



AGENERSA

Agência Reguladora de Energia e Saneamento
Básico do Estado do Rio de Janeiro



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2022/2026

“REGULAÇÃO A SERVIÇO DE TODOS”

Mensagem do Conselheiro Presidente	3
Metodologia Aplicada à Construção do Planejamento Estratégico.....	4
1 Introdução	6
2 Diagnóstico Estratégico	8
Fundamentação Legal e Principais Normas Aplicadas ao funcionamento da Agenesra	10
Alinhamento com os Planos Governamentais e o Cenário Atual	12
Ambientes Interno e Externo	14
Matriz Swot com foco no Plano e no Planejamento Estratégico.....	15
3 Identidade Estratégica.....	19
Missão, Visão e Valores.....	19
Mapeamento de Objetivos Estratégicos.....	21
Objetivos Estratégicos.....	23
4 Objetivos específicos, Indicadores e Metas	24
5 Anexos.....	32
Anexo I - Cenário Nacional da Regulação	32
Anexo II – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas para Água Potável (Meta 6) e Energia Limpa e Acessível (Meta 7) – Agenda ONU 2030 no Brasil.....	37
Anexo III – Organograma proposto para Agenesra	39
Anexo IV - Mapa com a Visão Estadual dos Serviços Regulados - Ano 2022.....	40
Anexo V - Consolidação de Dados do Questionário de Estruturação do Planejamento Estratégico da Agenesra 2022/2026.....	41
Anexo VI - Contatos das Concessionárias nas Áreas de Interesse Estratégico	52

MENSAGEM DO CONSELHEIRO PRESIDENTE

Ao assumir o cargo de Conselheiro Presidente¹ da Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico (Agenera) em outubro de 2021, dando continuidade ao trabalho de reestruturação iniciado pelo meu antecessor, o Conselheiro Rafael Augusto Penna Franca, defini como prioridades quatro pilares a orientar a gestão: I – Adotar Regras de Governança; II – Melhorar a Estrutura Física e de Pessoal; III – Investir em Capacitação dos Servidores; e IV – Investir em Tecnologia e Inovação. A partir desses pilares objetiva-se transformar a Agenera em um modelo de Agência Reguladora para o Brasil.

¹Rafael Carvalho de Menezes é Delegado de Polícia desde 2002, formado em Direito pela Universidade Gama Filho, com MBA em cinco áreas do conhecimento (Administração Pública, Gestão de Pessoas, Direito do Estado e da Regulação, Gerenciamento de Projetos e Gestão em Segurança Pública), todos realizados na Fundação Getúlio Vargas/RJ. Foi nomeado conselheiro da Agenera para o quadriênio 2021/2025.

METODOLOGIA APLICADA À CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O grupo de trabalho designado pela Presidência da Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro (Agenera) realizou estudos preliminares, coleta doutrinária e observação fenomenológica das atividades diárias para fins de elaboração da presente proposta de Planejamento Estratégico.

A análise de documentos de anos anteriores, orientações do Conselheiro Presidente, necessidade de alinhamento junto aos demais órgãos do Estado, bem como recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), participação em um *workshop* de construção do Planejamento Estratégico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais realizado em Março/22, consultorias prestadas pelo programa QualiReg, assim como a participação em curso da Controladoria Geral da União (CGU) e da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE) estão entre os paradigmas de orientação e validação das ações pretendidas para Agenera no período de 2022 a 2026.

Para isso, se mostrou necessária a construção de uma Matriz SWOT para identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos ligados ao ambiente de negócios e *compliance* em que a Agência Reguladora está inserida.

Optou-se pela construção do Planejamento Estratégico em Etapas: 1- Recuperação de dados, documentos, leis e demais fundamentos normativos da Agenera; 2- Revisão da Missão, Visão e Valores estabelecidos em outros documentos da agência; 3- Atualização de Diagnósticos anteriores; 4- *Benchmarking* a partir dos planos de outras Agências Reguladoras; 5- Produção do Documento-Base do presente Planejamento Estratégico; 6- Construção Técnica (diagnóstico, referencial estratégico, ambientes interno e externo); 7- Fixação de Objetivos Estratégicos e seus objetivos específicos; 8- Edição de indicadores de acompanhamento de metas e prazos com os seus respectivos mecanismos de validação.

Um seminário interno servirá para promover a apresentação do produto, alinhamento de rotinas, projeção de resultados pretendidos, edição de um cronograma de trabalho e demais dados de gestão e direcionamento dados pelo Conselheiro Presidente.

ETAPA METODOLÓGICA	CARACTERÍSTICA
1-Recuperação de Dados, Documentos, Leis e Planejamentos Normativos	Exploratória
2-Revisão da Missão, Visão e Valores estabelecidos em outros documentos da agência	Exploratória
3-Atualização de Diagnósticos anteriores	Descritiva
4- <i>Benchmarking</i> a partir dos planos de outras Agências Reguladoras	Exploratória
5-Produção do Documento-Base do presente Planejamento Estratégico	Explicativa (*) Após Aplicação dos Questionários de Análise
6-Construção Técnica (diagnóstico, referencial estratégico, ambientes interno e externo)	Descritiva
7-Fixação de Objetivos Estratégicos, seus Objetivos Específicos e desdobramentos vinculados	Explicativa
8-Edição de indicadores de acompanhamento de metas e prazos com os seus respectivos mecanismos de validação	Explicativa

INTRODUÇÃO

Práticas sustentáveis de gestão de água, energia e resíduos sólidos são uma preocupação mais do que contemporânea. O Século XXI apresenta-se como um tempo de desafios, cobranças e edição de protocolos claros e rígidos voltados para preservação do meio ambiente e atuação efetiva em termos de geração de ativos para o Estado.

A Administração Pública como ramo do conhecimento voltado ao processamento de dados de pessoal, finanças, leis, suporte logístico e bases tecnológicas que implementam funções executadas por entes estatais, não poderia deixar de ter ferramentas de controle e monitoramento de dados de interesse.

No Estado do Rio de Janeiro, a Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico (Agenera), atua no ramo da regulação das concessionárias que atuam no fornecimento de água, luz, gás e tratamento de resíduos sólidos. Seu mister está em promover uma atuação técnica dentro dos objetos regulados por meio de leis ou editais, dentro de uma função inicial de conciliação na busca equilíbrio dos contratos e uma outra ação de cunho fiscalizatório voltada para efetiva entrega da contraprestação pública direcionada ao atendimento do cidadão e salvaguarda dos interesses do Estado.

Fazer com que a população tenha uma maximização do próprio bem-estar social, com uma perspectiva de eficiência dos serviços oferecidos dentro de uma viabilidade de operação e aplicação de tecnologias voltada à geração de benefícios diretos e indiretos em termos de sustentabilidade, são atributos de uma verificação atenta da agência reguladora a partir de parâmetros técnicos de atuação.

Para tanto, o Planejamento concebido para Agenera propõe um universo contemporâneo de cunho estratégico, ao envolver os membros da organização e trazer à reflexão as próprias mudanças em curso no ambiente de negócios e na própria agenda regulatória permeada por conceitos dominantes emanados pela Organização das Nações Unidas (ONU), OCDE e CGU.

Assim, apresenta-se um Planejamento Estratégico Adaptativo, com alto grau de flexibilidade e comprometimento de todos os envolvidos, seja um integrante da alta administração ou da base operacional das atividades da agência reguladora. A concepção atende à proposta construída por MELO (1997)²:

A abordagem de planejamento adaptativo (TRIST, 1976) enfatiza a percepção do planejamento como um processo contínuo de aprendizado, exigindo a participação e o envolvimento efetivo dos membros da organização que o adota e que, a partir de uma visão holística, requer coordenação das ações e integração dos diferentes níveis organizacionais (ACKOFF, 1970). Caracteriza-se por um contínuo monitoramento das ações implementadas e pela permanente avaliação dessas ações, resultando na constante redefinição de objetivos e metas. Tem-se verificado, recentemente, que o processo de planejamento adaptativo, para ser efetivo, também requer uma mudança de foco para o nível interorganizacional (MELO, 1987), com a redefinição do papel do planejador como reticulista (FRIEND e JESSOP, 1969), ou seja, agente de formação de redes de planejamento organizacional (MELO, 1997, p.160).

O Planejamento Estratégico da Agenesra 2022/2026 apresentará o resultado de uma pesquisa científica, conhecimento adquirido através de entrevistas com servidores, pesquisas de documentos, que possibilitou um robusto Diagnóstico Estratégico apurado e enquadrado na legislação básica, que permitiu a visualização dos ambientes interno e externo e uma construção de uma matriz SWOT com Pontos Fortes e Fracos para o aproveitamento das Oportunidades e prevenção das Ameaças.

A definição da Missão, Visão e Valores da Agenesra posiciona a Agência Reguladora dentro do universo regulatório selando o compromisso público da administração para proposição de Objetivos Estratégicos de caráter estruturante, Indicadores voltados à execução das atividades e Metas com um fundamento periódico de caráter acumulativo, tudo isso voltado à materialização do Planejamento Estratégico, formulação doutrinária e complementação com uma documentação anexada de caráter teórico-legal.

Desta forma, o presente trabalho tem como finalidade criar um instrumento para facilitar a governança da agência, possibilitando o amadurecimento de suas capacidades buscando cumprir as recomendações do Conselho da OCDE, bem como os objetivos do desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da ONU.

²MELO, Maria Angela Campelo. **O Processo de Planejamento e as Inovações Tecnológicas e Sociais: uma perspectiva interorganizacional**. Anais do 5°. Seminário de Modernização Tecnológica: 1997.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro (Agenera) é responsável pela regulação e fiscalização das concessões de serviços públicos de distribuição de gás canalizado, de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos e dos Consórcios Públicos para Gestão de Resíduos Sólidos.

A Lei Estadual nº4.556/2005 conferiu natureza especial à agência reguladora sendo caracterizada pela ausência de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira e pela investidura a termo de seus Conselheiros e estabilidade durante os mandatos de quatro anos.

A Agência tem como competência regular, controlar, monitorar e fiscalizar as atividades das concessionárias para que os serviços públicos outorgados tragam benefícios diretos à população do Estado do Rio de Janeiro, satisfazendo às condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

A atividade regulatória da agência tem como finalidade promover o desenvolvimento sustentável do setor com foco na qualidade do serviço e na modicidade tarifária, da seguinte forma:

- Assegurar ambiente de negócios que favoreça a atratividade e a devida remuneração dos investimentos.
- Incentivar a eficiência e a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental dos serviços, de modo a promover o desenvolvimento do setor de saneamento básico, resíduos sólidos e energia, assegurando a prestação universal de serviços públicos que satisfaçam as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade tarifária aos usuários.
- Buscar a redução estrutural dos custos, tendo como propósitos a modicidade tarifária
- O aperfeiçoamento da comunicação com o consumidor para que ele possa melhor compreender sua conta e implementar ações de uso eficiente.

Como forma de buscar o resultado acima mencionado, a agência, deverá aprimorar seus processos e fortalecer seus recursos sempre com foco no resultado.

