

PORTARIA INTERNA Nº 011/2024

O PRESIDENTE DA AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO ESTADO DO CEARÁ – Arce, no uso de suas atribuições legais;

CONSIDERANDO a expedição da Resolução Arce nº 18/2024, de 19 de agosto de 2024, que aprova o Plano Estratégico da Arce para o quinquênio 2024-2028;

CONSIDERANDO a expedição da Resolução Arce nº 16/2024, de 31 de julho de 2024, que aprimora os procedimentos do processo de Gestão da Estratégia e do Plano Tático Operacional da Arce;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Guia Metodológico da Gestão da Estratégia e do Plano Tático Operacional da Arce contendo orientações metodológicas para a gestão estratégica e tático operacional da Arce, apresentando as etapas, as práticas, os ritos e os instrumentos aplicados na gestão da estratégia; os procedimentos envolvidos na execução de atividades; e os papéis dos atores envolvidos no processo, nos termos do ANEXO I desta portaria interna.

Art. 2º Compete à setorial responsável pelo planejamento da Arce a gestão do documento aprovado em primeira versão.

Art. 3º Esta portaria entra em vigor na data da sua divulgação interna.

AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, na data da assinatura eletrônica.

JOÃO GABRIEL LAPROVÍTERA ROCHA
Presidente do Conselho Diretor

PORTARIA INTERNA Nº 011/2024

ANEXO I

Guia Metodológico da Gestão da Estratégia e do Plano Tático Operacional da Arce



PORTARIA INTERNA Nº 11/2024

Guia Metodológico da Gestão da Estratégia e do Plano Tático Operacional da Arce

Novembro de 2024

Classificação: Confidencial. Para uso interno da Arce.

João Gabriel Laprovítera Rocha
Presidente do Conselho Diretor

Kamile Moreira Castro
Conselheira Relatora

Grupo técnico:

Danielle Silva Pinto
Assessora do Conselho Diretor

Tatiana Cirila Lima Sampaio Bandeira
Analista de Regulação

Gislene Rocha de Lima
Procuradora Autárquica

Arlan Mendes Mesquita
Assessor da Diretoria Executiva

FORTALEZA/CE
Novembro de 2024

Classificação: Confidencial. Para uso interno da Arce.

Sumário

1. Apresentação

1.1 A quem se destina

1.2 Como está estruturado o Guia

2. Metodologia da Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional

1. Definir e Revisar o Planejamento Estratégico

1.1. Definição de direcionadores estratégicos

1.2. Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional

1.3. Calendário para construção dos instrumentos estratégicos

2. Comunicar as Estratégias Definidas

2.1. Plano de comunicação

2.2. Estratégia de Comunicação

3. Monitorar o alcance dos objetivos estabelecidos

3.1. Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia

4. Propor ajustes e adequações quando necessário

5. Revisar e comunicar os resultados obtidos

ANEXO I – Modelo de Plano de comunicação 8

ANEXO II – Calendário de Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia 19

ANEXO III – Matriz de Papéis e Responsabilidades na Gestão e Governança da Estratégia da Agência 20

1. Apresentação

Este Guia apresenta as orientações metodológicas quanto à Gestão estratégica e tático operacional da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce), que tem por objetivo:

- Apresentar as etapas, práticas, ritos e instrumentos aplicados na gestão da estratégia;
- Descrever os procedimentos envolvidos na execução de atividades;
- Descrever os papéis dos atores envolvidos na execução de tais atividades.

1.1 A quem se destina

O **Guia Metodológico da Gestão da Estratégia e do Plano Tático-Operacional da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce)** é destinado a todos os servidores da Arce. Sejam eles os responsáveis primários na condução das atividades aqui descritas e ou participantes do processo. O material deve ser utilizado como fonte de consulta e entendimento das atividades e rotinas administrativas da Arce.

1.2 Como está estruturado o Guia

O presente Guia contém a seguinte estrutura:

1. **Apresentação;**
2. **Metodologia da Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional:**
 - a) **Definir e Revisar o Planejamento Estratégico;**
 - b) **Comunicar as estratégias definidas;**
 - c) **Monitorar o alcance dos objetivos estabelecidos;**
 - d) **Propor ajustes e adequações quando necessário;**
 - e) **Revisar e comunicar os resultados obtidos.**
3. **Anexos.**

2. Metodologia da Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional

O presente documento consolida o passo a passo da Gestão da Estratégia da Arce, abordando e detalhando as etapas da metodologia do planejamento estratégico e tático-operacional.

