



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
TRIENAL  
2021-2023**



**ager**  
MATO GROSSO

Luís Alberto Nespolo  
**Presidente Regulador**

Wilber Norio Ohara  
**Diretor Regulador de Energia e Saneamento**

Paulo Henrique Monteiro Guimarães  
**Diretor Regulador de Transportes e Rodovias**

José Rodrigues Rocha Júnior  
**Diretor Regulador de Ouvidoria**

Aroldo de Luna Cavalcanti  
**Diretor de Administração Sistêmica**

Vaniele Fior de Castro  
**Advogada Geral Reguladora**

Mauro Carvalho Júnior  
**Secretário-chefe da Casa Civil**

Otaviano Olavo Pivetta  
**Vice-Governador do Estado de Mato Grosso**

Mauro Mendes Ferreira  
**Governador do Estado de Mato Grosso**

**Equipe técnica e/ou de apoio:**

Aroldo de Luna Cavalcanti  
Carolin Fernanda Botelho  
Clarice Aparecida Zunta  
Débora Inácio  
Erlon Sales  
Jomini Falcão Freitas  
José Rodrigues Rocha Júnior  
Jossy Soares Santos da Silva  
Laura Duailibi  
Luís Alberto Nespolo  
Mariana de Freitas Silva  
Matheus Henrique Camarão Cunha  
Paulo Henrique Leite de Oliveira  
Paulo Henrique Monteiro Guimarães  
Paulo Krein  
Rogério Pinto do Nascimento  
Tania Maria Porto de Moraes  
Thaynara Cassia C. Rodrigues Correa  
Thiago Alves Bernardes  
Thiago Gomes Marian  
Vaniele Mendes Fior de Castro  
Vinícius de Castro Gorgonho  
Vinicius Neres Araujo de Souza  
Wilber Norio Ohara

## **Sumário**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MENSAGEM DO PRESIDENTE .....</b>	<b>6</b>
<b>3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>7</b>
<b>4. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Balanced Scorecard (BSC).....</b>	<b>13</b>
<b>6. Mapa estratégico .....</b>	<b>14</b>
6.1 Perspectivas .....	14
6.2 Relações de causa e efeito entre as perspectivas .....	15
6.3 Mapa Estratégico da Ager/MT .....	16
<b>7. Objetivos Estratégicos e Iniciativas.....</b>	<b>17</b>
7.1 Iniciativas estratégicas .....	17
<b>8. Considerações Finais .....</b>	<b>32</b>
<b>9. Referências.....</b>	<b>34</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que visa alinhar objetivos organizacionais, definir claramente o rumo, caminho que a organização deve seguir, as ações necessárias para que possa atingir seus objetivos, sua visão de futuro e cumprir com sua missão; bem como direcionar recursos e esforços para ações estratégicas (prioritárias) que proporcionem melhorias significativas na governança e desempenho organizacional.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O Planejamento estratégico tornou-se ferramenta imprescindível a boa gestão tanto privada quanto pública.

Mesmo em meio à pandemia da COVID-19, que dificulta uma melhor visualização de cenários, nasce o atual Plano Estratégico, fruto do compromisso da atual gestão e dos servidores na busca contínua pela evolução da capacidade regulatória da AGER/MT.

O processo de elaboração deste Plano Estratégico teve início com a revisão da identidade organizacional: valores, missão e visão de futuro. Em seguida, passou-se a análise de cenários: análise do cenário interno (forças e fraquezas) e do externo (oportunidades e ameaças). Para a realização de análise de cenário utilizou-se da ferramenta conhecida como Matriz SWOT ou Matriz FOFA. Posteriormente elaborou-se o Mapa Estratégico, com base na metodologia do Balanced Scorecard – BSC (indicadores balanceados de desempenho), composto por temas e objetivos estratégicos, distribuídos em 4 perspectivas estratégicas: Financeiro e Suporte, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, e Clientes (usuários, concessionários e poder concedente). A partir daí, considerando os recursos disponíveis para as ações estratégicas, foi elaborado o Plano Estratégico trienal – 2021-2023, contendo os projetos estratégicos, produtos e metas.

O processo de formulação do plano foi permeado por ricas discussões, levantamento de dados e informações, sendo ao final validado pela Diretoria Executiva.

Planejamento Estratégico pronto, é preciso executá-lo! Pois, plano e ação são indissociáveis. Como disse Carlos Matus “*o planejamento é um cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro, não para predizê-lo*”. Assim, o plano deve preceder a ação, isto é, vir antes; do contrário, chegará tarde e de nada servirá. E ainda, o plano deve presidir, direcionar, guiar a ação; pois se assim não for, não terá utilidade alguma, apenas desperdício de tempo, recursos e esforços.

Mobilizar as pessoas é imprescindível, fazendo com que a alta administração da organização e todas as lideranças unam forças para executar a estratégia. Neste contexto, a utilização do Balanced Scorecard traz para estas organizações a conscientização e o meio de

estruturar a gestão para que em toda tomada de decisão o foco seja a estratégia. Ele irá auxiliar na mensuração do progresso da Agência rumo às metas de médio e longo prazo a partir da tradução da missão e visão institucionais em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Nesse sentido, o Plano Estratégico 2021 – 2023 servirá de rumo, norte a atual gestão da AGER/MT.

## **2. MENSAGEM DO PRESIDENTE**

O planejamento estratégico da Agência Estadual de Serviços Públicos Delegados de Mato Grosso – AGER/MT, teve início em novembro de 2020, com a testagem da matriz SWOT na Coordenadoria de Estudos Econômicos - CREE, após a validação do modelo, partimos para aplicação em outras áreas/setores da Agência, e por consequência suas diretorias, onde conseguimos verificar os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

No início deste ano de 2021 realizamos um evento de maneira híbrida, que contou com a participação de todos os diretores da Ager, coordenadores, advogada geral reguladora, e de alguns servidores, na qual foram consolidadas a análise SWOT das demais áreas, e da Ager/MT por um todo, materializados em grandes cenários.

Num segundo momento, pelo brilhante trabalho do Núcleo de Gestão Estratégica para Resultados – NGER, foi realizada a análise destes cenários, que foi crucial para elaboração do Balanced Scorecard - BSC, adequando, em suas dimensões, tudo que foi levantado na análise SWOT. Com essa contemplação do BSC, a partir da modelagem da Seplag/MT, desenvolvemos todos os assuntos num plano tri-anual, composto por mapa estratégico, distribuído em 4 perspectivas estratégicas: Financeiro e Suporte, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, e Clientes (usuários, concessionários e poder concedente). A partir daí, foram traçados os objetivos estratégicos e elaborado um plano de trabalho/ação com objetivos, metas e iniciativas a serem tomadas.

Os indicadores gerados destes objetivos serão periodicamente monitorados em planilhas e dashboards, dessa forma acreditamos que a Ager/MT terá uma forte coesão gerencial de gestão, em busca do sonho da Agência Reguladora de futuro, uma visão do que queremos chegar nos próximos 3 anos dentro da performance que nos atribui a lei de criação e a lei complementar, que é o nosso propósito legal de existência.