Portanto, a Agenera tem responsabilidade de garantir princípios fundamentais de verificação da adequada prestação de serviço por parte dos concessionários, fixação de regras tarifárias claras em face aos contratos, com estabilização das relações entre os envolvidos nas concessões públicas, proteção dos usuários dos próprios serviços, além do compromisso com a expansão dos sistemas, otimização das atividades, eficiência e economicidade dentro de uma proposta de equidade no tratamento.

Com atuação orientada na regulação, a Agenera zela pelo fiel cumprimento da legislação vigente, decidindo de maneira definitiva questões de ordem administrativa ligadas à revisão de tarifas de serviços públicos concedidos ou permitidos. A fiscalização direta e a expedição de deliberações e instruções são ferramentas de gestão poderosas, complementadas com a ampla publicidade das ações, reuniões e dados da Ouvidoria da agência. Dessa forma, as deliberações passam a ter um condão direto de interação com observância inclusive dos preceitos fixados pelo Código de Defesa do Consumidor.

Através de suas Câmaras Técnicas, a Agenera pretende executar sua missão dentro da abrangência verificada nas mais variadas áreas de interesse do Estado em termos de equilíbrio dos contratos e da sustentabilidade em termos de resíduos sólidos, saneamento e energia.

Manter um alinhamento com a Associação Brasileira das Agências de Regulação (ABAR) faz parte da proposta de atuação da agência, com possibilidades claras de compartilhamento de dados com outras Secretarias de Estado e órgãos da Administração do Rio de Janeiro.

A garantia de excelência nos serviços contempla ainda um constante investimento nos profissionais que atuam na Agenera, com participação em cursos (presenciais e on-line), viagens técnicas, workshops e demais oportunidades de ampliação de conhecimentos.

O Planejamento Estratégico da Agenera servirá sempre como objeto de análise para formulação de novos objetivos estratégicos e constante busca da manutenção do órgão nos mais elevados índices de confiabilidade e profissionalismo no âmbito da regulação e *compliance*.

IV. NORMATIVOS PERTINENTES

A compilação de normas e indicadores internacionais representa o direcionamento legal e conceitual a ser observado pela Agenesra na condução de suas atividades e efetivação de suas rotinas regulatórias com claro balizamento legal que confere legitimidade e efetividade ao Planejamento, Planos de Ação, Atos Normativos, Programas e Projetos.

De forma resumida e sem remissão direta, as principais normas que serviram de base para o estudo do planejamento são:

NORMATIVO	DATA	ASSUNTO
Lei Estadual nº 4.556	2005	Lei que cria a Agenesra
Decreto Estadual nº 38.618	2005	Regimento Interno da Agenesra
Decreto Estadual nº 40.431	2006	Regimento interno da Agenesra
Decreto Estadual nº 44.217	2013	Regimento interno da Agenesra
Decreto Estadual nº 46.904	2020	Regimento interno da Agenesra
Lei Estadual nº 2.686	1997	Cria a estrutura da ASEP
Lei Estadual nº 3.739	2001	Cria o quadro do pessoal efetivo da ASEP;
Lei Estadual nº 6.364	2012	Cria na estrutura administrativa da Agenesra os cargos de provimento efetivo de advogado e cargos em comissão de Gerente de Câmara
Lei Estadual 6.848	2014	Dispõe sobre a reestruturação do plano de cargos e remuneração da Agenesra
Lei Estadual 8.344/	2019	Dispõe sobre a criação da ARSERJ, com a fusão da Agenesra E AGETRANSP. Lei suspensa liminarmente pelo TJRJ (ADIN 0018340-26.2019.8.19.000);
Lei Nº 12.527	2011	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal
Lei Nº 13.460	2017	Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública
Lei Nº 13.848	2019	Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras federais.
Decreto Estadual Nº 37.930	2005	Regulamenta o Fundo de Regulação dos Serviços Concedidos e Permitidos do Estado do Rio de Janeiro

Lei Nº 9.368 20	2021	Lei de diretrizes orçamentárias - 2022
Lei Nº 14.026	2020	Atualiza o marco legal do saneamento básico
Lei Estadual Nº 4.555 06	2005	Extingue a agência reguladora de serviços públicos concedidos do estado do Rio de Janeiro - ASEP - RJ, cria a Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro - Agetransp e dá outras providências
Lei Estadual Nº 7.989 14	2018	Dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo do estado do Rio de Janeiro, cria a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o fundo de aprimoramento de controle interno, organiza as carreiras de controle interno, e dá outras providências
Lei Nº 14.134	2021	Dispõe sobre as atividades relativas ao transporte de gás natural,
Lei Nº 11.445	2007	Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico
Lei Nº 8.987	1995	Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal
Constituição Federal (CRFB)	1988	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
Constituição Estadual CERJ)	1989	Constituição do Estado do Rio de Janeiro
Instrução Normativa 08	2010	Cria do Código de Ética da Agensersa
Lei Estadual nº 7753	2017	Dispõe sobre a obrigatoriedade de programa de integridade da empresas que contratam com a administração pública
Lei Federal nº12.846	2013	Lei Anticorrupção, sobre responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública;
Agenda 2030 da ONU	2015	Agenda em que a República Federa assumiu compromisso definidos nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), suas metas e métricas
Decreto nº 9.203	2017	dispõe sobre a política de governança na administração pública federal, define os seguintes princípios e diretrizes da governança pública
Lei nº 13.305,.	2010	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos
Decreto nº 9.203,	2017.	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
LEI Nº 8.730	2020	PLANO PLURIANUAL – PPA 2020-2023
Recomendações do Conselho da OCDE sobre política regulatória e governança	2012	Esta Recomendação é o primeiro instrumento internacional para tratar a política regulatória, gestão e governo como um todo da atividade governamental. Fornece as medidas pelas quais os governos podem implementar ou fazer progredir a reforma regulatória.

ALINHAMENTO

A Organização das Nações Unidas em 2015 promoveu um encontro com representantes dos 193 Estados membros da ONU, incluindo o Brasil, em que os países se comprometeram a tomar medidas ousadas e transformadoras para a promoção do desenvolvimento sustentável, que visa atender as necessidades da geração atual sem comprometer as futuras. Esse compromisso materializou-se na Agenda 2030, onde estão definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), suas metas e métricas. A presente proposta de planejamento estratégico da Agenersa aderiu a essa agenda, principalmente no que se refere ao seu mister, Objetivo 6, água limpa e saneamento universal.



Veja mais no site <https://ods.ibge.gov.br/>: Objetivos do desenvolvimento sustentável (Agenda 2030) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Cabe ressaltar que, tomando por base os apontamentos relativos à IDENTIDADE ESTRATÉGICA, a Agenersa dialoga diretamente com os objetivos 6, 7 e 16, além de indiretamente com a maioria dos ODS expostos acima.

Em 2020, foi atualizado o marco legal do saneamento básico Lei Nº 14.026/2020 disciplinando a organização e as competências dos entes federativos responsáveis pelo saneamento básico, criando metas e performance operacional para as concessionárias de serviço.

O Governo do Estado do Rio de Janeiro definiu o Planejamento Estratégico do Estado até a data dos 50 anos da fusão do estado do Rio de Janeiro (1975-2025), identificando prioridades e políticas públicas para os anos seguintes. Por estarmos inseridos nesse contexto, foram realizadas alterações que contemplem os direcionamentos governamentais.

A Agenesra colaborou ativamente para a realização do planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (Sedeeri), estando alinhada a seus objetivos.

A agência adotou o alinhamento interno com os indicadores do Planejamento Plurianual (PPA) do Governo do Estado, não só no sentido de orientar os gestores para a elaboração deste Planejamento, mas também em avaliar o grau de integração do documento produzido com os demais indicadores intra e interinstitucionais supracitados.

AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

Na identificação dos Ambientes Interno e Externo, faz necessário o constante reposicionamento da Agenera, em face à sua criação, estabelecimento e desenvolvimento de atividades ao longo dos anos.

A análise do ambiente leva em conta fatores externos e internos à organização que são capazes de direcionar sua atuação e processamento. Na Agenera conduzimos entrevistas com servidores da agência, visitas exploratórias aos setores, questionário Técnico-Científico a um Grupo de Trabalho representativo, consulta a pesquisas do TCE, auxílio de consultora internacional através do programa QualiReg.

Para facilitar o diagnóstico foi utilizada a matriz SWOT, possibilitando a verificação do nível estratégico da organização a partir dos ambientes avaliados, com variáveis como: oportunidade e ameaça, no campo externo; força e fraqueza, no campo interno. Tal abordagem decorre especialmente do cenário da regulação nos níveis Federal e Estadual, com cruzamento de dados que remete ao próprio diagnóstico estratégico.

A análise do ambiente interno é o esforço sistêmico e metódico que a organização realiza para ampliar o conhecimento dos seus elementos. Essa atividade observa a performance da Agenera, passando pela sua estrutura organizacional, seus atores internos (corpo de servidores e colaboradores) e infraestrutura de recursos materiais, atividades desenvolvidas e serviços disponibilizados para identificar as variáveis forças e fraquezas da organização. A organização possui o controle dessas variáveis, pois estão inseridas em seu ambiente interno, proporcionando condições otimizadas para verificação dos resultados.

A análise do ambiente externo é uma atividade de levantamento e interpretação dos fatores ambientais destacados, que eventualmente possam afetar a organização, com monitoramento de evolução e os fatores futuros que poderão impactar suas operações. Sua finalidade é entender a relação entre a organização e o ambiente externo, no que se refere às oportunidades e ameaças.

De fato, a organização não controla os fatores do ambiente externo e suas incertezas, contudo, o monitoramento efetivo, poderá proporcionar o bom aproveitamento das oportunidades e a prevenção das ameaças iminentes. As oportunidades são variáveis que podem criar para a organização cenários favoráveis ligados à atividade. As ameaças são variáveis que podem comprometer o cumprimento da missão da organização e até promover instabilidades.

Ao estudarmos os ambientes, foi possível desenvolver na Agenesra um verdadeiro universo comparativo com cruzamento de dados, com percepção de fatores ligados às estratégias traçadas, processos de gestão, combinação de variáveis voltadas à potencialização das forças com redução sensível das fraquezas.

MATRIZ SWOT COM FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
F1 Independência funcional dos Conselheiros	O1 Competitividade das novas concessionárias, aumentando os investimentos no setor;
F2 Câmaras técnicas especializadas e autônomas	O2 Novas concessões de saneamento e convênios municipais;
F3 Autonomia da Agência(financeira/administrativa)	O3 Novas tecnologias para a prestação do serviço
F4 Transparência - audiência pública e consulta	O4 Novas fontes de energia
F5 Mecanismo de controle interno	O5 Mercado livre de gás
F6 Poder normativo	O6 Convênios com órgãos públicos e privados para capacitação;
F7 Experiência e capacidade do corpo técnico	O7 Possibilidade de interação tecnológica com as concessionárias (Centro de monitoramento)
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Fr1 Estrutura e recursos de T.I.	A1 Contexto macroeconômico global (recessão)/nacional de crescimento baixo
Fr2 Necessidade de um processo de Gestão de conhecimento (informação)	A2 Instabilidade política provada pela polarização e extremismo ideológico.
Fr3 Carência de quadro de servidores efetivos da ag.	A3 Aumento da demanda, além da capacidade operacional atual, de regulação junto aos municípios
Fr4 Estrutura física do prédio	A4 Assimetria de informação entre agência e concessionárias.
Fr5 Necessidade de melhoria da Comunicação Institucional	A5 Alteração do Poder Legislativo para reduzir a competência da Agência
Fr6 Necessidade de programa de capacitação continuada	

Comentários dos Itens da Matriz

FORÇAS

F1 Independência funcional dos Conselheiros

Em razão de os conselheiros serem investidos no cargo através de mandado de quatro anos, é uma prerrogativa funcional para garantir decisões técnicas sem interferência externa.

