



PLANO ESTRATÉGICO 2009-2013



Agência Reguladora dos Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará.

Conselho Diretor:

Marfisa Maria de Aguiar Ferreira Ximenes - Presidente

José Luiz Lins dos Santos - Conselheiro

Lúcio Correia Lima - Conselheiro

Ficha Catalográfica elaborada por
Telma Regina Abreu Camboim - Bibliotecária - CRB-3/593

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A21p Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados(CE).
Plano Estratégico 2009/2013 / Agência Reguladora de
Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará. -
Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2009.
36p.: il. ; 21 cm.

1-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - CEARÁ - 2009 -2013.
2-AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS
DELEGADOS DO ESTADO DO CEARÁ. 3-AGÊNCIAS
REGULADORAS DE ATIVIDADES PRIVADAS - CEARÁ.
4-SERVIÇO PÚBLICO - COMISSÕES. 5-INFRAESTRUTURA
(ECONOMIA) - POLÍTICA GOVERNAMENTAL - CEARÁ.
6-REPARTIÇÕES PÚBLICAS - CEARÁ.I-Titulo.

CDD(22ª ed.) 352.8098131

01/09



*“O planejamento não é uma tentativa
de prever o que vai acontecer.
O planejamento é um instrumento para
raciocinar agora, sobre que trabalhos
e ações serão necessários hoje,
para merecermos um futuro.”*

Peter Drucker

*“As ideias e as estratégias
são importantes, mas o verdadeiro
desafio é a sua execução.”*

Percy Barnevik



SUMÁRIO

Introdução	07
Metodologia e Conceitos	10
Missão	12
Visão de Futuro	14
Valores	16
Objetivos Estratégicos e Diretrizes	18
Diretrizes Estratégicas Gerais.....	21
Diretrizes Estratégicas Setoriais – Áreas Finalísticas	23
Diretrizes Estratégicas para as Áreas-Meio.....	29



INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto da participação de todo o corpo técnico e diretivo da Instituição, e foi realizado ao longo dos meses de março a junho de 2009, com o apoio de consultoria externa. Este processo consistiu de várias fases.

Inicialmente realizou-se uma série de palestras com o objetivo de tornar possível uma análise do ambiente externo no qual a Agência está inserida. Foram palestrantes o Presidente da Assembleia Legislativa, o Secretário de Infraestrutura do Estado do Ceará, em conjunto com o Presidente da CEGÁS e o Superintendente do DETRAN, e ainda um membro da diretoria da ANEEL, e por fim, o Presidente da ABAR - Associação Brasileira de Agências Reguladoras.

Em uma segunda fase, foi realizada uma série de oficinas setoriais com o corpo técnico da Agência, abrangendo todas as áreas finalísticas e também as áreas-meio da ARCE. Nessa fase foi possível aprofundar as questões temáticas de energia, gás, saneamento, transportes e ainda os aspectos relacionados à gestão da Agência. Como produtos dessa fase, tivemos um diagnóstico dos avanços e fragilidades tanto da ARCE, como dos serviços públicos regulados, e a elaboração de proposições de diretrizes e sugestões de ações a serem implementadas.

Na terceira fase, deu-se uma rodada de apresentação e discussão com o Conselho Diretor e Diretoria Executiva acerca das proposições oriundas do corpo técnico, resultando no aprofundamento e aperfeiçoamento dos direcionamentos propostos.



A quarta e penúltima fase consistiu em um seminário interno com a participação de todos os servidores e da diretoria da ARCE, ocasião em que se procedeu à revisão dos objetivos estratégicos e dos elementos que caracterizam a identidade organizacional da Agência, a saber: missão, visão de futuro e valores. Além disso, procedeu-se à validação de todas as fases anteriores. Por fim, o Conselho Diretor da ARCE aprovou na sessão de 26 de junho de 2009 o Plano Estratégico para os próximos cinco anos.