Etapas da Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional

O processo de Gestão estratégica contempla todas as etapas demonstradas abaixo, iniciando na definição do Plano Estratégico, seguido do seu desdobramento no Plano Tático Operacional, passando pela comunicação da estratégia e pelo seu monitoramento, reporte, revisão e comunicação de resultados.

Figura 1 - Etapas da Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional



1. Definir e Revisar o Planejamento Estratégico

Esta etapa é composta pela definição ou revisão do Plano Estratégico e pelo seu desdobramento no Plano Tático-Operacional, conforme detalhe abaixo:

a) Plano Estratégico:

O início do planejamento para construção ou revisão do Plano Estratégico da Arce é marcado pela elaboração do calendário de eventos e marcos desta etapa, incluindo a realização de treinamentos e comunicações junto às partes interessadas envolvidas, conforme abordado em mais detalhes a seguir.

Cabe salientar, que a setorial responsável por planejamento da Arce poderá solicitar apoio junto à Gerência Administrativa-Financeira (GAF) para inclusão de temas relacionados à Gestão estratégica no Plano de Treinamentos definidos para os profissionais envolvidos no processo de Planejamento Estratégico.

Além disso, para construção do Plano Estratégico da Arce devem ser consideradas as diretrizes estratégicas do Governo Federal, Governo do Estado do Ceará e Agências Federais (ANA, Aneel, etc) que possam gerar impactos ou nortear na definição das escolhas estratégicas para a Arce. Também devem ser considerados os programas e ações definidos no Plano Plurianual (PPA) do Estado do Ceará. As informações complementares poderão ser registradas no Manual do Macroprocesso de Planejamento Estratégico e seus anexos.

b) Plano Tático-Operacional:

O Plano Tático-Operacional decorre do desdobramento do Plano Estratégico da Agência no seu Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM). Para a elaboração do PAM, deve-se avaliar a realização de treinamento ou oficina junto aos gestores das áreas de negócios e demais profissionais envolvidos Arce, com objetivo de alinhar a metodologia, ratificar a importância de que as ações a serem estabelecidas no Programa devem estar alinhadas aos Objetivos Estratégicos da Agência, formalizados em seu Plano Estratégico vigente, e alinhar os prazos e responsabilidades de cada profissional no processo. Abordaremos em mais detalhes a seguir.

1.1. Definição de direcionadores estratégicos

Para definição dos direcionadores estratégicos da Arce deve ser realizada agenda de alinhamento, quando do período de elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico, conforme definido no item 1.3.1 no presente documento, com a Alta Gestão da Arce (Diretoria Executiva e Conselho Diretor), com objetivo de coletar as percepções e direcionadores estratégicos (ex.: aspirações de longo prazo, prioridades de atuação de curto e médio prazo (onde jogar e como vencer), demandas e diretrizes Governamentais e percepção de tendências de mercado) a serem considerados na construção do Plano Estratégico da Agência.

Em seguida, deve ser realizada oficina com o objetivo de alinhamento conceitual para revisão da Missão, Visão e Valores e identificação de aspectos relativo ao Ambiente Interno e Externo (Matriz SWOT) da Arce, conduzida pela equipe da setorial responsável por planejamento da Arce e pelos profissionais convidados para apoio, como por exemplo: servidores das demais áreas de negócios da Arce ou profissionais de empresas contratadas para apoiar na condução.

Para realização da oficina devem ser considerados os seguintes passos:

Passo 1: Análise e seleção de benchmarkings para serem utilizados como referência de boas práticas, tais como: agências federais, agências infranacionais, órgãos do Poder Executivo do Estado ou da União, órgãos de controle e demais instituições de referência para a Agência.

Passo 2: Definição das interações e dinâmicas que serão aplicadas na oficina para análise do Ambiente Interno e Externo, tais como:

- ✓ Análise de *benchmarkings* para definir a missão, visão e valores de outras agências e órgão de referência e formulação de perguntas para reflexão;
- ✓ Reflexão sobre lições aprendidas e experiências passadas em busca de identificar forças e fraquezas que influenciam o desempenho da Arce;
- ✓ Reflexão dos *benchmarkings* em busca de identificar oportunidades e ameaças que podem alavancar ou representar risco para a Arce;
- ✓ Selecionar as principais forças e fraquezas identificadas e realizar a classificação, a partir de critérios de intensidade, tais como: Alta ou Neutra; e acrescentar forças e fraquezas não apontadas (caso necessário);
- ✓ Selecionar as principais oportunidades e ameaças identificadas e realizar a classificação, a partir de critérios de probabilidade e relevância, tais como: Alta ou Baixa; e acrescentar forças e fraquezas não apontadas (caso necessário).