F2 Câmaras técnicas especializadas e autônomas

Os servidores das câmaras possuem conhecimento técnico, são experientes, e seus pareceres não sofrem ingerência da diretoria. Cada câmara técnica atua em uma área específica.

F3 Autonomia da Agência (financeira /administrativa)

A autonomia financeira e administrativa é assegurada por Lei. A disponibilidade financeira tem origem nos recursos da taxa de regulação prevista na Lei 4556/05. A receita da agência proveniente da taxa de regulação excede a despesa, e o recurso é depositado em conta própria administrada pela entidade, não estando sujeito a contingenciamento.

F4 Transparência - audiência pública e consulta

Constam no sítio eletrônico da agência, o plano anual de atividades, agenda regulatória, o calendário das sessões, as pautas e os relatórios do CODIR, relatórios de fiscalização, instruções normativas, e todo o tipo de informação necessária sobre a estrutura e funcionamento da agência, sendo sempre atualizada por uma equipe responsável.

F5 Mecanismo de controle interno

Existência de sistema de controle interno e correcional (Ouvidoria, Auditoria e Corregedoria); com de membros da CGE (Audit) e Secretaria de Estado de Polícia Civil (Correg), além de a Procuradoria ser chefiada por um procurador do Estado.

F6 Poder normativo

Através do Conselho-Diretor (Codir) a agência pode deliberar sobre interpretações de contratos, expedir instruções normativas sobre questões de regulação do setor, além de elaborar normas para o desempenho de suas funções.

F7 Experiência e capacidade do corpo técnico

Além do quadro de servidores concursados da agência, ao longo do tempo pessoas com experiências no mercado foram recrutadas pelo órgão por sua capacidade e experiência. Muitos servidores que atuam na agência são servidores efetivos do Estado, com origem na CGE, Procuradoria Geral do Estado (PGE), Instituto Estadual do Ambiente (Inea), Tribunal de Contas do Estado (TCE), Sepol, Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM), entre outros.

FRAQUEZAS

Fr1 Estrutura e recursos de TI

A agência necessita de equipamentos e pessoal qualificado, o setor de Tecnologia da Informação (TI) não tem capacidade adequada

Fr2 Necessidade de um processo de Gestão de conhecimento

Necessidade de estruturar os dados produzidos, armazená-los, direcioná-los e de desenvolver metodologias e tecnologias que criem condições para identificar, integrar e compartilhar o conhecimento existente, além da criação banco de dados (relacionamento) e ferramentas como análise de riscos que possibilitem a gestão do conhecimento e preservação da memória da agência.

Fr3 Carência de quadro de servidores efetivos da agência

No início de 2022 a agência apresenta aproximadamente 80 servidores em seu quadro de pessoal sendo apenas cinco servidores efetivos do último concurso.

Fr4 Estrutura física do prédio

O atual prédio da Agenesra é antigo, e espaço físico disponível não comportará os novos servidores concursados (50 pessoas).

Fr5 Necessidade de melhoria da Comunicação Institucional

Desconhecimento da sociedade quanto ao papel da agência, a comunicação deve ser ativa com a população. No início de 2022 o sítio eletrônico era confuso e estava desatualizado.

Fr6 Necessidade de programa de capacitação continuada

O programa de capacitação continuada contribuirá para o desenvolvimento e melhoria da capacidade técnica dos servidores.

OPORTUNIDADES

O1 Competitividade das novas empresas com capacidade para prestação de serviço, aumentando o investimento no setor;

Tornando o mercado mais atrativo e favorecendo a evolução do setor com o crescimento de investimentos;

O2 Novas concessões de saneamento e convênios municipais;

O novo marco de saneamento e as recentes concessões de abastecimento de água e esgotamento sanitário reforçam a necessidade de reestruturação da autarquia para possibilitar o atendimento às novas demandas de regulação e fiscalização.

O3 Novas tecnologias para a prestação do serviço

O surgimento de novas tecnologias possibilitará a melhora na qualidade e a ampliação da rede, possibilitando a redução de custos;

O4 Novas fontes de energia

Desenvolvimento da produção de fontes renováveis de energia: biomassa, pequenas centrais hidroelétricas e energia eólica;

O5 Mercado livre de gás

O surgimento do mercado livre aumentará a competitividade, possibilitando redução de custos;

O7 Estabelecimento de convênios com outros órgãos públicos, privados e realização de cursos de capacitação realizados pelos órgãos externos;

Possibilitaria a capacitação dos servidores da agência, trocando experiências entre os órgãos

O6 Possibilidade de interação tecnológica com as concessionárias

O Centro de Controle permitirá o acompanhamento concomitante das operações das concessionárias, facilitando a atuação fiscalizatória da agência reguladora.

AMEAÇAS

A1 Contexto macroeconômico global/nacional de recessão/ crescimento baixo

Em decorrência da pandemia de COVID-19 e da guerra na Ucrânia, observou-se uma redução do crescimento econômico, gerando inflação e o conseqüente aumento da taxas de juros. O cenário resultou em aumento do desemprego e da desigualdade social;

A2 Instabilidade política provada pela polarização e extremismo ideológico

Crescimento do radicalismo político e criação de notícias falsas gerando enfraquecimento das instituições democráticas;

A3 Aumento da demanda, além da capacidade operacional atual, de regulação junto aos municípios;

Desafio do crescimento da agência para atender novas demandas decorrentes de convênios municipais

A4 Assimetria de informação entre agência e concessionárias

A assimetria de informações pode facilitar comportamentos oportunistas das concessionárias na defesa de seus interesses

A5 Alteração do Poder Legislativo para reduzir a competência da Agência

Proposta de emenda constitucional para redução das competências da agência.

IDENTIDADE ESTRATÉGICA

Dar um direcionamento para as mais variadas atividades após a identificação das demandas e da necessidade de alinhamento no plano governamental, de fato são os grandes referenciais imediatos.

Assim, o referencial estratégico representa uma etapa dos primórdios do planejamento estratégico organizacional, com indicação da Missão, Visão e Valores de uma determinada organização, além de espelhar os fatores internos e externos que possam de alguma maneira alterar os rumos traçados pelos encarregados do planejamento, aprovados pela alta administração e, principalmente, incorporados por todo o quadro de servidores.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão, a Visão e os Valores determinam os dados doutrinários a serem alcançados por uma organização, com estabelecimento de uma prospecção futura e sua estimativa de cenário.

Essa Visão pode ser considerada como a idealização voltada para um horizonte desejado, em face ao posicionamento do órgão. Para Collins e Porras (1993)³, é orientada para o que de mais central deve ser observado e preservado para que venham a emergir as estratégias efetivas e suas possibilidades de adequação e alcance.

Assim, a Agenssa tentará assegurar a prestação de serviços adequada, dentro do rol de concessões monitoradas e fiscalizadas, com foco no equilíbrio entre usuários, empresas e esfera pública, seja com planos de ação, projetos de pronta aplicação ou estudos científicos e ações operacionalizadas.

Na Missão está embutido o direcionamento que a Organização quer dar às suas atividades e o mote de seu ambiente de negócios, podendo ser utilizada como baliza para condução dos processos administrativos e satisfação das necessidades dos clientes e usuários do serviço entregue, em um constante questionamento sobre o “Para que serve o órgão?”.

Ter Valores não significa apenas uma mera incorporação de dados ou reconhecimento imediato, mas, acima de tudo, um trabalho doutrinário de atendimento às expectativas dos cidadãos. Para Vergara (2004)⁴, os Valores são um “conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização”.

³COLLINS e PORRAS. **O novo paradigma dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993.

⁴VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Ante o universo pesquisado na Agenesra e demais inserções verificadas a partir das entrevistas e colaborações espontâneas, foram burilados como referenciais estratégicos atualizados:

Valores:

- **Ética:** Além de seguir a lei, aqueles que lidam com o interesse e patrimônio público devem, também, seguir padrões éticos esperados em determinada comunidade.

- **Transparência :** adotar procedimentos claros e transparentes, dando ênfase à publicidade e à prestação de contas de seus atos.

- **Imparcialidade:** analisar os casos apresentados, de forma impessoal e justa, promovendo a estabilidade das relações entre os atores envolvidos, assim como a equidade entre os usuários, sempre decidindo com base nas evidências.

- **Responsabilidade Social :** compromisso com o interesse público, a sustentabilidade, executar ações de maneira solidária na busca da melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral e dos usuários dos serviços regulados em particular.

- **Eficiência:** buscar a excelência nos processos, tarefas e atividades, otimizando recursos de forma a obter os resultados esperados pela sociedade.

Missão:

Regular, controlar, monitorar e fiscalizar as atividades das concessionárias para que os serviços públicos outorgados tragam benefícios diretos à população do Estado do Rio de Janeiro, satisfazendo às condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

Visão de Futuro:

“Estabelecer até 2026, um ambiente regulatório favorável para que os serviços de saneamento básico e energia se desenvolvam com equilíbrio entre os agentes em benefício da população fluminense.”

MAPEAMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Durante o processo de mapeamento, a Instituição tem a obrigação de realizar grandes escolhas e pavimentar o caminho para o futuro de segurança e adequação. Tal conjunto de dados apresenta-se como Objetivos Estratégicos, que no caso específico da Agenesra, remontam a cenários ligados ao saneamento básico, energia e tratamento de resíduos sólidos.

Neste primeiro planejamento, a agência optou por uma estratégia de reforço com a finalidade atuar sobre os pontos fracos da organização que, buscando desta forma melhorar o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo. Atuando também defensivamente para diminuir a chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

A partir das entrevistas realizadas com os setores da agência, principalmente com os gestores das Câmaras Técnicas e Ouvidoria, com base nos questionários estruturadores, pesquisas em normas pertinentes, recomendações da OCDE, pesquisas elaboradas pelo TCE, os resultados expostos na Matriz Swot, capacitação com programa QualiReg da CGU,

Na formulação dos Objetivos Estratégicos, busca-se um caráter de compatibilidade e possibilidade de consecução a partir da Identidade estratégica: Valores, Missão e Visão de Futuro. O cruzamento destes com o diagnóstico estratégico (matriz swot) resultou na identificação dos Objetivos Estratégicos, observando as perspectivas de resultado, processos e recursos.