A importância de um processo de planejamento é ímpar. Em primeiro lugar, atinge-se um objetivo com mais facilidade quando já se traçaram os caminhos que levam até ele. Esses caminhos estão delineados ao longo das definições constantes do Plano Estratégico que resultou desse processo de planejamento. Esses caminhos deverão se traduzir a cada ano nos diversos projetos e atividades que integram o Programa de Atividades e Plano de Metas Anual (PAM) da ARCE.

Em segundo lugar, um plano estratégico, em conjunto com um plano tático-operacional, formam um excelente instrumento de gestão. O acompanhamento da execução das ações de uma organização, a aferição dos resultados produzidos e a adoção de medidas de correção de rumo tornam-se muito mais efetivos se fundamentados em instrumentos de planejamento. Um terceiro ponto é que a existência de um plano estratégico torna a instituição mais estável. Embora as pessoas continuem sendo fundamentais, os rumos a serem tomados pela Instituição passam a depender mais fortemente de um conjunto de princípios, diretrizes e valores, explícitos em um documento de conhecimento de todos: o plano estratégico. Todavia, vale observar que um plano estratégico não é algo imutável, podendo evoluir à medida que os cenários mudem.



Por fim, não menos importante que o plano estratégico, destacamos o próprio processo em si. Neste caso o percurso é tão importante quanto o ponto de chegada. Ao estimular uma reflexão ampla sobre a Agência, sobre sua atuação, fragilidades e avanços, sobre os serviços públicos regulados, sobre os cenários, sobre as diversas oportunidades que se apresentam, possibilita-se o início de um novo ciclo para a Instituição, fundamentado nos objetivos e diretrizes discutidos e consensados por todos.

Nas próximas páginas encontram-se as direções e caminhos a serem buscados pela ARCE nos próximos anos, traduzidos na missão, visão de futuro, valores, objetivos estratégicos e diretrizes adotados pela Agência. Esperamos que esse plano contribua efetivamente para a consolidação e o contínuo aperfeiçoamento da ARCE.

Marfisa Maria de Aguiar Ferreira Ximenes
Presidente

José Luiz Lins dos Santos
Conselheiro

Lúcio Correia Lima
Conselheiro



METODOLOGIA E CONCEITOS

Optou-se por tomar como base a metodologia de planejamento SWOT, todavia adaptada à realidade e à experiência acumulada nos ciclos de planejamento anteriores da ARCE. Tal metodologia é largamente usada em organizações de diversos portes, e tem-se disseminado em instituições públicas com bons resultados.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, um acrônimo das palavras “forças” (Strengths), “fraquezas” (Weaknesses), “oportunidades” (Opportunities) e “ameaças” (Threats). Essa técnica de planejamento baseia-se em uma análise do campo de forças e do ambiente no qual a organização se encontra inserida, bem como da definição de sua identidade organizacional.

Assim, analisam-se os pontos fortes e pontos fracos, no que diz respeito ao ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no que concerne ao ambiente externo. Essa reflexão possibilita a construção dos cenários nos quais a organização opera.

Por outro lado, define-se a identidade organizacional por meio da missão da organização, da sua visão de futuro e de seus valores. A missão representa, de forma extremamente sintética, a razão de ser da instituição. A visão de futuro contempla um modelo ideal a ser buscado pela organização, e deve ser desafiadora, de forma a instigar a todos na sua busca. Os valores, por sua vez, representam um conjunto de crenças e princípios os quais deverão ser observados pelos membros da organização e, portanto, servir como pano de fundo e como limites para qualquer ação que se desenvolva na instituição.



A partir da combinação entre a identidade organizacional definida e a análise do campo de forças, definem-se os caminhos a serem trilhados pela organização. Esses caminhos apresentam-se como objetivos estratégicos e diretrizes. Adentrando já no planejamento tático-operacional, esses objetivos e diretrizes traduzem-se em projetos e atividades, ou seja, em ações concretas que são executadas a cada ano.