Passo 3: A consolidação dos resultados deve ser conduzida pela equipe da setorial responsável por planejamento da Arce e pelos profissionais convidados para apoio quanto às proposições de revisão da Missão, Visão e Valores caso aplicável, e quanto ao levantamento das forças e fraquezas e oportunidades e ameaças.

Documento assinado eletronicamente por JOÃO GABRIEL LARA SOARES em 14/06/2021, às 10:29:07. Para conferir, acesse o site https://suite.ce.gov.br/validar-documento e informe o código FD9A-3764-5F85-D8BB. Documento assinado eletronicamente por JOÃO GABRIEL LARA SOARES em 14/06/2021, às 10:29:07. Para conferir, acesse o site https://suite.ce.gov.br/validar-documento e informe o código FD9A-3764-5F85-D8BB.

Passo 4: Validação dos direcionadores estratégicos levantados durante a oficina junto à Diretoria Executiva e ao Conselho Diretor.

1.2. Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional

1.2.1. Metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)

A metodologia utilizada para definição do Mapa Estratégico da Arce é o *Balanced Scorecard* (BSC), que trata de um modelo de gestão que auxilia na avaliação do progresso de execução da estratégia e se constitui em um *framework* para a gestão da performance estratégica.

Dentre seus elementos, destaca-se: os **Objetivos Estratégicos** que definem o que é crítico para a Agência atingir a sua estratégia em cada uma das perspectivas; **indicadores**, que sinalizam o desempenho da Agência em cada um dos objetivos; **metas**, que determinam o nível de desempenho esperado em cada indicador e as **iniciativas**, que são ações ou intervenções necessárias para o alcance da performance esperada.

A metodologia conta ainda com o **Mapa Estratégico**, que é a representação gráfica da estratégia e evidencia os desafios que a Agência terá para concretizar a sua Missão e Visão. O Mapa é estruturado por meio de Objetivos Estratégicos distribuídos em quatro (04) **perspectivas estratégicas**, interligados por relações de causa-efeito. As perspectivas do Mapa Estratégico da Arce são:

- a) **Sociedade:** avalia se a proposição de valor da Agência para a sociedade está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes e participação social;
- b) **Processos e Tecnologia:** identifica os principais temas relativos à melhoria nos processos de negócios definidos na cadeia de valor da Agência e tecnologia embarcada para contribuir com a geração de valor percebida pelas partes interessadas e atingimento dos objetivos da Agência;
- c) **Pessoas:** apresenta objetivos voltados à capacidade dos servidores, a motivação, *empowerment* (empoderamento) e alinhamento cultural;
- d) **Recursos:** identifica ações para garantir a sustentabilidade orçamentária e infraestrutura necessárias para o crescimento.

1.2.2. Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da Instituição através da missão, visão, valores, perspectiva e Objetivos Estratégicos, relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas estratégicas apresentadas anteriormente.

Através da realização de oficina, conduzida pela equipe da setorial responsável por planejamento da Arce, com a participação dos demais servidores e gestores, são fomentadas discussões para definição ou revisão dos Objetivos Estratégicos e construção ou atualização do Mapa Estratégico.

Os Objetivos Estratégicos são definidos para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Os objetivos têm como função apresentar as suas inter-relações de forma esquematizada, estar adequadamente relacionados a fatores internos e externos da instituição e ligados a um sistema de controle e avaliação estabelecidos. Dessa forma, para descrição dos Objetivos Estratégicos deve ser observados as seguintes características:

- ✓ Devem ser claros (para viabilizar seu alcance);
- ✓ Devem ser mensuráveis em termos de resultado;
- ✓ Cada Objetivo Estratégico deve ser descrito em poucas palavras;
- ✓ Devem ser correlacionados e mutuamente alcançáveis;
- ✓ Devem ser aptos para serem desdobrados em Projetos/Iniciativas;
- ✓ Não devem ser construídos de forma a representar os Processos ou a Estrutura Organizacional.