Desta forma, apresentamos a proposta de MAPA ESTRATÉGICO DA Agenesra :

MAPA ESTRATÉGICO DA Agerensa

MISSÃO	Regular, controlar, monitorar e fiscalizar as atividades das concessionárias para que os serviços públicos outorgados tragam benefícios diretos à população do Estado do Rio de Janeiro, satisfazendo às condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas		
VISÃO DE FUTURO	“Estabelecer até 2026, um ambiente regulatório favorável para que os serviços de saneamento básicos e energia se desenvolvam com equilíbrio entre os agentes em benefício da população fluminense.”		
RESULTADO	OE1- Proporcionar o desenvolvimento do setor com foco na qualidade e expansão do serviço e na modicidade tarifária		
PROCESSOS	OE2- Promover ambiente regulatório favorável à evolução do setor e ao empoderamento do consumidor	OE3-Garantir através da fiscalização a qualidade do serviço e a expansão da oferta	OE4 -Estruturar a gestão da informação
ESTRUTURA	OE3-Modernizar a infraestrutura física, os serviços e as soluções de TI	OE6 - Valorizar pessoas, desenvolver competências e promover sinergia entre as equipes	
VALORES	Ética -Transparência - Imparcialidade - Responsabilidade Social - Eficiência		

DESCRIÇÕES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Objetivos Estratégicos	DESCRIÇÃO
<p>1 – Proporcionar o desenvolvimento do setor com foco na qualidade e expansão do serviço e na modicidade tarifária</p> <p>(PERSPECTIVA RESULTADO)</p>	<p>-Proporcionar a prestação universal de serviços públicos respectivos que satisfaçam as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade tarifária aos usuários;</p> <p>-Buscar a redução estrutural dos custos, tendo como propósitos a modicidade tarifária;</p> <p>-Assegurar ambiente de negócios que favoreça a atratividade e a devida remuneração dos investimentos;</p> <p>-Incentivar a eficiência e a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental dos serviços, de modo a promover o desenvolvimento dos setores;</p> <p>- Aperfeiçoar a comunicação com o consumidor para que ele possa contribuir para regulação e compreender melhor sua conta e implementar ações de uso eficiente.</p>
<p>2- Promover ambiente regulatório favorável à evolução do setor e ao empoderamento do consumidor</p> <p>(PROCESSO DE REGULAMENTAÇÃO)</p>	<p>Elaborar os regulamentos de forma orientada à busca permanente da eficiência e melhoria da qualidade na prestação do serviço com sustentabilidade e modicidade das tarifas, eliminando a informalidade e riscos.</p> <p>- Adequar a regulação para torná-la mais coerente, concisa e simples, buscando reduzir e unificar os regulamentos e dar estabilidade às decisões, a regulamentação deve facilitar a evolução do setor;</p> <p>- Manter a Segurança Jurídica por meio de ações e deliberações.</p> <p>- Promover a eficiência do serviço e eliminar barreiras ao desenvolvimento tecnológico e às demandas sociais e ambientais;</p> <p>-Permitindo o empoderamento do consumidor, buscar a equidade no tratamento entre as partes envolvidas, em especial, nas decisões e manifestações de cunho processual;</p>
<p>3 - Garantir através da fiscalização a qualidade do serviço e a expansão da oferta (PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO)</p>	<p>- Desenvolver e aplicar soluções efetivas e eficazes de monitoramento para permitir atuação da fiscalização com foco na qualidade e expansão do serviço prestado, baseada prioritariamente em atividades de orientação e prevenção, de modo a garantir a melhoria do desempenho técnico e econômico-financeiro.</p> <p>- Gerir as outorgas, de modo a assegurar o cumprimento dos prazos pactuados, com pleno atendimento das obrigações de performance operacional e de sustentabilidade social, ambiental e econômico-financeira.</p>
<p>4 - Estruturar a gestão da informação (PROCESSO GESTÃO DA INFORMAÇÃO)</p>	<p>Desenvolver a gestão da informação priorizando sua estruturação, integração, segurança, privacidade, governança e confiabilidade para apoiar os processos de negócio da agência e como um instrumento de governança.</p>
<p>5- Modernizar a infraestrutura física, os serviços e as soluções de TI (ESTRUTURA DE RECURSOS)</p>	<p>Modernizar as instalações físicas da agência, bem como os serviços necessários para que sejam potencializadas as ações dos servidores.</p> <p>Prover infraestrutura de TI robusta, tecnologias inovadoras e efetivas, para modernidade em uma vertente de análise de dados e emissão de relatórios técnicos em tempo real.</p>
<p>6 - Valorizar pessoas, desenvolver competências e promover sinergia entre as equipes</p> <p>(ESTRUTURA DE PESSOAS)</p>	<p>Envolve questões como gestão por competências, aproveitamento de talentos e qualificação continuada dos integrantes da agência, além de uma constante troca de experiências por meio de oferecimento de cursos,</p> <p>Promovendo a qualidade de vida do servidor, com propósito de aumentar o comprometimento e estimular a sensação de pertencimento, orgulho e felicidade em trabalhar na Agenera.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS, INDICADORES E METAS

Com a definição dos Objetivos Estratégicos e descrição para o desenvolvimento de ações próprias para Agenera, surge a necessidade de fixação de Objetivos específicos, Indicadores e Metas, tendo por base a documentação publicada no Ano de 2016, pela Agência Brasileira das Agências Reguladoras (ABAR)⁵. A construção envolve os aspectos temporal, procedimental e representa a reafirmação das possibilidades de implementação para um futuro próximo.

Para Agenera, os Objetivos terão sempre um caráter Estratégico, enquanto os indicadores apresentarão uma subdivisão definida pelo Conselho Diretor do Órgão tendo como principais índices: 1- Melhoria de Processos de fiscalização (I-MPF); 2- Melhoria da Estrutura de Recursos e Pessoas (I-MERP); 3- Melhoria da gestão da Informação (I-MGI); 4- Melhoria da Participação dos Clientes (I-MPC); 5- Melhoria da transparência (I-MT) e 6- Melhoria do processo Regulação (I-MPR).

Todas as métricas terão como prospecção de alcance para um alto engajamento ou concretização uma escala crescente de caráter bianual, servindo assim de definição arbitrária para Fixação de Metas da Agenera nesse 1º Planejamento Estratégico de sua História.

Outro dado a ser aduzido é a combinação do marco temporal bianual com o percentual para integralização da meta como Baixo entre 10 e 40%; Médio entre 40 e 80% e Alto acima de 80%, com indicação de até cinco Ações Estratégicas para efetivação de cada Objetivo Estratégico.

⁵ BRASIL, Associação Brasileira das Agências Reguladoras (ABAR). **Qualidade Regulatória no Brasil: Dimensões e Indicadores para o Monitoramento e Avaliação da Atividade Regulatória**. ABAR, AGO/2016, Disponível em <https://abar.org.br/biblioteca/>, acesso em 22/07/22

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1		
PERSPECTIVA DE RESULTADO		
Proporcionar o desenvolvimento do setor com foco na qualidade e expansão do serviço e na modicidade tarifária		
<p>-Assegurar ambiente de negócios que favoreça a atratividade e a devida remuneração dos investimentos;</p> <p>-Incentivar a eficiência e a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental dos serviços, de modo a promover o desenvolvimento dos setores;</p> <p>-Assegurando a prestação universal de serviços públicos respectivos que satisfaçam as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade tarifária aos usuários</p> <p>-Buscar a redução estrutural dos custos, tendo como propósitos a modicidade tarifária;</p> <p>- Aperfeiçoar a comunicação com o consumidor para que ele possa contribuir para a regulação e compreender melhor sua conta e implementar ações de uso eficiente.</p>		
INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORDENADOR	STATUS
1.1 Elaboração de planejamento estratégico/ gestão do planejamento	CORREG/	AND
1.2 Melhorar a transparência e canais de comunicação, atualizando o site eletrônico da agência e outras tecnologias;	PRESID/OUVID, ASRIN, SECEX, ASSIN.	AND
1.3 Fortalecer a Imagem Institucional da Agência com conseqüente reconhecimento de sua importância.	ASRIN	AND
1.4 Introduzir regulação baseada em risco e indicadores	CÂMARAS TÉCNICAS	INICIAR
1.5 Desenvolvimento da produção de fontes renováveis de energia: biomassa, pequenas centrais hidroelétricas e energia eólica/solar;	CAENE	AND
1.6 Fortalecimento da Ouvidoria, possibilitando o aumento da fiscalização do atendimento ao usuário, melhoria dos processos de análise de reclamações;	OUVIDORIA	AND
INDICADORES	META	
1.1 – índice de cumprimento das ações	Novo planejamento final de 2026	
1.2 - Índice para Melhoria da Transparência (I- MT)		
1.3 – Números de ações positivas divulgadas pela agência;	Aumentar as ações em 10% em relação ao ano anterior	
1.4 Os indicadores de monitoramento deverão ser definidos de acordo com os processos que sejam objetos de regulação baseada em risco. Demonstrando um maior nível de cumprimento com a regulação ao longo dos anos.		
1.4 - Número de ações para promover desenvolvimento do setor (I-DS)	Aumentar as ações em 10% em relação ao ano anterior	
1.5 Satisfação dos usuários com o tratamento das suas reclamações I-SUR		

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

PERSPECTIVA DE PROCESSO DE REGULAMENTAÇÃO

Promover ambiente regulatório favorável à evolução do setor e ao empoderamento do consumidor

DESCRIÇÃO

Elaborar os regulamentos de forma orientada à busca permanente da eficiência e melhoria da qualidade na prestação do serviço com sustentabilidade e modicidade das tarifas, eliminando a informalidade e riscos.

- Adequar a regulação para torná-la mais coerente, concisa e simples, buscando reduzir e **unificar os regulamentos e dar estabilidade às decisões**, a **regulamentação deve facilitar a evolução do setor**;

- Manter a **Segurança Jurídica** por meio de ações e deliberações.

- Promover a eficiência do serviço e **eliminar barreiras ao desenvolvimento tecnológico** e às demandas sociais e ambientais;

- **Permitir o empoderamento do consumidor**, buscar a **equidade no tratamento** entre as partes envolvidas, em especial, nas decisões e manifestações de cunho processual;

INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORD	STATUS
2.1- Implementar agenda regulatória 2023-2024;	SECEX/CAMARAS	ANDA/
2.2 Padronizar os instrumentos do processo decisório e Implementar instrumento de gestão análise de impacto regulatório (AIR) ;	SECEX/PROC	INICIAR
2.3 Implementar gestão do estoque regulatório (organização e atualização das normas)	SECEX/PROC.	ANDA/
2.4 Implementar uma política de gestão de riscos ;	SECEX/	INICIAR
2.5 - Ampliar a efetividade da participação do consumidor nas audiências públicas e no acesso à informação;	OUVIDORIA	INICIAR
2.6 Elaborar e implementar o Programa de Integridade , com revisão de código de ética e conduta, criação da comissão de ética e um setor responsável pelo programa;	CORREG/AUDIT	ANDA/
2.7 Implementar regras de governança , principalmente na transparência;	PRESID	AND/

INDICADORES/METAS

2.1 – Elaboração da agenda regulatória/ Cumprimento da agenda regulatória	100% para elaborar a agenda 2024 / Cumprir no mínimo 50% da agenda regulatória por ano;
2.2 - Número de AIR elaboradas (I-AIR)	30% dos processos decisórios em 2026
2.3 – Número de normas revisadas (I-NER)	Aumentar em 5% as normas revisadas/ ano anterior
2.4 - Número de matriz de risco elaboradas (I-NMR);	30% dos processos decisórios até 2026
2.5 - Número de consultas ou audiências realizadas por ano (I-CAP)	Aumentar em 10% em relação ao ano anterior
2.6 – Elaboração e seu cumprimento;	Elaborar o programa até 2023 e 50% do cumprimento até 2026
2.7 – Elaboração de normas e seu cumprimento;	Elaborar o programa até 2024 e 50% do cumprimento até 2026

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

PERSPECTIVA PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO**Garantir através da fiscalização a qualidade do serviço a expansão da oferta**

DESCRIÇÃO

- Desenvolver e aplicar soluções efetivas e eficazes de **monitoramento para permitir atuação da fiscalização com foco na qualidade e expansão** do serviço prestado, baseada prioritariamente em atividades de orientação e prevenção, de modo a garantir a melhoria do **desempenho técnico e econômico-financeiro**.