Existe uma inter-relação lógica de causa e efeito entre todos esses elementos. Se os projetos e atividades são executados com sucesso, isso indica que a organização está pondo em prática as diretrizes definidas no plano estratégico. Por sua vez, quanto mais essas diretrizes são postas em prática, tão maior será o atingimento dos objetivos estratégicos. E quando esses objetivos estratégicos são atingidos, a organização está sendo impulsionada em direção à sua visão de futuro.

Em resumo, essa é a lógica por trás dessa metodologia. Portanto, como pressuposto para que isso possa acontecer, os projetos e atividades apresentados por ocasião do Programa de Atividades e Plano de Metas Anual (PAM) devem guardar relação direta com as diretrizes e objetivos estratégicos da Agência.



MISSÃO

A missão de uma organização expressa de forma direta e concisa a sua razão de ser, o propósito principal de sua existência, o seu negócio, a sua essência e os motivos que devem nortear a sua ação.



MISSÃO DA ARCE

Servir à sociedade com transparência, equilibrando os interesses dos usuários, do poder concedente e dos prestadores de serviços públicos delegados, a fim de garantir a excelência destes serviços no Estado do Ceará.



*“Não há nada como um sonho para criar
o futuro. Utopia hoje, carne e osso
amanhã.”*

Victor Hugo

VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro contempla uma situação ideal a ser buscada pela organização e deve ser desafiadora, de forma a instigar a todos na sua busca.

Portanto, a visão de futuro não deve ser limitada pela realidade atual, uma vez que, como o próprio nome afirma, o compromisso é com o futuro de longo prazo, e deve inspirar os objetivos estratégicos e diretrizes adotadas pela organização.



VISÃO DE FUTURO DA ARCE

A ARCE será uma Agência de referência nacional, por meio de sua competência técnica e do reconhecimento dos agentes participantes do ambiente regulatório, atuando plenamente em todos os setores passíveis de regulação, contribuindo para a formulação de políticas públicas nas suas áreas de atuação.

A ARCE contará com corpo funcional de alto nível técnico, em quantidade compatível com o exercício de suas atribuições, motivado e comprometido com o interesse público. A sociedade exercerá um controle ativo no processo decisório da ARCE.

A ARCE terá plena autonomia administrativa, financeira e de regulação.

O Conselho Diretor da ARCE, comprovadamente de notório saber, será indicado pelo Poder Executivo, após seleção pública, e referendado pelo Poder Legislativo em sessão pública.



“O perfeito valor consiste em fazer, sem testemunhas, o que se faria diante de todo mundo.”

François de La Rochefoucaud

VALORES

Os valores representam um conjunto de crenças e princípios os quais deverão ser observados pelos membros da organização, e, portanto, servir como guias, critérios, pano de fundo e como limites para qualquer ação que se desenvolva na instituição. As ações executadas devem sempre respeitar os valores adotados pela organização.



VALORES ADOTADOS PELA ARCE

1. Imparcialidade

Ausência de prejulgamento em relação às partes envolvidas na atividade regulada.

2. Transparência

Acessibilidade e publicidade, tornando conhecido o que se faz e as razões.

3. Excelência técnica e organizacional

Capacitação pessoal e gerencial com otimização dos processos.

4. Espírito de equipe

Integração, cooperação intersetorial e trabalho de equipe.

5. Compromisso

Compromisso de cada um dos participantes com a missão e com os resultados organizacionais.

6. Honestidade

Agir com integridade de acordo com princípios éticos nas relações internas e externas.

7. Dinamismo

Capacidade de encontrar soluções rápidas para questões complexas.

8. Cordialidade

Agir interna e externamente com cortesia e respeito.

9. Pluralismo

Garantir um ambiente de trabalho propício ao livre debate de ideias.

10. Sustentabilidade

Compromisso com a adoção de princípios e práticas que assegurem a preservação ambiental.