Estamos completando, com a transferência desse primeiro ano de planejamento estratégico, a consolidação dos objetivos dentro do PTA 2021. Este documento retrata o resultado de um trabalho coletivo, composto por objetivos, metas e iniciativas; esses projetos muito bem delineados estão propondo tracejar a partir de uma visão de futuro, rumos para a ação institucional e provocando as mudanças desejadas no curto, no médio e principalmente no longo prazo, a fim de que a regulação do serviço público seja cada vez mais importante e eficiente, trazendo benefícios à sociedade.

Estão de parabéns todos os envolvidos por dar esse segundo passo fundamental para alinhamento de propósitos na busca da evolução da capacidade regulatória e nos avanços de modernização da Agência.

### 3. DENTIDADE ORGANIZACIONAL

A Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados (Ager/MT) de natureza autárquica em regime especial, caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, estrutura funcional própria, ausência de subordinação hierárquica nas decisões regulatórias e mandato fixo de seus diretores reguladores, foi criada pela Lei nº 7.101, de 14 de janeiro de 1999, e alterada pela Lei Complementar nº 66, de 22 de dezembro de 1999, sendo regida atualmente pela Lei Complementar nº 429/2011.

O objetivo da Ager-MT é assegurar a adequada prestação dos serviços públicos delegados, assim entendidos aqueles que satisfazem as condições de universalidade, regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade e cortesia na sua prestação e modicidade nas suas tarifas; garantir a harmonia entre os interesses dos usuários, do Poder Concedente e dos delegatários de serviços públicos e zelar pelo equilíbrio econômico-financeiro dos serviços.



Compete à Agência a regulação, normatização, controle e fiscalização dos serviços públicos prestados diretamente pelo Estado de Mato Grosso ou indiretamente pelas delegatárias (iniciativa privada). Pode ainda, atuar na fiscalização de serviços públicos de responsabilidade dos municípios e da União, por meio de convênios com as Agências Reguladoras federais e municipais. Compreendem no rol de sua competência:

- I. Saneamento
- II. Rodovias
- III. Portos e hidrovias
- IV. Transporte coletivo intermunicipal de passageiros e seus terminais rodoviários
- V. Distribuição de gás canalizado
- VI. Energia elétrica
- VII. Ferrovias



- **Missão**

- Promover a excelência na prestação dos serviços públicos delegados, assegurando o equilíbrio entre os agentes em benefício da sociedade.



- **Visão**

- Ser referência como agência reguladora, garantindo a excelência dos serviços públicos delegados.



- **Valores**

- Ética
- Transparência
- Imparcialidade
- Excelência
- Independência.
- 
- 
-

## 4. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT ou Matriz SWOT é uma poderosa ferramenta do planejamento estratégico. A sigla em inglês significa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. Também denominada análise FOFA em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), com a finalidade de formulação de estratégias da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Assim, a matriz SWOT engloba os aspectos internos e externos abaixo:

- Forças: pontos positivos internos à organização, fatores que estão sob controle da organização e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.
- Fraquezas: fatores negativos internos à organização, passível de controle, que dificultam a consecução dos objetivos organizacionais.
- Oportunidades: fatores positivos originários do ambiente externo da organização, fora do controle da mesma, que, se aproveitados, podem contribuir para que a organização concretize seus objetivos.
- Ameaças: impactos negativos oriundos do ambiente externo da organização, fora do controle da mesma, que, se não forem mitigados ou pelo menos conhecidos, podem impactar significativamente em seu desempenho.

A Ager/MT realizou a análise em todas as áreas/setores, na qual foram apontados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na opinião de cada servidor, em seguida foi realizada uma votação do quão importante cada item era considerado, em uma escala de 1, 3 ou 5, onde 1 - Pouco importante; 3 – Importância moderada; e 5 – Muito importante. Estes números foram somados, e os itens com maior pontuação foram selecionados.

Posteriormente, em fevereiro de 2021, os itens selecionados foram votados pela Diretoria Executiva Colegiada – DEC, Advocacia Geral Reguladora – AGR, e Coordenadores

de Energia, Transporte e Ouvidoria, num evento híbrido realizado no auditório do Posto Avançado de Atendimento da Ager, localizado no Terminal Rodoviário de Cuiabá.



Imagem 1 – Evento de validação da Matriz SWOT



Imagem 2 – Evento de validação da Matriz SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
	<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de relacionamento interpessoal positivo.</li> <li>• Formação técnica (conhecimento e habilidades) dos servidores.</li> <li>• Versatilidade e resiliência para vencer deficiências e enfrentar desafios.</li> <li>• Liberdade técnica na execução dos trabalhos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número insuficiente de servidores (nível médio, superior e fiscal)</li> <li>• Infraestrutura de TI Hardware (equipamentos, capacidade de armazenamento, periféricos, gravações, etc.)</li> <li>• Deficiência de Sistemas informatizados, automatizados e integrados</li> <li>• Ausência de Sistemas para acompanhamento, controle das atividades finalísticas</li> <li>• Ineficiência nos processos de aquisições da AGER/MT (Pedido, processo, aprovação e controle).</li> <li>• Dificuldade de cumprimento e estabelecimento de prazos de respostas (solicitações internas para atender demandas externas)</li> <li>• Falta de autonomia financeira na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização/sistematização da Diretoria de Administração Sistêmica para cobranças de taxas, multas utilizando seguros e direitos da AGER;</li> <li>- Ausência de proposições normativas para Taxa de Regulação, Termos de Cooperação e Congêneres;</li> <li>- Outorgas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso público definitivo</li> <li>• Implantação de sistemas de informação das concessões (geração de relatórios)</li> <li>• Arrecadação (adequação da taxa TRFC de transporte)</li> <li>• Programa Mais MT (Programa de Modernização da AGER/MT)</li> <li>• Estreitamento da relação com áreas envolvidas no processo (Ouvidorias, Diretorias, Coordenadorias, Usuários, Poder Concedente, empresas concessionárias /permissionárias, etc.)</li> <li>• Postos de Atendimento Avançados da AGERMT (PAAG)</li> <li>• Fortalecimento da Área Estudos Econômicos e estatísticos (assimetria de informação, estrutura, capacitação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência da independência financeira (não contingenciamento)</li> <li>• Falta de previsão legal de regulamentação das taxas nos marcos regulatórios e ausência de marcos regulatórios (hidrovias, saneamento básico, BRT, conflitos de competência - mercado de gás, ferrovias)</li> <li>• Não há estratégia governamental clara de fortalecer a AGER/MT (outorga, concurso, sede, etc.)</li> <li>• Assimetria de informações com as concessionárias, poder concedente, órgãos de controle e de representação de usuário (ameaça à autonomia da AGER - "captura")</li> <li>• Qualidade da Modelagem dos contratos de concessão por parte do Poder Concedente (falhas, funções dúbias, estudos de viabilidade econômico-financeiro mal feitos - demanda, TIR, VPL).</li> <li>• Conflito de competência entre AGER e Poder Concedente.</li> <li>• Falta de conhecimento da sociedade quanto ao papel da AGER.</li> </ul>

Matriz 1 – SWOT da Ager-MT consolidado

Dentro deste contexto, avaliando a aplicação da análise de SWOT, foi possível, ao relacionar os dois ambientes: interno e externo, obter as bases informacionais para definir os objetivos estratégicos, seus indicadores e as iniciativas.