- **Gerir as outorgas**, de modo a assegurar o cumprimento dos prazos pactuados, com pleno atendimento das obrigações de **performance operacional** e de sustentabilidade social, ambiental e econômico-financeira.

INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORD	STATUS
3.1 Intensificar as fiscalizações da qualidade e extensão do serviço;	CÂMARAS TÉCNICAS	AND
3.2 Implementar nova forma de fiscalizar, com a criação de manuais (checklist de inspeção, guia de vistoria técnica, guia de relatório);	CÂMARAS TÉCNICAS	AND
3.3 Intensificar as análises sobre o equilíbrio econômico-financeiro dos novos convênios municipais;	CAPET	AND
3.4 Aprimorar o processo de monitoramento e fiscalização	PRESID/SECEX	AND
3.5 Fortalecimento da CASAN buscando a universalização dos serviços de saneamento básico	CASAN	AND
3.6 Iniciar estudos para implantação do Biogás e Biometano na rede de distribuição da CEG/CEG RIO;	CAENE	AND
3.7 Iniciar estudos para definição de regras contratuais de fornecimento de GN para Postos de GNV	CAENE	AND
INDICADORES	METAS	
3.1 número de fiscalizações realizadas (I-FR)	Aumentar em 20% em relação ao ano anterior;	
3.2 Mensurar o número relatórios elaborados (I-NRE)	Meta de 80% dos processos até 2024/ 90% até 2026;	
3.3 número de relatórios financeiros (I-RF)	Aumento de 10% por ano;	
3.4 número de certificações e verificações externas (I-CVE)	Conforme estabelecido em contrato;	
3.5 percentual de crescimento da rede	Implementar 90% do monitoramento total até 2026	
3.6 índice de inovação	Meta de 50% dos processos até 2023/ 90% até 2025;	
3.7 índice de inovação	Meta de 50% dos processos até 2023/ 90% até 2025;	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4		
PERSPECTIVA PROCESSO GESTÃO DA INFORMAÇÃO		
Estruturar a gestão da informação		
DESCRIÇÃO		
Desenvolver a gestão da informação priorizando sua estruturação, integração, segurança, privacidade, governança e confiabilidade para apoiar os processos de negócio da agência e como um instrumento de governança		
INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORD	STATUS
4.1 Criação Centro de Inteligência Regulatória (ou Coordenadoria de Gestão da Informação) com a finalidade de coordenar a gestão da informação e o planejamento estratégico, possibilitando o aumento da capacidade de monitoramento, buscando dar apoio aos setores regulatórios e fiscalizatórios da agência.	SECEX	AND
4.2 Estabelecer a Governança de Dados (controle de proc. SEI)	SECEX/PROC.	AND
4.3 Implementar a privacidade de dados em processos/serviços	SECEX	INICIAR
4.4 Estabelecer políticas de LGPD	PROC.	AND
4.5 Criação da Controladoria Geral da agência, aprimorar o controle interno	AUDIT	AND
INDICADORES	META	
4.1 Melhoria da gestão da Informação (I-MGI);	Implementar até 2024	
4.2 Melhoria da gestão da Informação (I-MGI);	Implementar em 2025	
4.3 Melhoria da gestão da Informação (I-MGI);	Implementar até 2024	
4.4 Melhoria da gestão da Informação (I-MGI);	Implementar em 2023	
4.5 Melhoria da gestão da Informação (I-MGI);	Implementar em 2023	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5			
PERSPECTIVA ESTRUTURA DE RECURSO			
Modernizar a infraestrutura física, os serviços e as soluções de TI			
DESCRIÇÃO			
<p>Modernizar as instalações físicas da agência, bem como os serviços necessários para que sejam potencializadas as ações dos servidores.</p> <p>Prover infraestrutura de TI robusta, tecnologias inovadoras e efetivas, para modernidade em uma vertente de análise de dados e emissão de relatórios técnicos em tempo real.</p>			
INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORD	STATUS	
5.1 Prover espaço moderno com investimentos em TI para ser a sede.	SECEX/SUPAD	AND	
5.2 Implementar modelo ágil de concepção de soluções de TI	SUPAD /ASSIN	INICIAR	
5.3 Implementar melhorias na governança e na gestão da TI	SECEX/ASSIN	INICIAR	
5.4 Implementar política de inovação em TI	SUPAD /ASSIN	INICIAR	
5.5 Ampliar as contratações de serviços para atender as novas necessidades da agência (transporte, TI, materiais);	SECEX/ASSIN	AND	
5.6 Implementar projeções da CASAN para Região dos Lagos, Norte Fluminense e Sul Fluminense	ADM/CASAN	AND	
INDICADORE			
Indicador para Melhoria da Estrutura Física e Tecnológica – IMET			
METAS			
METAS (Desdobramento ao Longo do Período de Vigência do PE)	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	2022	2024	2026
% DE INTEGRALIZAÇÃO DA META NO ESPAÇO TEMPORAL INDICADO	5%	80%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6		
PERSPECTIVA ESTRUTURA DE PESSOAS		
Valorizar pessoas, desenvolver competências e promover sinergia entre as equipes		
DESCRIÇÃO		
<p>Envolve questões como gestão por competências, aproveitamento de talentos e qualificação continuada dos integrantes da agência, além de uma constante troca de experiências por meio de oferecimento de cursos,</p> <p>Promovendo a qualidade de vida do servidor, com propósito de aumentar o comprometimento e estimular a sensação de pertencimento, orgulho e felicidade em trabalhar na Agenesra.</p>		
INICIATIVA OU OBJETIVO ESPECÍFICO	COORD	STATUS
6.1 Aumentar os investimentos em capacitação dos servidores , com base na metodologia de gestão por competências e trilhas de aprendizagem alinhadas aos processos organizacionais;	PRESID/SECEX	AND
6.2 Finalizar o primeiro concurso público da Agenesra	PRESID	AND
6.3 Implementar um programa de capacitação permanente através da Escola de Regulação	ARHU	INICIAR
6.4 Aumentar o efetivo de servidores , principalmente nas câmaras técnicas, Procuradoria e Ouvidoria	PRESID	AND
6.5 Estabeecer convênios para aumentar a capacitação com CGU, TCE, CGE e outros	SECEX	AND
6.6 Reestruturação do Plano de Cargos e Salários e benefícios indiretos;	SECEX/ARHU	INICIAR
INDICADORES	META	
6.1 – Mensurar o número de servidores capacitados	Aumentar o percentual em 5% por ano	
6.2 – índice de servidores concursados;	100% até 2023	
6.3 - índice de capacitação pela escola (I-NCE)	Aumentar a capacitação em 5% por ano	
6.4 – índice de capacitações oferecidas (I-NCO)	Aumentar a capacitação em 5% por ano	
6.5 – índice de satisfação do servidor (I-SS)	100% até 2026	

Por derradeiro, observa-se que deverá ser mantida uma **Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico**, com a finalidade de promover os ajustes necessários ao longo do período, verificar a compatibilidade das ações e eventuais gargalos a efetiva implementação, podendo ainda subsidiar uma nova edição do Planejamento Estratégico a partir de 2026.

Outra medida de interesse remonta a necessidade permanente da **montagem de Grupos de Trabalho** específicos para as mais diversas ações temáticas, atualização de indicadores e revisão ou ratificação das metas propostas, com a ideia de se ter um ou mais responsáveis por cada um dos Objetivos Estratégicos definidos para o período, facilitando a própria caminhada rumo a integração do Planejamento Estratégico 2022/2026 da Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico – Agenera.

ANEXO I

CENÁRIO NACIONAL DA REGULAÇÃO

(Texto Disponível em <https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/professor-da-enap-explica-como-a-analise-de-impacto-regulatorio-pode-destravar-o-desenvolvimento-brasileiro>, acesso em 22/07/22)⁶

Professor da Enap explica como a Análise de Impacto Regulatório pode destravar o desenvolvimento brasileiro

José Luiz Pagnussat fala sobre essa importante ferramenta para a melhoria da qualidade regulatória no Brasil

Publicado: 27 Novembro 2020 17:50

Última Atualização: 27 Novembro 2020 17:52

A administração pública federal está em contagem regressiva para implementar, de forma obrigatória, a Análise de Impacto Regulatório (AIR) para edição de novos atos normativos. A partir de 15 de abril de 2021, órgãos públicos como Ministério da Economia, agências reguladoras e Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro deverão adotar AIR em seus novos normativos. Para os demais órgãos, a AIR será obrigatória a partir de 14 de outubro de 2021.

Com o decreto que regulamenta o Artigo 5º da Lei de Liberdade Econômica, todos os órgãos da administração direta, fundações e autarquias – incluindo agências reguladoras – terão que apresentar os efeitos econômicos, financeiros e sociais do normativo que estudam criar, alterar ou revogar. Ficam excluídas dessa exigência propostas de decretos e atos normativos que devem ser submetidos à apreciação do Poder Legislativo, a exemplo de projetos de lei, medidas provisórias ou propostas de emendas constitucionais.

⁶ BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública. **Professor da Enap explica como a Análise de Impacto Regulatório pode destravar o desenvolvimento brasileiro**. ENAP, 2020, Disponível em <https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/professor-da-enap-explica-como-a-analise-de-impacto-regulatorio-pode-destravar-o-desenvolvimento-brasileiro> , acesso em 22/07/22

Os governos buscam alcançar o objetivo de promover o bem-estar econômico e social dos seus cidadãos por meio da adoção de uma ampla gama de políticas públicas, como as relativas à estabilidade macroeconômica, à elevação do nível de emprego e de renda, à proteção à saúde e ao meio-ambiente, à educação, à concorrência, à previdência social e à política regulatória.

“A AIR examina e avalia os prováveis benefícios, custos e efeitos das regulações novas ou alteradas”, explica Pagnussat. E esta avaliação contribuirá fortemente para a melhoria da qualidade regulatória na elaboração e ajuste dos normativos. A política regulatória, que versa sobre o uso da regulação para o alcance e objetivos governamentais, tem papel fundamental para permitir a gestão de economias e sociedades cada vez mais complexas, abertas e rapidamente mutáveis.