“Existem três tipos de organizações: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam vendo as coisas acontecerem, e as que se perguntam: o que aconteceu?”

Philip Kotler

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DIRETRIZES

Representam os grandes caminhos a serem trilhados pela organização na busca de sua visão de futuro. Esses objetivos e diretrizes devem traduzir-se anualmente em projetos e atividades por ocasião da elaboração do Programa de Atividades e Plano de Metas Anual da Agência, ou seja, as estratégias devem ganhar forma em ações concretas que são executadas a cada ano. Existe um encadeamento lógico e uma relação de causa e efeito entre todos esses elementos.

Se os projetos e atividades são executados com sucesso, isso indica que a organização está pondo em prática as diretrizes definidas no plano estratégico. Por sua vez, quanto mais essas diretrizes são postas em prática, tão maior será o atingimento dos objetivos estratégicos. E, quando esses objetivos estratégicos são atingidos, a organização está sendo impulsionada em direção à sua visão de futuro.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ARCE

1. Desenvolver a ARCE como referência nacional na área de regulação técnica e econômica.
2. Ampliar a interlocução com o poder público e a sociedade civil.
3. Consolidar a ARCE institucionalmente.
4. Conquistar e manter a autonomia financeira e administrativa.
5. Conquistar e manter o reconhecimento pela sociedade.
6. Influenciar na formulação de políticas públicas, marcos regulatórios e em contratos de concessão/delegação.
7. Manter um quadro técnico capacitado, motivado e em número suficiente.
8. Aprimorar a eficiência da Agência.
9. Ampliar o escopo de atuação da ARCE.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS GERAIS

1. Consolidar-se nos setores em que atua.
2. Priorizar a mediação como instrumento de resolução de conflitos entre os agentes.
3. Comunicar, de forma sistemática, transparente e permanente o conceito de regulação, o papel e as ações da ARCE.
4. Reconhecer as organizações representativas da sociedade como parceiras nas atividades da ARCE.
5. Fortalecer relacionamento com os seguintes públicos prioritários: Poder Legislativo, Poder Executivo, Poder Judiciário e Ministério Público.
6. Avaliar periodicamente a percepção da sociedade sobre a ARCE e os serviços regulados.
7. Redimensionar e manter política permanente de recomposição do quadro de pessoal da ARCE.



8. Estimular a eficiência, a valorização e a motivação do quadro de pessoal da ARCE.
9. Promover a atualização e o desenvolvimento dos técnicos da ARCE em conformidade com as prioridades da Agência.
10. Fortalecer a gestão interna da ARCE, incluindo mecanismos de controle interno e uma maior coordenação entre as áreas da Agência.
11. Aperfeiçoar continuamente os mecanismos de avaliação de desempenho individual, setorial e institucional da ARCE.
12. Organizar, tratar e difundir a memória técnica da ARCE.
13. Propiciar a atualização permanente do acervo bibliográfico da ARCE.

DIRETRIZES
ESTRATÉGICAS
SETORIAIS

ÁREAS
FINALÍSTICAS



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

ENERGIA ELÉTRICA

1. Buscar garantir que o repasse da ANEEL seja adequado às efetivas necessidades de execução das atividades conveniadas.
2. Buscar inserir a ARCE na regulação econômica do setor de energia.
3. Ampliar a atuação da ARCE para a área de geração não convencional.
4. Desenvolver ações de conscientização junto aos formuladores de políticas de energia, tendo em vista a realidade sócio-econômica do Estado do Ceará.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

GÁS NATURAL CANALIZADO

1. Buscar a aprovação, implantação e o aperfeiçoamento do marco regulatório estadual na área de gás.
2. Aperfeiçoar as relações com o ente regulado.
3. Desenvolver ações de conscientização junto aos agentes políticos e econômicos do setor de gás, visando à expansão do serviço.
4. Promover o fortalecimento técnico-jurídico da ARCE no setor de gás.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