Abaixo estão descritas as etapas do planejamento estratégico:



Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico da Ager/MT.

Observa-se que o processo se inicia com a reflexão da missão, visão e valores da organização. Este momento se desdobra na análise do ambiente em que se insere e atua a Agência, para que se verifique as ameaças e oportunidades (ambiente externo) e pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno). Com estas informações a organização deverá formular, implementar, e monitorar as estratégias definidas e avaliar os resultados alcançados.

## 5. Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado. O Scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar servidores e colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela organização com os vetores desses resultados, a alta administração espera canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das unidades organizacionais e dos colaboradores, para alcançar os objetivos e metas definidos.

O BSC é um instrumento bem completo e suas perspectivas podem ser moldadas de acordo com a organização, pública ou privada; através delas que iremos formular os objetivos estratégicos e estabelecer as iniciativas a serem tomadas para cada uma delas, analisando seus indicadores e definindo metas a serem cumpridas, para uma efetiva gestão estratégica.

Para Kaplan & Norton (2001) existem seis princípios para uma organização orientada para a gestão estratégica:

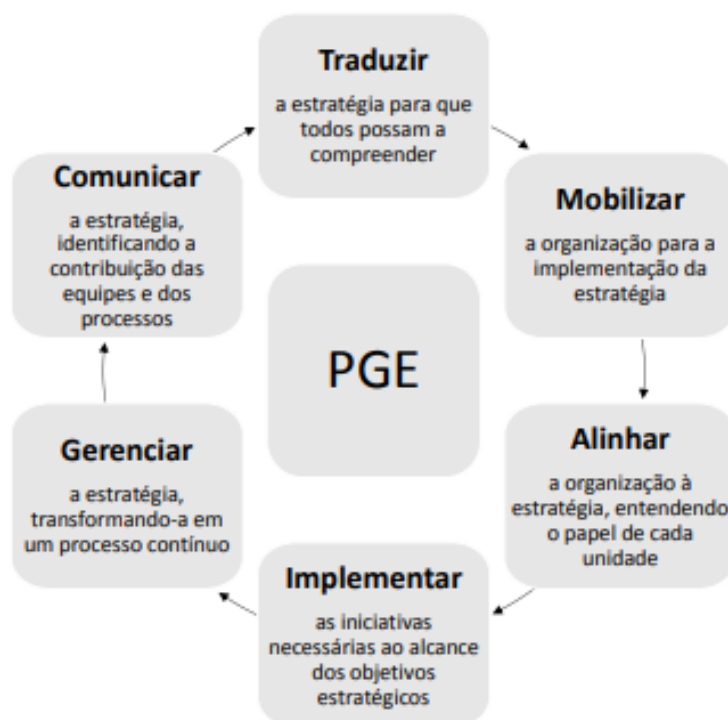


Figura 2 - Princípios da gestão estratégica – (Fonte: Kaplan & Norton)

## 6. Mapa estratégico

O mapa estratégico é um dos elementos mais importantes do BSC, serve para melhor visualização das perspectivas apresentadas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes, financeiro. Todos os tipos de organizações podem utilizar o BSC e aproveitar seus benefícios. Contudo, algumas especificidades precisam ser observadas no delineamento da estratégia de uma organização privada e uma organização pública:

Foco	Setor Privado	Setor Público
<b>Alvo estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competitividade</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cumprimento da missão</b></li></ul>
<b>Resultados econômico-financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rentabilidade</b></li><li>• <b>Crescimento</b></li><li>• <b>Participação no mercado</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Produtividade</b></li><li>• <b>Eficiência</b></li><li>• <b>Geração de valor para a sociedade</b></li></ul>
<b>Partes interessadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Acionistas</b></li><li>• <b>Clientes</b></li><li>• <b>Colaboradores</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contribuintes</b></li><li>• <b>Sociedade</b></li><li>• <b>Legisladores</b></li></ul>
<b>Resultado desejado</b>	<b>Satisfação do cliente</b>	<b>Satisfação do cidadão</b>

Tabela 1 – Comparação entre estratégias no setor público e privado.

### 6.1 Perspectivas

As perspectivas apresentadas e inter-relacionadas no mapa estratégico da Ager/MT, permitindo a condução da estratégia organizacional, são:

- **Financeiro e Suporte:** Refere-se aos recursos orçamentários e financeiros necessários para a implantação dos objetivos, assim como as condições de suporte de ambiente e ferramentas de trabalho necessários ao bom desempenho das equipes.
- **Aprendizagem e Crescimento:** O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender a relacionar-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos colaboradores, aos sistemas de informação, à motivação, aos conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor.
- **Processos internos:** Nesta perspectiva apresentam-se as formas que desenvolveremos os processos operacionais cruciais à nossa atividade e visa estabelecer que processos deverão ser colocados ou melhorados para que alcancemos os resultados previstos na

perspectiva de clientes, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade.

- Clientes (Usuários, Concessionários e Poder Concedente): Para alcançarmos a visão, temos que entregar iniciativas que impactam diretamente a sociedade, buscando excelência na execução de nossos processos e conseqüentemente na prestação de serviço por parte dos concessionários, promovendo o desenvolvimento do Estado.

## 6.2 Relações de causa e efeito entre as perspectivas

Para a garantia de bons resultados, é importante observar que as perspectivas guardam entre si uma relação de causa e efeito, que fica mais fácil entender olhando “de baixo para cima”, novamente comparando o setor privado e público, para melhor compreensão, como mostra a figura abaixo:

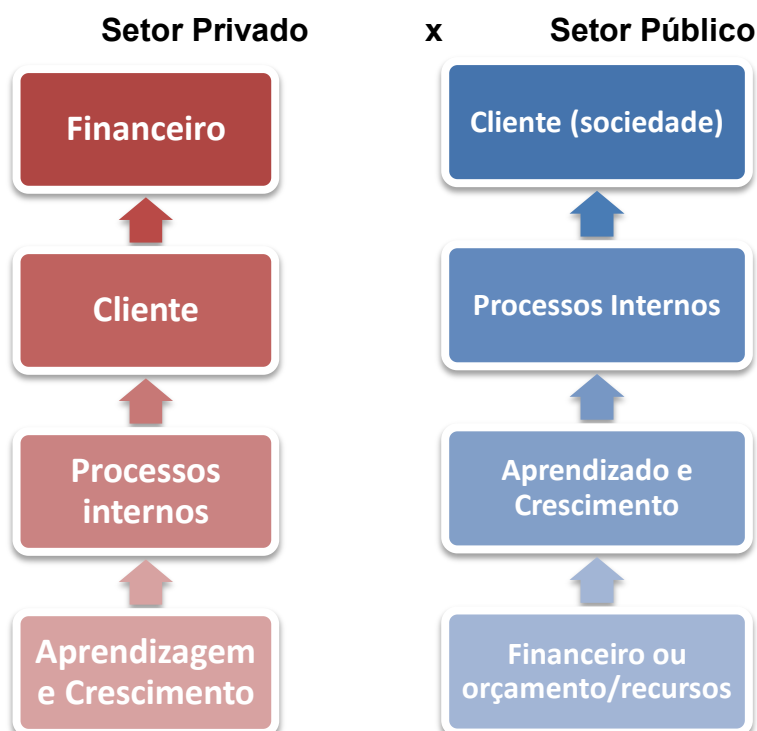
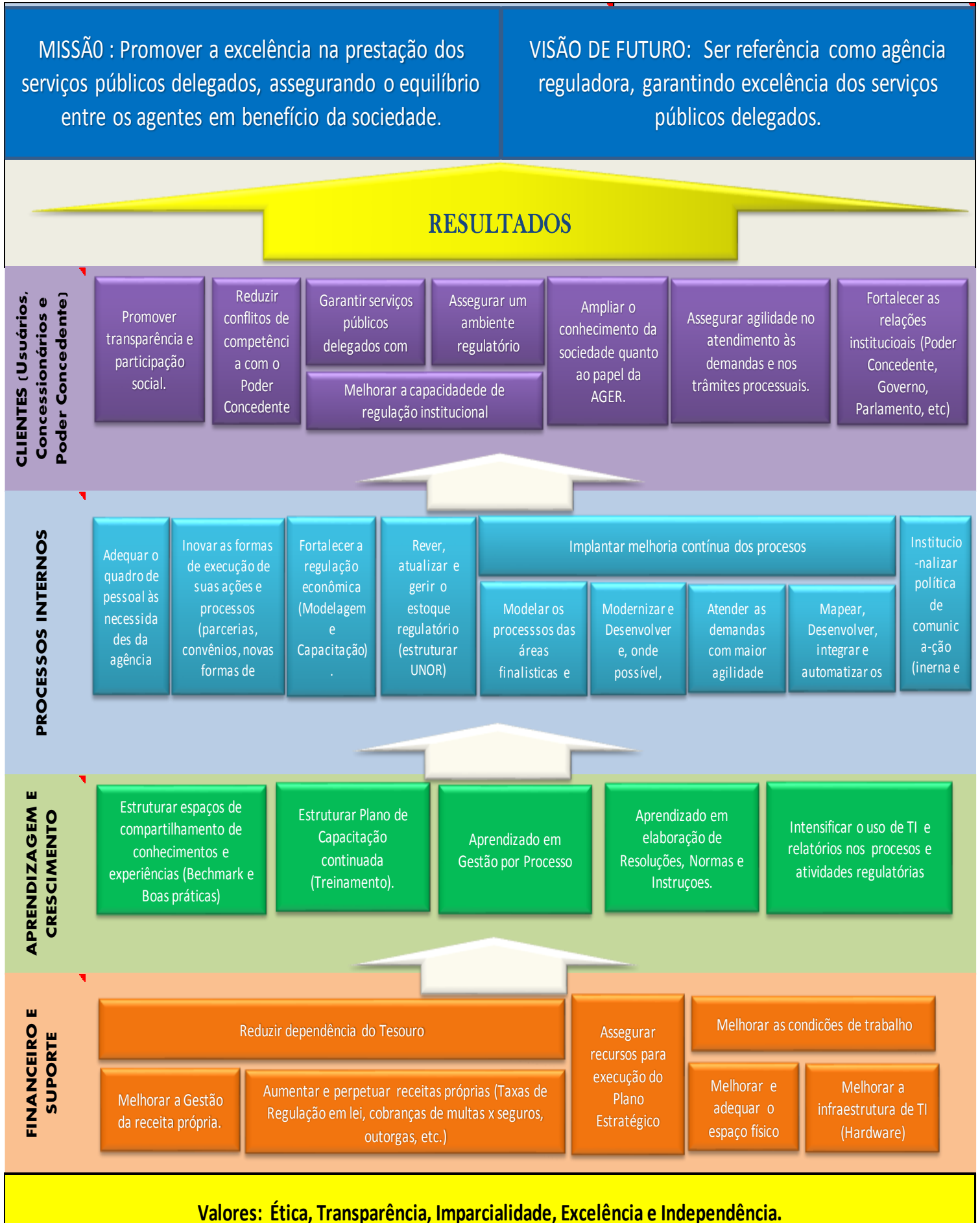


Figura 2 – Mapa estratégico setor privado x público.

No Mapa Estratégico da Ager/MT, a seguir, fica fácil perceber que os objetivos estratégicos estão organizados por perspectivas e entre elas existem setas, representando exatamente a relação de causa e efeito existente entre eles e dando essa visibilidade de qual objetivo tem influência sobre outro. Isto permite o mapeamento dos objetivos mais importantes e relevantes para que a instituição atinja suas metas e também eliminar esforços em ações e objetivos que não influenciariam os resultados. Visando o alcance da missão e visão de futuro da Agência.

## 6.3 Mapa Estratégico da Ager/MT



## **7. Objetivos Estratégicos e Iniciativas**

O comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas se encontram alinhadas com os objetivos e expectativas da Alta Administração. Se o sucesso da organização depende do alcance dos objetivos estratégicos da organização, tais metas só se afiguram possíveis quando os colaboradores as conhecem e reconhecem como suas. O colaborador esforçar-se-á na mesma medida e proporção em que conhecer as intenções estratégicas da organização e se rever nelas. A estratégia de comunicação poderá sustentar-se no próprio canal interno de comunicação, a intranet, newsletters, por exemplo. (PARANJAPE; ROSSITER; PANTANO, 2006).

Os objetivos estratégicos são desafios assumidos pela organização e expressam os meios para se alcançar a visão da organização. No método BSC, cada objetivo estratégico é distribuído para a perspectiva à qual corresponde. Posteriormente, os objetivos se associam entre si, conforme suas relações de causa-e-efeito, como discorrido anteriormente.

Representam, assim, o resumo de sua estratégia, possibilitando estabelecer o que precisa ser feito para o alcance das diretrizes institucionais, facilitando o monitoramento do planejamento estratégico.

Este planejamento possui 20 objetivos estratégicos definidos, que traduzem o desejo de mudança da Agência, em seguida elaborou-se as iniciativas, que são ações que devem ser executadas para a AGER/MT aproximar de seus objetivos. As Iniciativas estratégicas permitem operacionalizar a estratégia: devem representar o que precisa ser feito para alcançar os objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

### **7.1 Iniciativas estratégicas**

As iniciativas estratégicas são os meios propostos pela organização para traduzir a visão em resultados práticos. Para cada objetivo proposto, a organização definirá pelo menos uma iniciativa estratégica voltada para a execução do respectivo objetivo. Uma vez definidas as iniciativas estratégicas, estas darão origem aos projetos a serem executados durante todo o ciclo estratégico da organização.

Estão previstas inicialmente 48 iniciativas estratégicas para o planejamento 2021 – 2023 da Ager-MT. Cada iniciativa possuindo projetos, resultados esperados, e parâmetros que permitem a sua realização.

Após a apresentação do mapa estratégico, permitiu-se traçar um panorama da atual situação da Agência e, a partir disto, elaborar os quadros a seguir, separados por perspectivas, onde serão apresentados os objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores e iniciativas necessárias para seu alcance.