Para entender um pouco mais sobre Análise de Impacto Regulatório (AIR), importante instrumento mundial de gestão e implementação de políticas públicas, convidamos o professor da Enap, José Luiz Pagnussat, para uma entrevista sobre a modernização do Estado e como está sendo feita essa regulação no Brasil. Confira!

1) Qual a função da Análise de Impacto Regulatório definida pela Lei de Liberdade Econômica e regulamentada pelo Decreto n. 10.411/2020?

A Análise de Impacto Regulatório (AIR) é uma ferramenta importante para a melhoria da qualidade regulatória no Brasil, fundamental para destravar o desenvolvimento brasileiro. O Brasil tem um dos piores ambientes de negócios do mundo, com o excesso e a má qualidade das normas, em sua grande parte desnecessárias e que mais provocam prejuízos do que benefícios para a sociedade como um todo (é o peso excessivo do Estado na “cabeça do cidadão”).

O Brasil vem se mantendo nos últimos lugares também no índice de competitividade entre países pesquisados pelo Fórum Econômico Mundial, e no quesito regulação vem amargando a lanterna entre os diversos países. Entre 1988 e 2019, mais de 6 milhões de normas foram editadas, em apenas 31 anos da Constituição Federal de 1988; além disso, a legislação brasileira é complexa, confusa e de difícil interpretação.

A AIR examina e avalia os prováveis benefícios, custos e efeitos das regulações novas ou alteradas. Certamente contribuirá fortemente para a melhoria da qualidade regulatória quando adotada por todos os órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, incluídas as autarquias e fundações públicas, na elaboração de propostas de edição e de alteração de atos normativos, de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos

serviços prestados. Nesse sentido, o Curso de AIR na EVG tem o potencial de disseminar boas práticas regulatórias em todos os níveis de governo.

2) A partir de quando a obrigatoriedade passará a ter efeito? Quais órgãos da administração pública federal serão obrigados a adotar a nova exigência?

Todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional terão que realizar Análise de Impacto Regulatório quando da proposição de atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados.

O Decreto nº 10.411/2020 definiu que a partir de 15 de abril de 2021 será obrigatória a Análise de Impacto Regulatório para o Ministério da Economia; as agências reguladoras; e o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro. Para os demais órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a AIR será obrigatória a partir de 14 de outubro de 2021.



3) Essa metodologia das análises terão que seguir critérios e passos definidos no decreto?

A Análise de Impacto Regulatório é um procedimento, a partir da definição de problema público que demanda ação regulatória do Estado, de avaliação prévia à edição dos atos normativos, constatando os possíveis impactos das alternativas de ação disponíveis para o alcance dos objetivos pretendidos. A regulação pode não ser a alternativa de ação governamental, pois pode trazer mais custos do que benefícios para a sociedade.

O decreto definiu os passos a serem seguidos pela AIR, começando com a identificação e análise do problema público que se pretende solucionar com uma norma (ato regulatório); quais são as causas do problema, suas evidências e extensão; quem são os agentes econômicos, usuários dos serviços prestados e os demais afetados pelo problema regulatório identificado; quais são os objetivos a serem alcançados; quais são as alternativas possíveis para o enfrentamento do problema regulatório identificado, consideradas as opções de não ação, de soluções normativas e de soluções não normativas, sempre que possível; e como os atores afetados percebem a necessidade ou não da ação do Estado; se passa pela análise dos custos e benefícios da regulação ou não regulação; e se é incluída a análise dos custos regulatórios.

Eventuais processos de participação social ou de outros processos de recebimento de subsídios de interessados na matéria em análise, são recomendados; além da análise da experiência internacional quanto às medidas adotadas para a resolução do problema regulatório identificado bem como a análise dos efeitos e riscos decorrentes da edição, da alteração ou da revogação do ato normativo.

Enfim, a ação regulatória do Estado tem que ser pautada pela AIR, e também pela fundamentação da estratégia para implementação da alternativa sugerida, acompanhada das formas de monitoramento e de avaliação a serem adotadas e, quando couber, avaliação quanto à necessidade de alteração ou de revogação de normas vigentes.

4) Como o uso da AIR pode ajudar a minimizar o problema do excesso de regulação?

A AIR vai trazer racionalidade na edição de atos normativos, mas não é suficiente para desmontar o excesso de regras existentes. O decreto de revogação tem um papel importante nesse sentido.

O excesso de regulação é um forte entrave ao crescimento brasileiro e precisa ser corrigido com urgência, pois reduz a eficiência das atividades econômicas e a competitividade do setor produtivo nacional. A AIR contribui para melhorar os novos atos e os atos revisados.

5) Como ela afeta a tomada de decisão? Quando deve ser realizada?

A AIR vai subsidiar a tomada de decisão. A análise do problema público conterá informações e dados sobre os seus prováveis efeitos, para verificar a razoabilidade do impacto do ato regulatório. Essa avaliação prévia à edição dos atos normativos trará mais racionalidade na ação regulatória do Estado.

6) Você falou que a AIR pode melhorar o ambiente de negócios no Brasil, mas como aproximar o país aos padrões estabelecidos pela OCDE?

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) sistematizou recomendações sobre melhoria da qualidade regulatória e propõe um roteiro segundo o qual a boa regulação deve atender alguns princípios. Entre estes princípios, recomenda-se a fundamentação em evidências e à proporção do problema identificado, além de possuir uma base legal sólida e produzir benefícios que justifiquem os custos, produzir o maior controle possível do Estado sobre os grandes grupos econômicos, monopólios e oligopólios, entre outros princípios da boa regulação.

7) E para o empreendedor brasileiro? O que muda ?

Certamente com a melhoria das políticas regulatórias o empreendedorismo brasileiro terá seu potencial aflorado. Os jovens poderão sair da universidade considerando a alternativa de prosperar com seu próprio negócio. Hoje isso é uma aventura incerta dado o excesso de intervenção nas relações entre os agentes econômicos. A melhoria da qualidade regulatória vai contribuir para o crescimento econômico, a geração de emprego e a melhoria das condições de vida da população.

A regulação deve se pautar pelo objetivo de promover o melhor funcionamento das atividades produtivas e facilitar as relações econômicas e sociais entre os diversos atores da sociedade e não ser um entrave a mais para o bom funcionamento da economia e dos negócios.

ANEXO II

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ÁGUA POTÁVEL (META 6) E ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL (META 7) – AGENDA ONU 2030 NO BRASIL

(Texto Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>, acesso em 18/09/22)

Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos

6.1 Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo a água potável e segura para todos

6.2 Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade

6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente

6.4 Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água

6.5 Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado

6.6 Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos

6.a Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento, incluindo a coleta de água, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso

6.b Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento

Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos

7.1 Até 2030, assegurar o acesso universal, confiável, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia

7.2 Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global

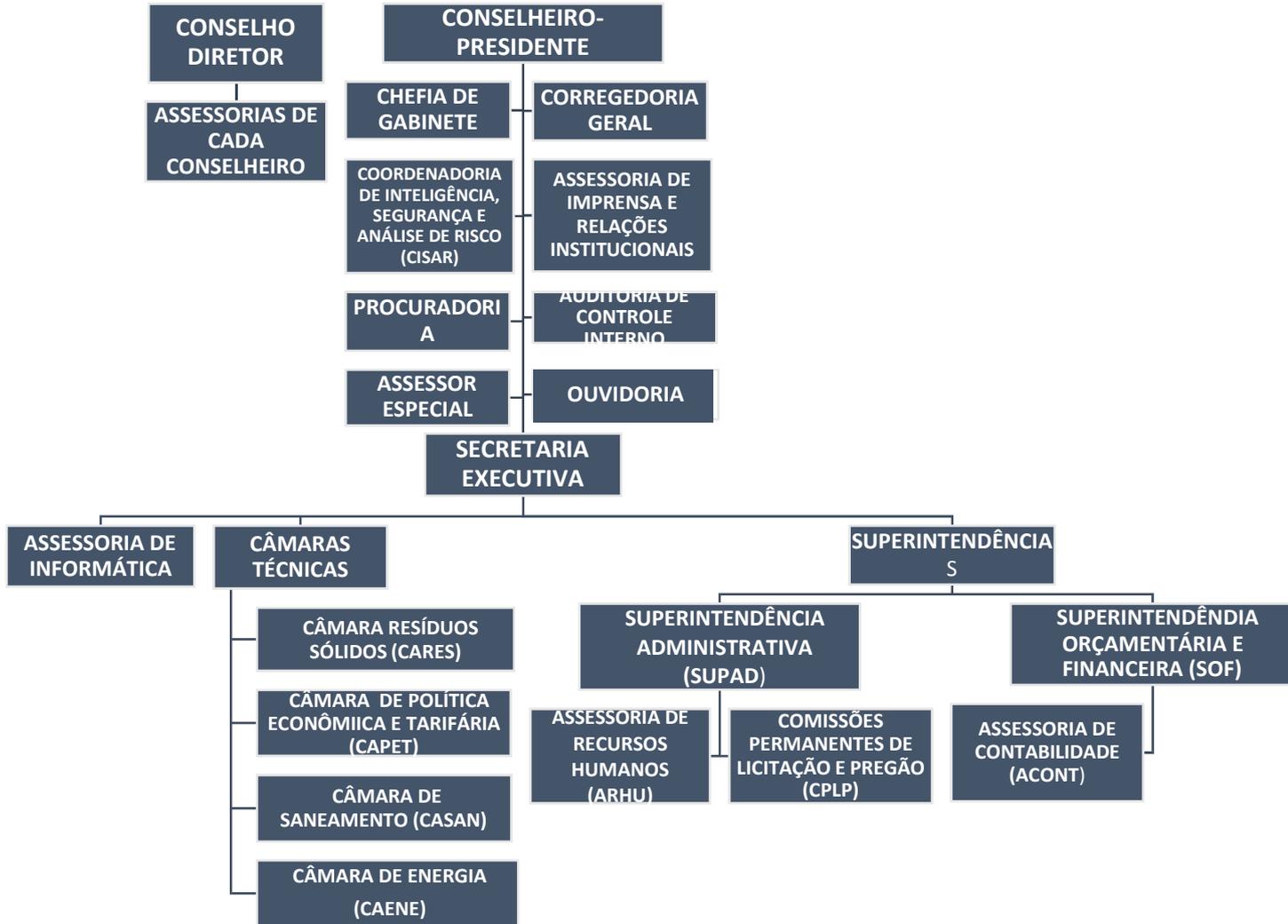
7.3 Até 2030, dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética

7.a Até 2030, reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso a pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa

7.b Até 2030, expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento, particularmente nos países menos desenvolvidos, nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento e nos países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus respectivos programas de apoio

ANEXO III

ORGANOGRAMA PROPOSTO PARA Agenesra



ANEXO V

CONSOLIDAÇÃO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA Agenesra 2022/2026

Questionário de Planejamento Estratégico para Agenesra – CONSOLIDAÇÃO (14)

PARTE I: DADOS FUNCIONAIS

Por favor, informe a seguir, os dados correspondentes a alguns dos seus dados funcionais.