SANEAMENTO BÁSICO

1. Buscar a aprovação, implantação e o aperfeiçoamento do marco regulatório estadual na área de saneamento.
2. Subsidiar o processo de definição e aperfeiçoamento das políticas públicas de saneamento.
3. Buscar a definição e implantação de uma política de inserção da ARCE no modelo de regulação e operação regionalizada.
4. Aperfeiçoar as relações com os municípios e outros atores institucionais do setor de saneamento.
5. Defender o desenvolvimento de políticas de simplificação tarifária.
6. Aperfeiçoar e fortalecer a regulação técnica e econômica por meio de parcerias.
7. Buscar a ampliação da regulação do setor de saneamento para as áreas de Resíduos Sólidos Urbanos e Recursos Hídricos.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

TRANSPORTES

1. Definir o papel e as orientações estratégicas de atuação da ARCE no setor de transportes.
2. Subsidiar o processo de definição e aperfeiçoamento das políticas públicas de transportes.
3. Intensificar as relações com os diversos atores institucionais na área de transportes nas três esferas de poder público.
4. Aperfeiçoar as relações com os entes regulados.
5. Melhorar a efetividade das ações de regulação e fiscalização no setor de transportes.
6. Buscar a ampliação da regulação do setor de transportes para as áreas de transporte ferroviário e concessão de rodovias.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

ÁREAS-MEIO



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

COMUNICAÇÃO

1. Definir e implantar uma política estável de comunicação interna e externa para a ARCE.
2. Abrir e consolidar canais de relacionamento com os responsáveis pela comunicação do Governo do Estado.
3. Viabilizar recursos com a ANEEL para o desenvolvimento das atividades de comunicação do setor de energia elétrica.



themselves, I
change when you
Likewise, you'll get
the camera active for
active timeout to 4 seconds



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. Garantir maior efetividade nas ações de natureza administrativo-financeira.
2. Fortalecer os mecanismos de planejamento da ARCE.
3. Fortalecer a capacidade de geração, disseminação e utilização de informações nas ações de regulação.
4. Fortalecer o relacionamento institucional com outras instituições estaduais nas áreas de planejamento e gestão.





DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

PROCURADORIA E OUVIDORIA

1. Promover maior agilidade e proatividade nos assuntos que envolvam questões de natureza jurídica.
2. Propiciar a atualização permanente quanto à legislação e o conhecimento jurídico do interesse da ARCE.
3. Promover integração entre Ouvidoria e áreas finalísticas com reflexo nas fiscalizações.

ARCE

**AGÊNCIA REGULADORA DE
SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS
DO ESTADO DO CEARÁ**

ARCE

OUVIDORIA

OUVIDORIA





EXPEDIENTE

CONSELHO DIRETOR DA ARCE

Marfisa Maria de Aguiar Ferreira Ximenes - Presidente

José Luiz Lins dos Santos - Conselheiro

Lúcio Correia Lima - Conselheiro

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

Alexandre Jorge Oliveira Triandópolis

ASSESSORIA DE GABINETE

Sérgio José Freire de Miranda

PROCURADORIA JURÍDICA

Liliane Sonsol Gondim

OUIDORIA

Daniela Carvalho Cambraia Dantas

DIRETORIA EXECUTIVA

Sérgio Cardoso Moreno Maia

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E INFORMAÇÃO REGULATÓRIA

Luís Alberto Aragão Sabóia

COORDENADORIA DE ENERGIA

Eugênio Braúna Bittencourt

COORDENADORIA DE TRANSPORTES

Hélio Henrique Holanda de Souza

COORDENADORIA DE SANEAMENTO BÁSICO

Alceu de Castro Galvão Junior

COORDENADORIA ECONÔMICO-TARIFÁRIA

Mário Augusto Parente Monteiro

GERÊNCIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Tatiana Cirila Lima Sampaio Bandeira

PROJETO GRÁFICO

Síntese Comunicação e Marketing Ltda.