Após realização da oficina de construção do Mapa Estratégico da Arce, a setorial responsável por planejamento da Arce deve realizar o refinamento dos Objetivos Estratégicos e sugerir Líderes para cada Objetivo, devendo levar a proposição para apreciação e validação junto à Diretoria Executiva e ao Conselho Diretor.

1.2.3. Desdobramento da Estratégia no Plano Estratégico

Para detalhamento dos Objetivos Estratégicos deve ser realizada agenda individual entre o Líder de Objetivo Estratégico e a equipe da setorial responsável por planejamento da Arce com o intuito de serem elaborados os Planos Estratégicos, correspondentes a cada um dos Objetivos Estratégico do Mapa Estratégico do Arce.

As reuniões de trabalho visam apresentar o Objetivo Estratégico ao seu Líder e conduzi-lo na proposição de Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas, que compõe o seu Plano Estratégico.

Neste sentido, a setorial responsável por planejamento da Arce deve disponibilizar materiais de consulta para facilitar a discussão e amadurecer a visão do Líder de Objetivo Estratégico quanto à construção do Plano, tais como:

- ✓ Mapa Estratégico apreciado pelo Conselho Diretor;
- ✓ Sugestões de Indicadores;
- ✓ Sugestões de Iniciativas Estratégicas.



A seguir estão apresentados 2 (dois) passos para o desdobramento do Plano Estratégico da Arce:

Passo 1: Definição das Iniciativas por Objetivo Estratégico:

A definição das Iniciativas vinculadas aos Objetivos Estratégicos é o produto da agenda reuniões de trabalho conduzidas pela equipe da setorial responsável por planejamento da Arce junto aos respectivos Líderes dos Objetivos. As Iniciativas descrevem o “como deve ser feito” para alcançarmos os Objetivos estratégicos e devem ser documentadas nos campos em verde no modelo apresentado a seguir:

Figura 2 - Modelo de Ficha do Objetivo Estratégico

PLANO ESTRATÉGICO											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Líder do Objetivo	Indicador do Objetivo	Cálculo do Indicador	Meta do Objetivo	Iniciativa	Responsável pela Iniciativa	Grupo de Trabalho	Prazo		Entrega prevista
									Data Início	Data Término	
<i>Perspectiva Estratégica vinculada ao Objetivo Estratégico.</i>	<i>Título do Objetivo Estratégico.</i>	<i>Profissional da ARCE responsável por liderar a implementação do Objetivo Estratégico e alcance das metas dos indicadores vinculados.</i>	<i>O Indicador deve estar vinculados à estratégia, ser mensurável, possuir fontes de dados viável, ser simples e confiável.</i>	<i>Fórmula de cálculo e apuração dos resultados do indicador</i>	<i>Deve-se apontar uma meta para balizar o desempenho do indicador.</i>	<i>Iniciativas relacionadas a como alcançar o objetivo estratégico, devendo incluir ações previstas para o horizonte de planejamento.</i>	<i>Profissional indicado como mais apto a gerir a iniciativa, com o apoio do Grupo de Trabalho.</i>	<i>Indicação de profissionais que apoiarão na execução das Iniciativas, formando um grupo multidisciplinar capaz de estabelecer uma rede de colaboração mútua.</i>	<i>Data planejada para início das atividades.</i>	<i>Data na qual se planeja realizar a entrega da iniciativa finalizada.</i>	<i>Indica o que é esperado como resultado tangível que será entregue, indicando quando a Iniciativa será considerada concluída.</i>

Após a reunião, a Ficha deve ser disponibilizada para análise e validação pelo Líder do Objetivo Estratégico, com intuito de buscar melhorias e adequação quanto as necessidades da Agência.

Passo 2: Definição dos Indicadores por Objetivo Estratégico:

Já os Indicadores são métricas utilizadas para medir o desempenho de objetivos e devem ter suas metas preestabelecidas. Cabe salientar, que cada Objetivo Estratégico constante no Mapa estratégico deve ser monitorado por meio de indicadores e respectivas metas, servindo como norte e informam o “quanto” a Agência está agindo rumo em direção à sua visão. Os Indicadores devem ser documentadas nos campos em azul apresentados na Ficha do Objetivo Estratégico apresentada na Figura 3 acima.

A quantidade de indicadores deve ser enxuta, visando evitar dificuldade na gestão e carga de trabalho desnecessária aplicada para sua apuração e monitoramento.