1. GÊNERO

- 1.1. (8) Masculino **(57,14%)**
- 1.2. (6) Feminino **(42,86%)**
- 1.3. () Prefiro não informar

2. FAIXA ETÁRIA

- 2.1. () 25 anos ou menos
- 2.2. (2) Entre 26 anos e 34 anos **(14,30%)**
- 2.3. (1) Entre 35 anos e 44 anos **(7,15%)**
- 2.4. (5) Entre 45 anos e 54 anos **(35,71%)**
- 2.5. (3) Entre 55 anos e 64 anos **(21,42%)**
- 2.6. (3) 65 anos ou mais **(21,42%)**
- 2.7. () Não Identificado

3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE

- 3.1. () Pós graduação – Pós-Doutorado
- 3.2. () Pós graduação – Doutorado
- 3.3. (3) Pós graduação – Mestrado **(21,42%)**
- 3.4. (9) Pós graduação – Lato Sensu **(64,28%)**
- 3.5. (2) Superior Completo **(14,30%)**
- 3.6. () Superior Incompleto
- 3.7. () Ensino Médio

4. TEMPO DE ATUAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

- 4.1. (2) Até 1 ano **(14,30%)**
- 4.2. (4) Entre 2 e 4 anos **(28,56%)**
- 4.3. () Entre 5 e 7 anos
- 4.4. (2) Entre 8 e 10 anos **(14,30%)**
- 4.5. (6) Acima de 11 anos **(42,84%)**

5. TEMPO DE ATUAÇÃO NA Agenesra

- 5.1. (4) Até 1 ano **(28,56%)**
- 5.2. (3) Entre 2 e 4 anos **(21,42%)**
- 5.3. () Entre 5 e 7 anos
- 5.4. (4) Entre 8 e 10 anos **(28,56%)**
- 5.5. (3) Acima de 11 anos **(21,42%)**

6. CATEGORIA DENTRO DA Agenesra

- 6.1. (1) Permanente do Quadro da Agenesra (7,15%)
6.2. (1) Cedido por Outro Órgão do Estado (7,15%)
6.3. (12) Outros (Contratado, Nomeado para Cargo em Comissão, etc) (85,70%)

PARTE II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Por favor, responda às perguntas a seguir, a partir dos conceitos aplicados na etapa de diagnóstico situacional, bem como considerando a realidade da Agenesra no contexto do *compliance* e ações integradas de Estado.

O **Diagnóstico situacional** compreende uma análise dos ambientes interno e externo nos quais os atores da Agenesra estão inseridos, na busca por mapear este ambiente com a Técnica SWOT, a partir da proposição de Albert Humphrey (1927-2005), um consultor de empresas e líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Aplicando-se a Técnica *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)* à realidade da nossa Agência Reguladora, o **ambiente externo** é formado por Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

As **oportunidades** são aspectos ou situações favoráveis que a Agenesra pode aproveitar para melhorar sua prestação de serviço público, processos e resultados na regulação. De outro modelo, as **ameaças** são aspectos ou situações desfavoráveis que podem prejudicar o trabalho a ser desenvolvido pela agência.

O **ambiente interno**, por sua vez, é formado por pontos fortes ou forças (*Strengths*) e pontos fracos ou fraquezas (*Weaknesses*). Os **pontos fortes** ou forças são aspectos ou características internas que contribuem, positivamente, para o desempenho, processos e resultados da agência em termos de regulação. Os **pontos fracos** ou fraquezas são desafios ou limitações internas que dificultam a otimização do desempenho, processos e resultados apresentados.

Aplicando-se esses conceitos, faça o mapeamento dos Ambientes Externo (oportunidades e ameaças) e Interno (pontos fortes/forças e pontos fracos/fraquezas) para Agenesra, apresentando até 3 (três) aspectos ou situações.

7. AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES/FORÇAS

Exemplos: Quadro de colaboradores qualificado; Qualidade e flexibilidade das análises e pareceres;

- | |
|---|
| 1. Pessoal Contratado com Grande Experiência Técnica; Profissionais Altamente Qualificados (5); Quadro de Colaboradores Multidisciplinar oriundo dos Setores Público e Privado (5) |
| 2. Percepção entre as áreas da Agenesra; Clima de Inovação na Agenesra (3); |
| 3. Comprometimento dos Servidores; Independência Decisória da Agenesra (2); Visão Global e Cooperação nas Atividades (7); Benefícios Complementares oferecidos pela Agenesra; Horizontalização Hierárquica; Quadro de TI Qualificado; |

8. AMBIENTE INTERNO – PONTOS FRACOS/FRAQUEZAS

Exemplos: Baixa produção processual; Pouca integração com outras instâncias governamentais.

- | |
|--|
| 1. Insuficiência de Pessoal na Área de TI e mau funcionamento da mesma (5); Falta de Recursos Materiais e Estrutura Física (3) |
| 2. Concentração de Conhecimento em Número Limitado de Funcionários e falta de integração entre as áreas (5); Alta Rotatividade do quadro de funcionários (4); |
| 3. Falta de Resultados nas missões atribuídas; Ausência de Inclusão para Deficientes; Poucos Funcionários na Agência (4); Pouca Experiência na Área de Regulação do Efetivo (3); Ausência de um Fluxograma de Trabalho e Replicação de Processos (2); Pouco Treinamento para os Funcionários; Baixa utilização do recurso de câmeras nas atividades operacionais; Necessidade de Atualização Remuneratória do Quadro de Funcionários |

9. AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES

Exemplos: Potencial para parcerias institucionais; Potencial para intercâmbio com as concessionárias.

- | |
|--|
| 1. Parceria com outros órgãos públicos, agências reguladoras e cursos (13); Macrovisão do Cenário das Concessões Públicas (4) |
| 2. Parceria com entidades privadas conceituadas (4); Apresentação do Serviço da Agenera à Sociedade (4); Incorporar um Política de Proteção de Dados; |
| 3. Aumento da Exploração dos meios de comunicações e informática (3); Incentivo à Formação de Consórcios para atendimento de demandas Estaduais e Municipais |

10. AMBIENTE EXTERNO – AMEAÇAS

Exemplos: Cenário Econômico-Tarifário atual, Baixo conhecimento acerca das rotinas e sistemas utilizados pelas concessionárias.

- | |
|---|
| 1. Pouco detalhamento do cenário das concessões públicas (3); Área de TI desatualizada e com pouca aplicação efetiva (3); Precariedade de Fiscalização e Estabelecimento de parecerias junto às concessionárias (3); Ausência de Planos de Gestão e Contingência; |
| 2. Dificuldade de comunicação das funções e atividades da Agenera a outros órgãos e esferas governamentais e até internamente (7); Vinculação ao Ambiente Político em anteposição ao Interesse Público (2); |
| 3. Pouco conhecimento da população acerca do trabalho da Agenera (4); Dificuldade de Real Precificação dos Serviços Prestados pelas Concessionárias (4); Distanciamento dos Poderes Legislativo e Executivo; Instabilidade Econômica do País; |

PARTE III: IDENTIDADE DA AGENERSA

Por favor, responda às perguntas a seguir, a partir dos conceitos aplicados na etapa de identidade da Agenera, bem como considerando-se a realidade da regulação, a partir do paradigma da ação procedimental do Estado.

A **Identidade da Agenera** refere-se às peças estratégicas que demonstram o perfil organizacional da agência reguladora, compreendendo os seus valores, a sua missão e a sua visão de futuro.

Os **valores** são termos ou verbetes orientadores para as ações, decisões e comportamentos demonstrados pelos colaboradores do órgão (gestores, assessores e técnicos) e que contribuem no cumprimento de sua missão e no atingimento da sua visão de futuro.

A **missão**, em sua descrição, deve demonstrar o papel desempenhado pela Agenera na sociedade e no contexto institucional do Estado do Rio de Janeiro, justificando a sua existência. Deve evidenciar, ainda, a sua finalidade ou a sua razão de ser de forma objetiva e atemporal.

A **visão de futuro** é a declaração ampla do estado futuro pretendido para agência reguladora, para seus colaboradores, e para seus beneficiários (alunado e sociedade), buscando-se o desenvolvimento e a longevidade do programa, através de um processo de motivação e engajamento.

Aplicando-se esses conceitos, faça sugestões de valores, missão e visão de futuro para o programa.

11. VALORES (até 3 registros)

Exemplos: Diversidade; Excelência. (Não repetir esses exemplos).

1. Competência/Excelência (2); Ética (6); Efetividade (2); Interesse Público
2. Transparência/Publicidade (12);
3. Imparcialidade (6); Continuidade nos Serviços (2); Independência; Responsabilidade Social (2); Correção

12. MISSÃO (propor um texto)

Exemplo: Promover a regulação dos serviços públicos concedidos pelo Estado do Rio de Janeiro, de forma a fiscalizar, otimizar e acompanhar a sua efetiva execução e disponibilização à população fluminense. (Dica: os valores mais importantes devem constar da Missão). (Não repetir esse exemplo).

1. "Ser referência em regulação de serviços de água, saneamento e energia"
2. "Regular e Fiscalizar as atividades das concessionárias outorgadas, com eficiência, segurança, transparência, sustentabilidade, interesse público e atualidade, de forma à resguardar os interesses da população" (4)
3. "Agir de forma correta, eficiente, harmônica, transparente para melhoria do ambiente de negócios"
4. "Garantir a universalização dos serviços públicos, possibilitando o acesso a todos os usuários de forma igualitária do Estado do Rio de Janeiro" (4)

13. VISÃO DE FUTURO (propor um texto)

Exemplo: Ser reconhecida nacionalmente, até 2026, como uma agência reguladora de referência em termos procedimentais, fiscalizatórios e de emissão de doutrina e repasse desconhecimentos. (Dica: termos da missão em sintonia com a Visão de Futuro). (Não repetir esse exemplo).

1. “Dotar seus servidores de conhecimentos técnicos com a devida atualização, para que seja implementada celeridade e acertividade às atividades e pareceres”
2. “Atuar com eficácia e buscar a consolidação no exercício do Poder Regulatório, contribuindo para melhoria na qualidade de vida da população” (3)
3. “Obter o reconhecimento da população e das esferas pública e privada no que tange a atuação do campo da regulação, servindo de referência especialmente na apresentação dos resultados” (3)
4. “Tornar-se um órgão de excelência no cenário nacional, com procedimentos regulatórios transparentes e difusão de boas práticas”
5. “Ser um órgão integrado aos demais atores, objetivando a universalização dos serviços, com a modicidade tarifária, continuidade, cortesia, responsabilidade social, transparência e uso racional dos recursos disponíveis, com isonomia nas decisões” (4)

PARTE IV: PROJEÇÃO DE AÇÕES PARA Agenera

Por favor, responda as perguntas a seguir, considerando-se aspectos que são pontos chave para construção do Planejamento Estratégico da Agenera 2022/2026.

A partir da necessidade de construção ora apresentada, apresente até 3 (três) de suas experiências e/ou sugestões visando ao seu compartilhamento e a sua disseminação entre os demais integrantes do órgão e alta direção formada pelos conselheiros nomeados.