## Perspectiva Financeiro e Suporte

<b>Objetivo 1 - Reduzir dependência financeira do Tesouro</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	1.1 - Melhorar a Gestão da receita própria. 1.2 - Aumentar e perpetuar receitas próprias (Taxas de Regulação em lei, cobranças de multas x seguros, outorgas, etc.)
<b>Indicadores</b>	1. Grau dependência da fonte do Tesouro (fonte 100)
<b>Métrica ou cálculo</b>	Valor repassado da receita Fonte 100 (ano) / Total da receita (ano) x 100
<b>última apuração e data</b>	72% em 31/12/2020 (percentual da receita do tesouro sobre o total da receita)
<b>Fonte de apuração</b>	FIPLAN relatórios FIP 719 e 613.
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Núcleo de Gestão Estratégica para Resultados – NGER
<b>Parâmetro de Medida</b>	%
<b>Polaridade</b>	Menor Melhor
<b>Meta trienal</b>	50 % (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	1.1 Realizar estudos próprios ou por consultoria; 1.2 Revisão de taxas e outorgas

<b>Objetivo 2 - Melhorar as condições de trabalho</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	2.1 - Melhorar e adequar o espaço físico; 2.2 - Melhorar a infraestrutura de TI (Hardware)
<b>Indicadores</b>	Número de servidores atendidos com equipamentos e adequação do local de trabalho.
<b>Métrica ou cálculo</b>	Número de servidores atendidos.
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica.
<b>Fonte de apuração</b>	Levantamento a ser realizado pela Coord. Gestão de Pessoas.
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Coordenadoria de Gestão de Pessoas.
<b>Parâmetro de medida</b>	%
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	70% (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	2.1.1- Reforma e adequação dos ambientes de trabalho; 2.1.2 - Reforma dos postos avançados;

2.2.1 - Organização do processo de Aquisições (planilha de demandas, cronograma com etapas de aquisições e data prevista de entrega).

### Objetivo 3 - Assegurar recursos para execução do Plano Estratégico

<b>Objetivos específicos</b>	3.1 - Assegurar recursos para execução do Plano Estratégico
<b>Indicadores</b>	3.1 - Aumento da receita disponibilizada (todas as fontes); 3.2 - Capacidade de execução orçamentária da AGER/MT
<b>Métricas ou cálculo</b>	3.1 - Valor absoluto (todas as fontes). 3.2 - Valor liquidado em 31.12(ano)/valor do Crédito Autorizado em 31.12 (ano) x 100
<b>última apuração e data</b>	3.1 - Em 2020 = R\$ 20.104.944,45 3.2 - Em 2020 - 72,94% 30/12/2020
<b>Fonte de apuração</b>	FIPLAN relatório FIP 613
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Núcleo de Gestão Estratégica para Resultados – NGER
<b>Parâmetro de medida</b>	3.1 – Valor absoluto 3.2 - %
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	<b>3.1</b> - 2021 - R\$ 26.000.000,00 2022 – R\$ 28.000.000,00 2023 – R\$ 30.000.000,00 <b>3.2</b> - 2021 - 75%; 2022 - 85%; 2023 - 90%
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	3.1 - Monitoramento da liberação de créditos para execução do Plano Estratégico; 3.2-Tratativas estratégicas (Ager/Governador/SEFAZ); 3.3 - Monitoramento da execução do Plano Estratégico (execução física - metas de ações e produtos, execução orçamentária e execução financeira); 3.4 - Avaliação e revisão do Plano Estratégico (Janeiro a março); 3.5 - Ajuste do PTA/LOA - ao Plano Estratégico Revisado.

## Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

<b>Objetivo 4 - Estruturar espaços de compartilhamento de conhecimentos e experiências (Benchmark e Boas práticas)</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	Estruturar espaços de compartilhamento de conhecimentos e experiências (Benchmark e Boas práticas)
<b>Indicadores</b>	Nº de reuniões online e visitas técnicas com equipe de outras agências (Benchmark e Boas Práticas)
<b>Métrica ou cálculo</b>	Nº de eventos realizados (reuniões, visitas técnicas, etc.)
<b>última apuração e data</b>	5 eventos (Artesp - CCO, Rota Oeste e Via Brasil, Arcesp - Saneamento, Gemam - BP-e) em 31/12/2021
<b>Fonte de apuração</b>	Ager (Diretorias)
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Gabinete da presidência
<b>Parâmetro de medida</b>	Número Absoluto
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	15 (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	4.1 realizar (visita técnica, Benchmark, cooperação, etc.) para pesquisar junto as outras agências boas práticas relacionadas aos processos de sua competência (utilização na Modelagem de Processos).

<b>Objetivo 5 - Estruturar Plano de Capacitação continuada (Treinamento).</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	Estruturar Plano de Capacitação continuada (Treinamento).
<b>Indicadores</b>	5.1 - Nº de servidores capacitados; 5.2 - % percentual de participantes satisfeito
<b>Métrica ou cálculo</b>	5.1 - Nº absoluto de participantes; 5.2 - Nº de capacitados satisfeitos/ total de participantes x 100
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica.
<b>Fonte de apuração</b>	Coordenadoria de Gestão de Pessoas.
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Coordenadoria de Gestão de Pessoas
<b>Parâmetro de medida</b>	5.1 – Número absoluto 5.2 - Percentual
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	5.1 - 80 Servidores (2023) 5.2 - 75% servidores (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual

<b>Iniciativas</b>	5.1 - Elaborar Plano de Capacitação para o período do Plano, priorizando as principais necessidades. 5.2 - Executar o Plano de Capacitação 2021 - 2023.
--------------------	--

## Objetivo 6 - Aprendizado em Gestão por Processo

<b>Objetivos específicos</b>	Aprendizado em Gestão por Processo
<b>Indicadores</b>	Percentual de processos finalísticos mapeados.
<b>Métrica ou cálculo</b>	Nº de processos finalísticos levantados/ nº de processos finalísticos mapeados X 100
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica
<b>Fonte de apuração</b>	NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS – NGER
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS – NGER
<b>Parâmetro de medida</b>	Percentual
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	100% (2022)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	6.1 - Contemplar no Plano de Capacitação curso de Gestão por processo (Escritório Central de Processo - SEPLAG/ Regina Doy), público alvo: Diretores e Coordenadores; 6.2 - Elaboração do Manual Técnico de Processos e Procedimentos da Ager; Obs: contemplada também no Objetivo 13.1

## Objetivo 7 - Aprendizado em elaboração de Resoluções, Normas e Instruções.

<b>Objetivos específicos</b>	Aprendizado em elaboração de Resoluções, Normas e Instruções.
<b>Indicadores</b>	7.1 - Revisão da 429/2011; 7.2 - Revisão do Estoque Regulatório; 7.3 - Regimento Interno atualizado e publicado; 7.4 – Revisão da LC 432/2011; 7.5 – Revisão do Decreto 1020/2012.
<b>Métrica ou cálculo</b>	7.1 – LC 429/2011 revisada e publicada; 7.2 – Nº de resoluções revisadas e nº de resoluções editadas; 7.3 – Regimento Interno atualizado e publicado; 7.4- LC 432/2011 – revisada (publicada revisão); 7.5 - Decreto 1020/2012 revisado e publicado (resolução)
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica.
<b>Fonte de apuração</b>	Unidade de Normatização - UNOR

<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Unidade de Normatização - UNOR
<b>Parâmetro de medida</b>	Número absoluto
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	7.1 – LC 429/2011 revisada e publicada (2023); 7.2 – Nº de resoluções revisadas e editadas (2023) 7.3 – Regimento Interno atualizado e publicado (2022); 7.4- LC 432/2011 – revisada e publicada (2022); 7.5 - Decreto 1020/2012 revisado e publicado - resolução (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	7.1 - Contemplar a temática (aprendizado em elaboração de normas) no plano de capacitação; 7.2 - Oficina de elaboração de normas infra-legais.