As principais **características para definição dos indicadores:**

- ✓ Definir metas claras, realista, tangíveis, desafiadoras e **vinculados à estratégia** da Agência;
- ✓ Devem ser **mensuráveis, de forma que permita o acompanhamento** da sua evolução;
- ✓ Não devem ser **controláveis, de forma que um indivíduo ou equipe não possam influenciar** de forma significativa a medida;
- ✓ Devem ser **viáveis, de forma a melhorar o desempenho**;
- ✓ Devem ser **simples e obtidos de forma clara e objetiva**;
- ✓ Devem ser **confiáveis, não havendo possibilidade de os resultados serem manipulados** e com a fonte de apuração fidedigna;
- ✓ Devem ser **integrados a todos os níveis da Agência**.
- ✓ Devem ser **agregar valor para a Agência**.

“Quanto mais preciso o indicador, mais fácil a conquista da excelência operacional nas áreas envolvidas. O que não pode ser mensurado adequadamente não pode ser melhorado com eficiência”. W. Deming .

Para definição das metas dos indicadores **deve ser feita uma reflexão se ela é SMART:**

S pecífica	Uma meta específica tem uma chance muito maior de ser realizada do que uma meta geral.
M ensurável	Estabelecer critérios concretos para medir o progresso em direção à realização de cada meta definida.
A tingível	Identificar metas que sejam importantes e agressivas, mas que, acima de tudo sejam realizáveis para gerar motivação para alcançá-las.
R elevante	Uma meta deve ser importante para a Agência e relacionada ao objetivo estratégico para que todos estejam dispostos e aptos a trabalhar.
T angível	A meta deve ser fundamentada dentro de um período. Sem qualquer tempo vinculado a ela não há nenhuma sensação de urgência.

1.2.4. Desdobramento da Estratégia no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)

O instrumento utilizado para documentação do Plano tático-operacional definido pela Arce é o Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM), que deve ser elaborado anualmente pelos servidores das áreas de negócios da Arce, com objetivo de atender as diretrizes estratégicas definidas no Plano Estratégico.

O Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM) deve ser detalhado em projetos e atividades relacionados aos Objetivos Estratégicos definidos no Plano Estratégico vigente, que devem ser definidos através de reuniões de trabalho conduzidas pelos Gestores das áreas de negócios e, quando requerido, junto à equipe da setorial responsável por planejamento da Arce .

O modelo de descrição do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM) deve constar, no mínimo, os seguintes itens:

- ✓ Objetivos estratégicos que serão impactados pelas atividades/ projetos da área;

- ✓ Descrição das atividades/ projetos planejados, em conformidade com os objetivos estratégicos;
- ✓ Cronograma das ações a serem realizadas nas atividades/ projetos;
- ✓ Equipe responsável pela execução;
- ✓ Metas;
- ✓ Pesos;
- ✓ Entregas previstas;
- ✓ Custos;
- ✓ Indicadores para acompanhamento e reporte das atividades/ projetos;
- ✓ Referência no MAPP – Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários do Estado do Ceará, ou sistema que o venha a substituir.

Para definição das atividades/ projetos planejados devem ser considerados os seguintes aspectos:

- a) **Projeto:** um conjunto de ações inter-relacionadas, de caráter inovador, que visa a um determinado objetivo, executada por uma equipe específica, com orçamento, cronograma, objetivos, metas, produtos e resultados previamente definidos e mensuráveis, que concorre para o aperfeiçoamento da atuação da Agência.
- b) **Atividade:** um conjunto de ações inter-relacionadas, de caráter rotineiro, que visa a um determinado objetivo, executada por uma equipe específica, com orçamento, cronograma, objetivos, metas, produtos e resultados previamente definidos e mensuráveis, que concorre para a manutenção da atuação da Agência.
- c) Os Projetos e Atividades contidos no PAM de cada setorial devem atender à pelo menos um dos critérios abaixo:
 - Vinculação aos Objetivos Estratégicos listados no Plano Estratégico Quinquenal;
 - Vinculação à tema abordado pela Agenda Regulatória vigente;
 - Vinculação a programas e ações do Plano Plurianual (PPA) do Estado do Ceará.
- d) Caso o Projeto ou Atividade não se enquadre em nenhum critério acima, o Gestor da área de negócio deve justificar a inclusão no PAM junto à setorial responsável por planejamento da Arce, evidenciando os impactos para a melhoria da prestação de serviços regulados; melhoria na qualidade do ambiente regulatório; e ou eficiência e otimização dos processos internos.

