Objetivo: Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço

- a) *Estratégia: Aperfeiçoar a administração do uso do espectro e órbita*
- b) *Estratégia: Aprimorar a administração e o uso de recursos de numeração*

- c) *Estratégia: Revisar a regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens*

8.4. Objetivo: Aprimorar a regulação econômica do setor e incentivar a inovação no setor

- a) *Estratégia: Garantir a efetividade do acompanhamento econômico da prestação*

- b) *Estratégia: Promover a efetiva competição no setor de telecomunicações*

- c) *Estratégia: Promover medidas para estimular investimentos e a inovação tecnológica no setor de telecomunicações*

8.5. Objetivo: Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações

- a) *Estratégia: Aprimorar ações de educação para o consumo*

- b) *Estratégia: Ampliar e aprimorar o uso de informações sobre relações de consumo na ação regulatória*

- c) *Estratégia: Aprimorar o relacionamento com o consumidor*

8.6. Objetivo: Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial

a) ***Estratégia: Aprimorar a qualidade regulatória***

b) ***Estratégia: Atualizar e simplificar o arcabouço regulatório***

c) ***Estratégia: Atualizar o arcabouço normativo interno***

8.7. Objetivo: Aprimorar a transparência e a participação social

a) ***Estratégia: Coordenar as ações de comunicação e relacionamento institucional***

b) ***Estratégia: Aprimorar a participação social***

8.8. Objetivo: Desenvolver a gestão estratégica

a) ***Estratégia: Implementar e fortalecer a gestão estratégica***

8.9. Objetivo: Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação

a) ***Estratégia: Aperfeiçoar as bases da informação***

b) ***Estratégia: Estabelecer Modelo de Gestão de TI***

c) ***Estratégia: Integrar e otimizar processos***

- d) *Estratégia: Promover a Governança de TI*
- e) *Estratégia: Promover a inovação em aplicações de TI*
- f) *Estratégia: Prover a infraestrutura de TI*

8.10. Objetivo: Garantir infraestrutura e instalações adequadas

- a) *Estratégia: Garantir infraestrutura e instalações adequadas*

9. Perspectiva de Pessoas e Conhecimento

A perspectiva de Pessoas e Conhecimento inclui os objetivos relacionados aos recursos humanos, em seus aspectos físicos, fisiológicos e psicológicos, necessários à existência de servidores qualificados, motivados e dotados das informações exigidas para a realização das tarefas e, por conseguinte, para o alcance dos objetivos das perspectivas anteriores.

9.1. Objetivo: Promover a gestão por resultados

- a) *Estratégia: Aprimorar a gestão do desempenho*
- b) *Estratégia: Obter a força de trabalho necessária ao cumprimento das atribuições*

- c) ***Estratégia: Prover as competências adequadas à estratégia***

9.2. Objetivo: Promover qualidade de vida no trabalho

- a) ***Estratégia: Fortalecer a comunicação com servidores***
- b) ***Estratégia: Fortalecer a interação entre a Sede e as Unidades Descentralizadas***
- c) ***Estratégia: Incentivar vivências de bem-estar no trabalho***

10. Perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira é a perspectiva base do mapa, que inclui o suporte financeiro para alcance dos objetivos das demais perspectivas.

10.1. Objetivo: Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária

- a) ***Estratégia: Aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária***
- b) ***Estratégia: Aperfeiçoar a gestão da aquisição e contratação***
- c) ***Estratégia: Aprimorar a gestão orçamentária***

d) Estratégia: Aprimorar a gestão da arrecadação

11. Monitoramento e Execução da Estratégia

O Plano Estratégico ora apresentado desdobrar-se-á em Planos Operacionais Anuais, contendo o detalhamento das ações que comporão as iniciativas estratégicas (constantes do Anexo VIII do Informe n.º 8/2015-PRPE/SPR, de 23 de janeiro de 2015) no âmbito das unidades organizacionais relacionadas. A execução do Plano Estratégico será, portanto, objeto de monitoramento periódico, por meio do acompanhamento de indicadores e metas previamente estabelecidos. Implantar-se-á, ainda, um processo de inteligência estratégica transversal à gestão, com foco no monitoramento do ambiente externo à instituição, incluindo a avaliação de sinalizadores que demonstram a possível concretização dos eventos que compõem os cenários vislumbrados.