## **Objetivo 8 - Intensificar o uso de TI e relatórios nos processos e atividades regulatórias.**

<b>Objetivos específicos</b>	Intensificar o uso de TI e relatórios nos processos e atividades regulatórias
<b>Indicadores</b>	8.1 - Aumento de informatização de dados e informações; 8.2 - Servidores capacitados no uso da novas ferramentas tecnológicas.
<b>Métrica ou cálculo</b>	Nº de processos finalísticos digitalizados;
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica
<b>Fonte de apuração</b>	Coordenadoria TI e Paulo Augusto Krein (NGER)
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Paulo Krein - NGER
<b>Parâmetro de medida</b>	Número absoluto
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	70% (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	8.1 - Capacitação em monitoramento em GPS; 8.2 - Capacitação em relatórios BI

## Perspectiva de Processos Internos

### Objetivo 9 - Adequar o quadro de pessoal às necessidades da Agência

Objetivos específicos	Adequar o quadro de pessoal às necessidades da agência
Indicadores	Nº de servidores e colaboradores da AGER-MT
Métrica ou cálculo	Nº de servidores e colaboradores da AGER-MT
última apuração e data	119 em 31/12/2020
Fonte de apuração	Relatório da Coord. Gestão de Pessoas
Unid. Resp. pela informação	Coord. Gestão de Pessoas - CGP
Parâmetro de medida	Número absoluto
Polaridade	Maior Melhor
Meta trienal	219 (152 (atual 2021) + 83 (concurso) + 24 (temporários novos) + 05 (temporários TI) – 12 (temporários atuais) ) (2023)
Periodicidade	Anual
Iniciativas	9.1 - Propor ao Governo o escopo do concurso; 9.2 - Contratar técnicos de TI para desenvolvimento do novo sistema;

### Objetivo 10 - Inovar as formas de execução de das ações e processos (parcerias, convênios, novas formas de contratação)

Objetivos específicos	Inovar as formas de execução de das ações e processos (parcerias, convênios, novas formas de contratação)
Indicadores	Nº de formas inovadoras (cooperação, parcerias, adesões e comissões) estabelecidas e ativas
Métrica ou cálculo	Nº de parcerias atuais (2021;2022;2023)
última apuração e data	Cooperação (SESP, SEFAZ); Comissão conjunta c/ Sinfra. (3) em 30/12/2020
Fonte de apuração	Gabinete da Presidência
Unid. Resp. pela informação	Gabinete da Presidência
Parâmetro de medida	Número absoluto
Polaridade	Maior Melhor
Meta trienal	5 (2022)
Periodicidade	Anual
Iniciativas	10.1 -Construir / estabelecer novas parcerias, termos de cooperações e congêneres)

## Objetivo 11 - Fortalecer a regulação econômica (Modelagem e Capacitação).

Objetivos específicos	Fortalecer a regulação econômica (Modelagem e Capacitação).
Iniciativas	11.1 - Ampliação do quadro de pessoal da CREE. 11.2 - Contemplar temáticas relacionadas à área (CREE) no plano de capacitação.
Indicadores	Aumento do nº de servidores da CREE;
Métrica ou cálculo	Nº de servidores da CREE
última apuração e data	6 em 30.12.2020
Fonte de apuração	Relatório da Coord. Gestão de Pessoas
Unid. Resp. pela informação	Coord. Gestão de Pessoas -CGP
Parâmetro de medida	Número absoluto
Polaridade	Maior Melhor
Meta trienal	Meta cumprida
Periodicidade	Anual

## Objetivo 12 - Rever, atualizar e gerir o estoque regulatório (estruturar UNOR)

Objetivos específicos	Rever, atualizar e gerir o estoque regulatório (estruturar UNOR)
Indicadores	12.1 – LC 429/2011 revisada e publicada; 12.2 - Nº de resoluções revisadas e editadas; 12.3 – Regimento Interno atualizado e publicado; 12.4 – LC 432/2011 – revisada (publicada revisão); 12.5 – Decreto 1020/2012 revisado e publicado (resolução)
Métrica ou cálculo	12.1 – LC 429/2011 revisada e publicada; 12.2 – Nº de resoluções revisadas e editadas; 12.3 – Regimento Interno atualizado e publicado; 12.4- LC 432/2011 – revisada (publicada revisão); 12.5 - Decreto 1020/2012 revisado e publicado (resolução)
última apuração e data	Não se aplica.
Fonte de apuração	Unidade de Normatização - UNOR
Unid. Resp. pela informação	Jossy - Unidade de Normatização - UNOR
Parâmetro de medida	Número absoluto
Polaridade	Maior Melhor

<b>Meta trienal</b>	7.1 – LC 429/2011 revisada e publicada (2023); 7.2 – Nº de resoluções revisadas e editadas (2023) 7.3 – Regimento Interno atualizado e publicado (2022); 7.4- LC 432/2011 – revisada e publicada (2022); 7.5 - Decreto 1020/2012 revisado e publicado - resolução (2023)
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	12.1 - Revisão da LC 429/2011; 12.2- Revisão do estoque regulatório; 12.3 - Revisão do Regimento Interno. 12.4 - Articulações políticas da DEC com parlamento e governo.

## Objetivo 13 - Implantar melhoria contínua dos processos

<b>Objetivos específicos</b>	13.1- Modelar os processos das áreas finalísticas e aquisições 13.2 - Modernizar e Desenvolver e, onde possível, digitalizar a gestão da informação 13.3 - Atender as demandas com maior agilidade 13.4 - Mapear, desenvolver, integrar e automatizar os processos e sistemas.
<b>Indicadores</b>	13.1 - Percentual de processos finalísticos mapeados (modelados) 13.2 - Percentual de processos finalísticos digitalizados; 13.3.1 - Tempo médio de trâmites internos, aguardando decisão regulatória, de processo com relatoria definida; 13.3.2 - Nº de processos ativos na Ager. 13.3.4 - Taxa de congestionamento de processos AGER. 13.3.5 - Média de dias parados desde o cadastramento - no Órgão; 13.4 - Percentual de Desenvolvimento e implantação do novo sistema de informações da Ager-MT.
<b>Métrica ou cálculo</b>	13.1 - Percentual de Processos finalísticos mapeados / Total de processos finalísticos x 100; 13.2 - Nº de processos finalísticos digitalizados / Nº de processos finalísticos x 100 13.3.1 - Tempo em dias corridos; 13.3.2 - Nº de processos ativos na AGER; 13.3.3 - Nº de processos no órgão. 13.3.4 - Nº total de processos no órgão / Nº de processos ativos x 100. 13.3.5 - Soma de dias corridos de tramitação dos processos / nº de processos. 13.4 - Nº de módulos e ou subsistemas implantados/ Total de módulos x 100