14. EXPERIÊNCIA INOVADORA DE REGULAÇÃO

Exemplo: Projetos aplicados em equipes que têm o objetivo de desenvolver regulação no âmbito da Agenera

1. Treinamento Contínuo dos Servidores (3)
2. Regularidade e Jurisprudência nas decisões; Concessões Regionalizadas; Edição de Serviços Complementares e Planos de TI com acessibilidade e operacionalidade (6); Criação de Grupos de Trabalho; Interface com órgãos técnicos;
3. Transparência nas Ações e Deliberações (2); Análise de Impactos à Saúde; Práticas que minimizem o retrabalho; Autonomia Intelectual; Projeto de Fiscalização remota; Painel interativo de acompanhamento das atividades das empresas reguladas pela Agenera;

Promover visitas de apresentação da realidade das concessões a todos os interessados;

15. INTEGRAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Exemplo: Criação de uma Câmara de Trabalho Comum e Observatório em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais (Sedeeri).

1. Interação de Forma Contínua e Permanente; Interlocução com o Poder Legislativo; Criação de um Comitê Externo; Interlocução com as Demais Esferas Governamentais (2), Órgãos Técnicos e Ministério Público (5);

2. Elaboração de Workshops, Grupos de Trabalho e Palestras envolvendo a prestação de serviço (5)

3. Apresentação aos usuários via os canais de mídia do governo; Desenvolver Trabalhos Técnico-Científicos para área (2)

16. INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE/EMPRESAS CONCESSIONÁRIAS

Exemplo: Efetivação de parcerias com as empresas concessionárias na elaboração de programas de formação em gestão ambiental e incentivo a sustentabilidade.

1. Diálogo com as concessionárias; Criação de uma Comissão de Acompanhamento de Obras e demais atividades de risco ambiental (2); Incluir moradores interessados nas atividades das concessionárias através de Fóruns Temáticos (4)

2. Apontar e corrigir falhas das concessionárias no ambiente social através de conselhos locais e comitês de fiscalização de fraudes (8)

3. Exercer as funções de orientação e fiscalização, com edição de um programa de integridade (3)

17. INTERCÂMBIOS, INSERÇÃO SOCIAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Exemplo: Elaborar projeto de incentivo a qualificação e intercâmbio (nacional e internacional) para os servidores que atuam na Agenera.

1. Integrar e conhecer a regulação de outros países; Criação de um Programa de Capacitação Profissional para Servidores (4); Gratificação por Formação Acadêmica

2. Observar os casos de sucesso no exterior; Matricular os Servidores em Cursos da Escola Nacional de Regulação (4); Projeto de Voluntariado Ambiental;

3. Intercâmbio no exterior e em outros Estados (5); Premiação por Mérito para Servidores;

18. ÊXITO E PERFIL PROFISSIONAL DOS INTEGRANTES DA AGENERSA

“Apresente fatores que evidenciam o sucesso do servidor e o perfil desejado para atuação no órgão”.

Exemplo: Apresentação de artigos e demais publicações de interesse da agência nos segmentos acadêmico e Estatal.

1. Treinamento Constante; Disciplina Fiscal e Controle de Recursos; Controle de Resultados (3); Notório saber jurídico e técnico em regulação (4);

2. Relacionamento Interpessoal (2); Busca da Evolução Profissional (2); Produção de Materiais Sobre Regulação (4)

3. Submissão à matriz ISSO 9000

19. ALINHAMENTO DE OBJETIVOS DA AGENERSA COM O PLANO E A POLÍTICA GOVERNAMENTAIS

“Apresente fatores essenciais para a consolidação da Agenersa como um órgão de relevância no cenário do Estado do Rio de Janeiro”.

Exemplo: Apresentação de uma Matriz de Assessoramento com possibilidade de identificação prévia de ameaças para manutenção dos serviços concedidos.

1. Atuar dentro dos Objetivos da Governança e Prestação de Contas (4); Estabelecer um Planejamento Estratégico para Agenersa (2);

2. Projetar relatórios mensais; Promover a ligação da Ouvidoria diretamente com a Presidência;

3. Utilizar mais órgãos na melhoria da operação; Criar um Centro de Inteligência Artificial; Criar um Centro Operacional de Fiscalização (4); Ser um órgão decisório na área de energia e saneamento (4); Adotar práticas de Gestão de Risco e Controle Interno;

20. Quais os principais desafios (prioridades) da Agenersa? (Cite até 3 (três))

1. Dotar a Agenersa de Quadros Técnicos e Modernizar a agência (4)

2. Executar e finalizar o Concurso Público da agência (3); Fazer funcionar de forma efetiva os atributos de TI (6); Implantar um Programa de Compliance;

3. Melhorar Instalações e Equipamentos (5); Dirimir conflitos entre consumidores e concessionárias; Ser uma Instituição Voltada ao Interesse Público e Verdadeiramente Autônoma (4); Promover o Equilíbrio entre Poder Público e Concessionárias

21. Qual deve ser a Estratégia Geral adotada pela agência? Dentro dessa idéia, quais poderiam ser as Estratégias Específicas para o seu desenvolvimento?

Estratégia Geral (Sugestão)

“Criar consciência nos servidores acerca da necessidade de melhoria constante dentro do modelo de gestão”

“Contribuir para delimitar as fronteiras entre agência, governo e mercado”

“Busca da Excelência na Regulação” (4)

“Integração da Agenersa nas mais variadas esferas governamentais” (4)

“Prezar pela altíssima qualificação de seus técnicos, utilizando ferramentas de planejamento e gestão para o acompanhamento das eventuais evoluções no campo da regulação”

Estratégias Específicas (Cite até 3 (três) a partir da sugestão para Estratégia Geral)

1. Cursos de Qualificação (5)
2. Adotar o Modelo PDCA; Buscar Desenvolvimento Tecnológico e Eficiência na Gestão (7);
3. Aperfeiçoar as relações com o Poder Público (5); Mediação de Conflitos (2); Interlocução com a Sociedade (6);

22. Outros registros adicionais (registre críticas e sugestões visando à melhoria do Planejamento Estratégico em fase de construção, discussão e avaliação)

1. Investir em treinamento e capacitação;
2. Mudança de estrutura patrimonial (2) e instituição de cartão corporativo para despesas miúdas; Mudança na Gestão de Procedimentos e Contratos (2)
3. Acesso Ampliado ao Presidente e demais gestores; Impedir a Ingerência Política (2); Divulgação de resultados parciais e globais, por setor e por grupo de trabalho dentro da Agenera (4);

ANÁLISE DE RESULTADOS

A proposta inicial de trabalho indicava uma aplicação de questionários que poderia variar entre 17 (dezesete) a 22 (vinte e dois) participantes, em um total de 82 servidores da Agenera.

Ocorre que estimativa máxima contemplava os 05 (cinco) Conselheiros Efetivos como voluntários, algo que não ocorreu na prática. Assim sendo, o número-alvo máximo a ser atingido passou a ser de 17 (dezesete) servidores.

Foram apurados ao final da aplicação do presente instrumento de pesquisa um total de 14 (catorze) questionários aplicados e validados, algo que foi considerado uma “amostra significativa”, por representar 82,35% do número-alvo máximo e 17,07% do total de servidores da agência, isso sem excluir os 05 (cinco) Conselheiros Efetivos e os 03 (três) do Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do presente Planejamento Estratégico.

Perfil da Amostra:

Revela um total pesquisado de 57,14% de Homens e 42,86% de Mulheres, em um ambiente onde a Faixa Etária com maior representatividade é a que compreende indivíduos entre 45 e 54 anos (35,71%) e a que possui menor contingente está entre 35 e 44 anos (7,15%), algo que define um perfil etário para Agenera.

Outros dados de interesse apontam para uma totalidade dos participantes como sendo possuidores de Curso Superior e, quase 2/3 com ao menos uma Pós-Graduação *Lato Sensu* (9 casos ou 64,28%). No que tange ao Tempo de Atuação no Serviço Público, dois dados formam um conjunto de impressões interessante para uma boa mescla entre experiência e inovação, já que 6 casos (42,84%) apontam para indivíduos com mais de 11 anos de experiência na esfera pública e 4 casos (28,56%) indicam 2 a 4 anos de atuação junto ao setor público. Quanto à atuação específica na Agenera, verifica-se um equilíbrio entre 2 das 5 faixas temporais indicadas e uma incidência de 4 casos (28,56%), na faixa de até 1 ano de atuação na agência, algo que pode evidenciar alguma ação da Presidência e do Conselho Diretor voltada para uma eventual renovação de quadros.

O último dado sobre a identificação inicial do Perfil deixa clara a necessidade de uma ação voltada para o estabelecimento de um Quadro Permanente de Servidores para Agenera, ao ser observado um montante de 12 incidências (85,70%) de colaboradores na condição de Contratado, Nomeado para Cargo em Comissão, etc.

Valores:

- Ética;
- Transparência (Publicidade);
- Imparcialidade;
- Responsabilidade Social e Interesse Público.

Missão:

“Regular serviços outorgados de água, saneamento e energia, atuando com eficiência, segurança, transparência, sustentabilidade, interesse público e atualidade na preservação os interesses da população”.

Visão de Futuro:

“Estabelecer até 2026 um modelo de atuação que seja reconhecido pela população fluminense como advento de vigilância e equilíbrio no que tange a entrega de serviços e adequação tarifárias a partir de uma matriz de efetividade no acompanhamento”.

Inovação, Integração, Inserção Social, Perfil dos Agentes, Políticas Governamentais e Desafios (Formulação de Metas, Objetivos e Prazos)

- Treinamento de Servidores;
- Estabelecimento de Planos de Tecnologia da Informação e Atualizações;
- Integração com as mais variadas esferas governamentais e Ministério Público;
- Elaboração de Workshops, Grupos de Trabalho e Comissões Específicas;
- Edição de um Programa de Integridade nos moldes do Estado do Rio de Janeiro;
- Mensuração de resultados e atividades de fiscalização;
- Produzir conhecimento Técnico e Acadêmico sobre Regulação;
- Construir um Planejamento Estratégico para Agências;
- Montar um Centro de Controle Operacional com Edição de Relatórios;
- Incorporar práticas de Gestão de Risco e Controle Interno; e
- Adequar as atividades da agência às alterações legislativas em nível Estadual e Nacional.

Estratégias e contribuições voltadas à melhoria na atuação

- Estabelecimento de um Modelo Gestão Eficiente;
- Investir em Qualificação de Pessoal;
- Buscar Desenvolvimento Tecnológico;
- Promover a Interlocução com a Sociedade;
- Alterar as rotinas de procedimentos e gestão de contratos; e
- Ampliar o acesso ao Presidente e às decisões da alta administração.

ANEXO VI
CONTATOS DAS CONCESSIONÁRIAS NAS ÁREAS DE
INTERESSE ESTRATÉGICO

ÁGUA E
ESGOTAMENTO
SANITÁRIO



GÁS
CANALIZAD
O

Ceg

Ceg Rio



RESÍDUOS
SÓLIDOS



<https://cedae.com.br/riomaissaneamento>

<https://igua.com.br/>

<https://www.grupoaguasdobrasil.com.br/paraty/>

<https://aguasdorio.com.br/>

<https://cedae.com.br/>

<https://www.prolagos.com.br/>

<https://www.grupoaguasdobrasil.com.br/aguas-juturnaiba/>

<https://www.naturgy.com.br/comeco>

<http://200.20.53.19/>