É válido ressaltar que, em decorrência do aprimoramento do modelo de “Avaliação por Metas” vinculado ao modelo de Gestão de Desempenho da Arce, o ciclo de aprovação do PAM deve coincidir com a aprovação dos Acordos de Desempenho Individuais, conforme orientações previstas em documento específico sobre o tema, sob a guarda e orientação da equipe de Gestão de Pessoas da Agência.

1.3. Calendário para construção dos instrumentos estratégicos

1.3.1. Plano Estratégico:

O Plano Estratégico é definido para o horizonte de cinco anos e revisado ao longo do terceiro ano do plano quinquenal ou, antes disso, quando mudanças nos cenários da regulação justificaram o reposicionamento estratégico. Abaixo é apresentado o modelo de calendário para construção do Plano Estratégico da Arce, quando vigente o período de revisão:

Tabela 1 - Modelo de calendário para construção do Plano Estratégico

Período	Evento	Objetivo	Participantes
Setembro do ano de elaboração ou revisão	Reunião de alinhamento/ Treinamento	Definição de direcionadores estratégicos: Alinhamento e validação das diretrizes estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; • Diretoria Executiva; • Conselho Diretor.
Outubro do ano de elaboração ou revisão	Oficina	Definição de direcionadores estratégicos: Revisão da Identidade Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; • Servidores da Arce.

Período	Evento	Objetivo	Participantes
Outubro do ano de elaboração ou revisão	Oficina	Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional: Definição do Mapa Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Gestor setorial responsável por planejamento da Arce; Servidores da Arce.
Outubro do ano de elaboração ou revisão	Reunião de alinhamento	Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional: Apresentação da Identidade Organizacional, Mapa Estratégico e alinhamento sobre a designação dos Líderes dos Objetivos Estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Diretoria Executiva; Conselho Diretor.
Novembro do ano de elaboração ou revisão	Reunião de trabalho	Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional: Definição do Plano Estratégico, considerando indicadores, metas, iniciativas estratégicas e respectivos prazos. Além de indicar os responsáveis por iniciativas estratégicas e respectivos Grupos de Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Líder do Objetivo estratégico.
Dezembro do ano de elaboração ou revisão	Reunião de alinhamento	Formulação da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional: Aprovação e divulgação do Mapa Estratégico e Plano Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes dos Objetivos (se necessário); Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Diretoria Executiva; Conselho Diretor; Demais partes interessadas.
Janeiro do ano de elaboração ou revisão	Comunicação	Calendário para construção dos instrumentos estratégicos: Divulgação Calendário da Reunião de Análise da Estratégia por Nível 1, 2 e 3 e de revisão do Plano Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Assessoria de Comunicação; Presidente do Conselho Diretor.

1.3.2. Plano Tático-Operacional:

O Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM) deve ser construído anualmente pelos servidores das áreas de negócios e ter sinergia com as diretrizes estratégicas definidas no Plano Estratégico, a seguir, o modelo de calendário para construção do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM):

Tabela 2 - Modelo de calendário para construção do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)

Período	Evento	Objetivo	Participantes
Setembro	Reunião de alinhamento/ Treinamento	Desdobramento da Estratégia no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM): Alinhamento sobre as diretrizes estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Gestores das áreas de negócios; Servidores das áreas de negócios.
Setembro	Treinamento	Desdobramento da Estratégia no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM): Alinhamento conceitual e direcionamentos para construção do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM).	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Servidores da Arce.

Período	Evento	Objetivo	Participantes
Novembro	Reunião de alinhamento	Desdobramento da Estratégia no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM): Definição das ações no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM).	<ul style="list-style-type: none"> Gestores das áreas de negócios; Servidores das áreas de negócios; Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce;
Dezembro	Reunião de aprovação das propostas do PAM	Desdobramento da Estratégia no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM): Aprovação e divulgação do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM).	<ul style="list-style-type: none"> Gestores das áreas de negócios; Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Assessoria de Comunicação; Diretoria Executiva; Conselho Diretor.
Janeiro	Comunicação	Calendário para construção dos instrumentos estratégicos: Divulgação Calendário da Reunião de Análise da Estratégia por Nível 1, 2 e 3 e de revisão do Plano Estratégico e do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM).	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da setorial responsável por planejamento da Arce; Assessoria de Comunicação; Presidente do Conselho Diretor.