<b>última apuração e data</b>	<p>13.1 - Não se aplica.  13.2 – Não se aplica.  13.3.1 - (2020) 618 dias corridos.  13.3.2 - (dez. 2020) = 20.168  13.3.4 - (dez. 2020) = 33,24%  13.3.5 - (dez.2020) = 4 anos e 11 meses (dias corridos).  13.4 - Não se aplica.</p>
<b>Fonte de apuração</b>	<p>13.1 - NGER  13.2 - GT - SIGADOC - Carolin (Coordenadora)  13.3 - Sistema Estadual de Protocolo e Planilha de controle (Painel de indicadores de processos) do Gabinete.  13.5 - NGER(Paulo Krein)</p>
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	<p>13.1 - NGER  13.2 - GT - SIGADOC - Carolin (Coordenadora)  13.3 - Coordenadoria de Protocolo e Chefia de Gabinete  13.5 – NGER (Paulo Krein)</p>
<b>Parâmetro de medida</b>	<p>13.1 - Percentual  13.2 - Percentual  13.3.1 – Número absoluto  13.3.2 - Número absoluto  13.3.4 - Percentual  13.3.5 - Número absoluto  13.4 – Número absoluto</p>
<b>Polaridade</b>	<p>13.1 – Maior Melhor  13.2 – Maior Melhor  13.3.1 – Menor Melhor  13.3.2 - Menor Melhor  13.3.4 - Menor Melhor  13.3.5 - Menor Melhor  13.4 – Maior Melhor</p>
<b>Meta trienal</b>	<p>13.1 - 100% (2022)  13.2 - 70% (2023)  13.3.1 - 300 dias (2023)  13.3.2 - 9.000 (2023)  13.3.4 - 10% (2023)  13.3.5 - 1 ano (2023)  13.4 - 80% (2023)</p>
<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Iniciativas</b>	<p>13.1.1 - Executar a etapa de Modelagem de Processos contida na proposta de Modernização (planilha de Detalhamento da proposta).  13.2.1 - Implantar o SIGADOC na Ager.  13.3.1 - Instituir sistemática de monitoramento dos trâmites dos processos;  13.3.2 - Treinamento em trâmite processual.  13.4.1 - Desenvolver e implantar o TEM - Talonário Eletrônico do STCRIP;  3.4.2- Desenvolvimento e implantação do novo sistema de informações da Ager;</p>

## Objetivo 14 - Institucionalizar política de comunicação (interna e externa)

<b>Objetivos específicos</b>	Institucionalizar política de comunicação (interna e externa)
<b>Indicadores</b>	Percentual de ações e medidas do Plano de Comunicação executadas e monitoradas
<b>Métrica ou cálculo</b>	Nº de ações e ou medidas do Plano de Comunicação executadas/Nº de ações e ou medidas do Plano x 100
<b>última apuração e data</b>	Não se aplica.
<b>Fonte de apuração</b>	Unidade de Comunicação
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Unidade de Comunicação – ASCOM
<b>Parâmetro de medida</b>	Percentual
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	70% (2023)
<b>Periodicidade</b>	Semestral
<b>Iniciativas</b>	14.Elaboração, execução e monitoramento do Plano de Comunicação da Ager-MT.

## Perspectiva de Clientes: Usuários, Concessionários e Poder Concedente

### Objetivo 15 - Promover transparência e participação social.

<b>Objetivos específicos</b>	Promover transparência e participação social.
<b>Indicadores</b>	15.1 - Nº de sessões regulatória divulgadas no site; 15.2 - Nº de consulta pública. 15.3 - Relatório Anual de Atividades - Anuário - 2020, 2021 e 2022.
<b>Métrica ou cálculo</b>	15.1 - Nº 15.2 - Nº 15.3 - Nº
<b>última apuração e data</b>	15.1 - (2020) 12 15.2 - (2020) 3 15.3 - (2020) 0
<b>Fonte de apuração</b>	Gabinete da Presidência

<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Chefia de Gabinete da Presidência
<b>Parâmetro de medida</b>	Número absoluto
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	15.1 – Todas as Sessões realizadas 15.2 - Todas as Consultas realizadas 15.3 – 1/ano
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	15.1 - Elaboração e disponibilização no site o Relatório Anual de Atividades - Anuário; 15.2 - Disponibilização no site atas de sessões regulatórias; 15.3 - Disponibilização no site dos contratos regulados, revisão tarifária e reuniões deliberativas. 15.4 - Disponibilizar no site o quadro de despesas por ação, subação e item de despesas (relatório anual).

## Objetivo 16 - Reduzir conflitos de competência com o Poder Concedente.

<b>Objetivos específicos</b>	Reduzir conflitos de competência com o Poder Concedente.
<b>Indicadores</b>	Nº de reuniões de Grupo de Trabalho e ou Câmaras Temáticas (Ager / Poder Concedente) realizadas.
<b>Métrica ou cálculo</b>	Nº
<b>última apuração e data</b>	ANEEL – 6 reuniões (2020) SINFRA – 11 reuniões (2020) MT Gás – 1 reunião (2020) Total – 18 reuniões
<b>Fonte de apuração</b>	Gabinete Presidência
<b>Unid. Resp. pela informação</b>	Gabinete Presidência
<b>Parâmetro de medida</b>	Número absoluto
<b>Polaridade</b>	Maior Melhor
<b>Meta trienal</b>	2021 – 20 Reuniões 2022 – 22 Reuniões 2023 – 24 Reuniões
<b>Periodicidade</b>	Anual
<b>Iniciativas</b>	16.1 - Constituição de Câmaras Temáticas e ou GT (Ager / Poder Concedente). 16.2 - Portarias conjuntas no tratamento de interesses comuns.

## Objetivo 17 - Melhorar a capacidade de regulação institucional

Objetivos específicos	17.1 - Garantir serviços públicos delegados com qualidade adequada 17.2 - Assegurar um ambiente regulatório seguro e estável
Indicadores	Grau de maturidade do órgão regulador avaliado pelo Índice de Capacidade Institucional para Regulação (I-CIR)
Métrica ou cálculo	Para cada subitem das questões foi atribuída uma pontuação de até: $1/5 = 0,2$ nas questões com 5 subitens, $1/4 = 0,25$ nas questões com 4 subitens ou $1/3 = 0,333$ nas questões com 3 subitens. Por sua vez, a pontuação de cada questão é dada pela soma dos pontos atribuídos aos respectivos subitens, ou seja, pode variar de 0 a 1. (formulário CGU/UNOSP).
última apuração e data	20% (2019))
Fonte de apuração	Projeto Avaliação da Capacidade Institucional de Regulação - CGU/UNOSP
Unid. Resp. pela informação	NGER
Parâmetro de medida	Percentual
Polaridade	Maior Melhor
Meta trienal	2021 - 40% 2022- 55%
Periodicidade	Anual
Iniciativas	17.1 - Implantar a avaliação de grau de maturidade regulatória anualmente.