O portfólio de iniciativas produzido na formulação do presente planejamento norteará a Anatel na implementação do Plano no período 2015-2024, mas não está isento de sofrer modificações, uma vez que a estratégia será constantemente reavaliada.

ANEXO II À PORTARIA Nº 174, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2015

REGIMENTO INTERNO DO GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – GIAPE

Art. 1º O Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico – GIAPE acompanhará a execução do Plano Estratégico, reportando-se ao Conselho Diretor.

§ 1º São objetivos específicos do Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico:

I - assegurar a execução integral, no prazo estabelecido pelo Conselho Diretor, do Plano Estratégico da Anatel;

II - disseminar a cultura de planejamento estratégico e de gestão na Agência; e,

III - contribuir com a transparência, efetividade e alinhamento dos programas, projetos e ações estratégicas aprovados.

Art. 2º O Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico será constituído por membros efetivos e por uma Secretaria Executiva.

§ 1º São membros efetivos do Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico:

I – um Conselheiro da Anatel, que o coordenará;

II - Superintendente Executivo;

III - Superintendente de Planejamento e Regulamentação;

IV - Superintendente de Administração e Finanças; e,

V - Superintendente de Gestão Interna da Informação.

§ 2º A Secretaria Executiva será desempenhada pela Gerência de Planejamento Estratégico.

Art. 3º Compete ao Grupo de Implantação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico:

I - coordenar e acompanhar a implantação do Planejamento Estratégico da Anatel, reportando periodicamente ao Conselho Diretor o andamento da execução do Plano Estratégico;

II - acompanhar a execução de programas, projetos e ações estratégicas definidos pelo Conselho Diretor no âmbito do Plano Estratégico;

III - propor ao Conselho Diretor a priorização de projetos, programas e ações a serem executados, se necessário, para cumprimento dos prazos ou adequação ao orçamento disponível;

IV - assegurar comunicação frequente sobre o andamento do Plano Estratégico dentro da Agência;

V - subsidiar, quando solicitado, decisões estratégicas do Presidente da Agência e do Conselho Diretor; e,

VI - divulgar boas práticas de gestão na Anatel.

Art. 4º Compete à Secretaria Executiva:

I - assessorar o Coordenador do GIAPE;

II - preparar as pautas e secretariar as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) e as reuniões do GIAPE, elaborando as respectivas atas; e,

III - elaborar relatórios executivos a serem enviados ao Conselho Diretor, com periodicidade definida pelo GIAPE.

Art. 5º O Coordenador do GIAPE convocará Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) com os seguintes objetivos:

I - avaliar a estratégia e debater ajustes e modificações necessárias;

II - examinar os indicadores e iniciativas do mapa estratégico, com o propósito de verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à implementação bem sucedida da estratégia;

III - analisar a efetividade da estratégia e a validade de suas premissas fundamentais, à luz de dados recentes sobre os indicadores estratégicos;

IV - debater alterações nas prioridades de programas, projetos e ações estratégicas; e,

V - avaliar a necessidade de submeter ao Conselho Diretor propostas de adequação do conteúdo do Plano Estratégico.

§ 1º As RAE não são deliberativas.

§ 2º Participarão das RAE representantes das Superintendências, dos órgãos vinculados ao Conselho Diretor e à Presidência da Anatel, da Ouvidoria e das Assessorias dos Gabinetes de Conselheiro.

§ 3º Qualquer integrante das RAE poderá propor ao GIAPE a necessidade de ajustes no Plano Estratégico.