## Objetivo 18 - Ampliar o conhecimento da sociedade quanto ao papel da AGER

Objetivos específicos	Ampliar o conhecimento da sociedade quanto ao papel da AGER
Indicadores	18.1 - Postos de atendimentos Ager (horário, quadro) em funcionamento; 18.2 - Plano de Comunicação - contemplado no Projeto 14.
Métrica ou cálculo	18 - Nº de postos em funcionamento.
última apuração e data	02 em 2020
Fonte de apuração	Diretoria Reguladora de Transportes e Rodovias -DRTR
Unid. Resp. pela informação	DRTR
Parâmetro de medida	Número absoluto
Polaridade	Maior Melhor
Meta trienal	8 Postos (meta cumprida)
Periodicidade	Semestral
Iniciativas	Elaboração, execução e monitoramento do Plano de Comunicação da Ager-MT. - OBS: Contemplado no plano de comunicação - Objetivo 14.

## Objetivo 19 - Assegurar agilidade no atendimento às demandas e nos trâmites processuais (objetivo 13)

Objetivos específicos	Assegurar agilidade no atendimento às demandas e nos trâmites processuais
Indicadores	19.1 - Tempo médio de trâmites internos, aguardando decisão regulatória, de processo com relatoria definida; 19.2 - Nº de processos ativos na Ager. 19.3 - Taxa de congestionamento de processos AGER. 19.4 - Média de dias parados desde o cadastramento - no Órgão;
Métrica ou cálculo	Mensurados anteriormente no Objetivo 13.
última apuração e data	19.1 - (2020) 618 dias corridos. 19.2 - (dez. 2020) = 20.168 19.3 - (dez. 2020) = 33,24% 19.4 - (dez.2020) = 4 anos e 11 meses (dias corridos).
Fonte de apuração	Coordenadoria de Protocolo e Chefia de Gabinete.

Unid. Resp. pela informação	Coordenadoria de Protocolo e Chefia de Gabinete.
Meta trienal	19.1 - 300 dias 19.2 - 9.000 19.3 - 10% 19.4 - 1 ano
Periodicidade	Mensal
Iniciativas	19.1 - Instituir sistemática de monitoramento dos trâmites dos processos; 19.2 - Treinamento em trâmite processual.

## Objetivo 20 - Fortalecer as relações institucionais (Poder Concedente, Governo, Parlamento, etc.)

Objetivos específicos	Fortalecer as relações institucionais (Poder Concedente, Governo, Parlamento, etc.)
Indicadores	20.1 - Câmaras e ou GT em funcionamento; 20.2 - Resumo do Relatório Anual de Atividades - Anuário elaborado (impresso, vídeo, etc). 20.3 - Comissões instituídas e em funcionamento.
Métrica ou cálculo	20.1 - N°. 20.2 - N° 20.3 - N°.
última apuração e data	Não se aplica.
Fonte de apuração	Gabinete da Presidência
Unid. Resp. pela informação	Chefia de Gabinete
Meta trienal	20.1 - 2. 20.2 - 3 20.3 - 3
Periodicidade	Anual
Iniciativas	20.1 - Constituição de Câmeras Temáticas E OU Grupos de trabalho (Ager / Poder Concedente); 20.2 - Elaboração de resumo de Relatório Anual de Atividades para enviar aos órgãos e Poderes. (Anuário já consolidado) 20.3 - Propor ao Governo (Casa Civil e ou Governador) - Instituir no Estado de MT: 1 - Comissão Permanente de outorga / concessão de Rodovias; 2 - Comissão Permanente de Outorga / concessão de Transporte Coletivo Intermunicipal de Passageiros; 3 - Comissão Permanente de Saneamento básico.

## **2. MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E REVISÃO**

As iniciativas do Plano Estratégico serão desdobradas em subações/entregas no PTA – Plano de Trabalho Anual e terão sua dotação orçamentária e recursos financeiros assegurados na LOA – Lei Orçamentária Anual.

No primeiro bimestre de cada ano, o plano será avaliado, apreciando a evolução dos indicadores que servem para mensurar, sinalizar a evolução dos objetivos estratégicos contidos no Mapa Estratégico, a execução das iniciativas (produtos e metas), desdobradas em subações/entregas no PTA/LOA e; a partir destas informações, assim como de levantamento de informações quantitativas e qualitativas da evolução da gestão, realizar-se-á a revisão de objetivos, indicadores e iniciativas (seus produtos e metas).

A cada processo de avaliação e revisão, que ocorrerá sempre no primeiro bimestre, será acrescido ao plano mais um ano de vigência. Dessa forma, a AGER/MT instituirá o que se pode chamar de Plano Estratégico rolante; isto é, a primeira versão do Plano Estratégico 2021-2023, a segunda versão, após a avaliação e revisão que ocorrerá no primeiro bimestre de 2022, terá a vigência 2022 – 2024, a posterior 2023-2025, assim sucessivamente.

O PPA – Plano Plurianual - será, caso necessário, revisado nos momentos definidos pela SEPLAG – MT, assegurando, dessa forma, o alinhamento dos instrumentos de Planejamento ao Plano Estratégico.

Considerando que as iniciativas do Plano Estratégico serão desdobradas em subações no PTA, o seu monitoramento dar-se-á pelo monitoramento das respectivas subações, com isso, ter-se-á a integração entre os planos, não precisando desenvolver metodologia apartada para monitorar a execução do Plano Estratégico.

### **3. Considerações Finais**

Este documento teve como objetivo consolidar o primeiro Planejamento Estratégico trienal da Ager/MT, onde são retratadas a metodologia, os objetivos do planejamento e suas bases conceituais. Assim, comunica-se aos usuários, servidores, poder concedente e concessionárias, de forma transparente, todo o direcionamento estratégico e resultados esperados para os próximos três anos. E ainda descreve o monitoramento e avaliação de desempenho, que permitirá tomar decisões com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos estratégicos (Mapa Estratégico), por meio do comportamento dos indicadores em relação às metas estabelecidas e ao andamento das iniciativas estratégicas, a cada semestre ou anualmente.

A abordagem exibida permitiu considerar três etapas essenciais para o estabelecimento de um efetivo sistema de formulação da estratégia. A primeira consiste na aplicação na Análise de SWOT para avaliar os parâmetros externos e internos que impactam no crescimento e sobrevivência da organização, diante da reflexão da Missão e Visão da mesma. E a segunda incidiu a formulação dos objetivos estratégicos e a consolidação por meio do Mapa Estratégico do BSC, totalmente integrado e rastreável aos fatores críticos de sucesso, internos e externos que afetam a organização e a terceira se deu no estabelecimento na formulação das iniciativas (projetos), por meio da correlação dos parâmetros estratégicos de oportunidades e ameaças e forças e fraquezas, entre si, e entre as perspectivas do Balanced Scorecard.

## 4. Referencias

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

Kaplan,R & Norton,P. **The Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação**, Harvard Business School Press - Editora Campus Ltda, 1997.

Kaplan, R & Norton, P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review , jan/feb,1996

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. viii, 212 p.,

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370p. il.

D. KAPLAN, R. & N. The strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001

PARANJAPE, B .; ROSSITER, M .; PANTANO, V. Sistemas de medição de desempenho: sucessos, falhas e futuro – uma revisão. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3. 2006.