2. Comunicar as Estratégias Definidas

A comunicação é composta por duas etapas centrais na Gestão Estratégica, a saber:

2.1. Plano de comunicação

O plano de comunicação da estratégia é um instrumento de gestão e tem como objetivo compartilhar de forma eficaz aos servidores da Arce e as partes interessadas as principais atividades relacionadas à Gestão Estratégica da Agência, bem como contribuir no atingimento das metas e dos objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo traçados no Plano Estratégico da Arce.

A implantação da estratégia exige que os servidores estejam alinhados e comprometidos com as diretrizes estratégicas da Arce. Para assegurar essa conexão e o fortalecimento da cultura de planejamento, é necessário realizar um processo de comunicação interna e eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações se convertem em resultados que melhorem o cumprimento da missão institucional.

2.1.1. Fases do Plano de Comunicação

As ações de comunicação e mobilização devem ser planejadas e divididas de acordo com as etapas de implantação da Gestão Estratégica da Arce.

A seguir serão apresentadas sugestões de informações a serem divulgadas em cada etapa do Plano de comunicação da Arce:



Fase 1 – Preparação e Implantação:

- Divulgação da missão, visão e valores, do Mapa Estratégico;
- Divulgação para apresentação dos Líderes por Objetivo Estratégico;
- Divulgação do calendário da Reunião de Análise da Estratégia de Nível 1, Nível 2 e Nível 3.

Fase 2 – Execução do Plano:

- Execução do plano de comunicação para apresentação do Mapa estratégico;
- Disponibilização de informações periódicas nos meios de comunicação disponíveis.

Fase 3 – Monitoramento da Execução:

- Mensuração da eficiência e eficácia da comunicação do Plano Estratégico, através de pesquisas focais e indicadores de desempenho;
- Principais resultados alinhados nas Reuniões de Análise da Estratégia de Nível 1, Nível 2 e Nível 3.

Fase 4 – Revisão e Continuidade:

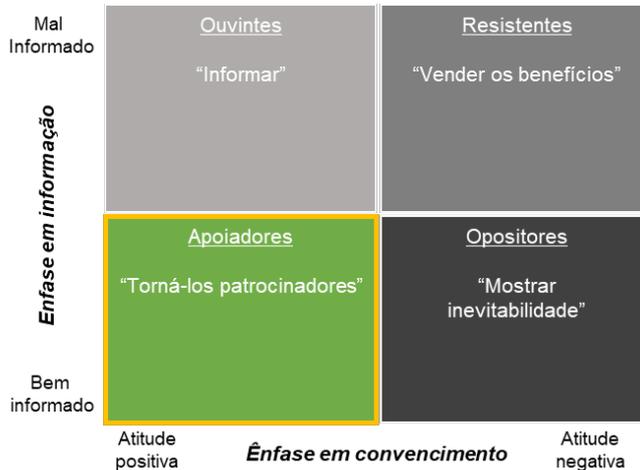
- Realização de reuniões para ajustes das formas de comunicação, e formas de engajamento dos diferentes grupos de partes interessadas.

Desta forma, durante todo a execução do Plano Estratégico e do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM), as quatro fases devem ser revisitadas, para garantir maior eficácia da comunicação dos resultados da Gestão Estratégica, a fim de garantir maior envolvimento e engajamento das partes interessadas.

2.2. Estratégia de Comunicação

- a) **Abordagem:** A estratégia de comunicação deve ser direcionada e customizada para alcançar de forma efetiva o seu público-alvo principal, de forma a tornar as partes interessadas da comunicação, apoiadores do tema a serem comunicado.

Figura 3 - Abordagem da comunicação



- b) **Definição da Estratégia:** para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, a estratégia deve considerar um processo estruturado, visando a obtenção dos resultados esperados, considerando minimamente:
- Identificar público-alvo;
 - Definir mensagens e canais de comunicação;
 - Elaborar produtos de comunicação e mobilização;
 - Entregar produtos de comunicação e mobilização;
 - Monitorar e mensurar resultados.
- c) **Público-alvo:** composto pelas Partes Interessadas relacionadas à Arce, como por exemplo:
- Servidores;
 - Profissionais terceirizados;
 - Alta Gestão da Arce, tais como: Diretoria Executiva e Conselho Diretor;
 - Governo do Estado do Ceará;
 - Prestadores de serviços públicos regulados/ Concessionários dos serviços públicos regulados;
 - Órgãos de Controles, por exemplo: Tribunal de Contas do Estado (TCE-CE);
 - Sociedade.
- d) **Canais de Comunicação:** Cada canal de comunicação disponível na Arce possui características próprias:

Canal	Características	Conteúdo das informações
1. E-mail institucional	Comunicação direta com todos os servidores e terceirizados que prestam serviços na sede da Agência	Comunicação impessoal, com mensagem padronizada ao grupo de profissionais, mas que é entregue individualmente. Pode ser utilizado um e-mail específico para comunicação das ações relacionadas à Gestão da Estratégia, Tático Operacional da Arce.
2. Mailing	Comunicação direta, um a um, com as partes interessadas	Comunicação impessoal, com mensagem padronizada a um determinado grupo, mas que é entregue individualmente.

Canal	Características	Conteúdo das informações
		Pode ser utilizado para entregar mensagens a todas as partes interessadas, porém não permite mensagens longas, haja vista o baixo nível de atenção dado a este canal de comunicação.
3. Site institucional da Arce	Comunicação fixa com qualquer pessoa que acesse o site institucional da Arce	Comunicação única, com baixa rotatividade de informações, que pode ser utilizada para exposição das características gerais da Gestão da Estratégia, Tático e Operacional da Arce, como missão, visão e valores, mapa estratégico.
4. Redes sociais	Veículo de comunicação ágil direcionado às partes Interessadas, através das redes sociais oficiais da Arce	Ferramenta que permite a divulgação de informações, porém limita-se a usuários das redes sociais para que haja maior engajamento.

e) **Monitoramento dos Resultados:** O monitoramento da efetividade do Plano de Comunicação deve ser acompanhado considerando o engajamento nas comunicações, levantamento de percepções quanto a resistências às mudanças ou às iniciativas que estão sendo comunicadas, e a mensuração dos resultados fundamental para garantir que os objetivos sejam cumpridos.

- Revisão da eficácia das iniciativas de comunicação e mobilização;
- Desenvolver um plano de revisão com base em avaliações;
- Estimular o feedback das partes interessadas.

Consulte a proposta do modelo de Plano de Comunicação no **ANEXO I** do presente documento.



Documento assinado eletronicamente por: JOAO GABRIEL LAPROVITERA ROCHA em 14/11/2024, às 10:27:11, no local do Estado do Ceará, conforme disposto no Decreto Estadual nº 34.097, de 8 de junho de 2021. Para conferir, acesse o site <https://suite.ce.gov.br/validar-documento> e informe o código FD9A-3764-5F65-D8BB.

3. Monitorar o alcance dos objetivos estabelecidos

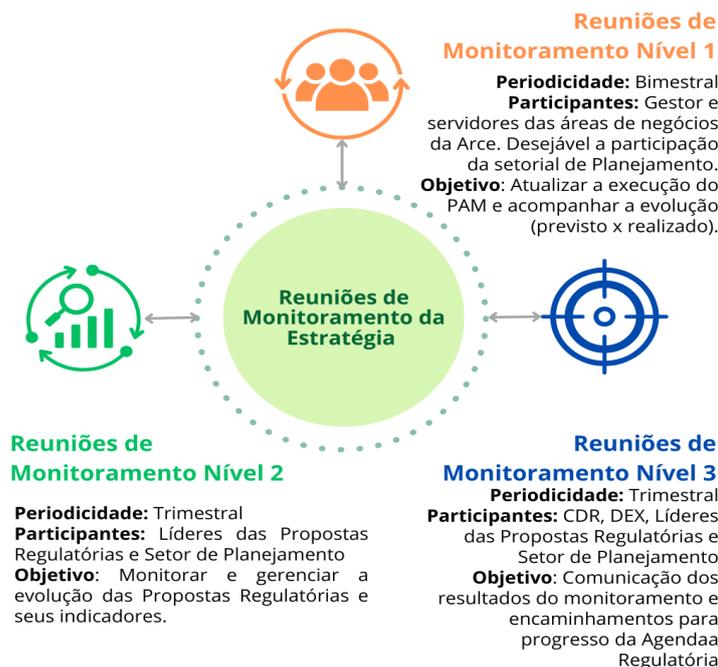
O monitoramento periódico para Gestão da Estratégia e do Planejamento Tático-Operacional busca fomentar a cultura de planejamento, a partir do estabelecimento de rituais internos para apuração, reflexão e discussão acerca dos resultados obtidos até o momento, parciais ou finais, com base nas informações e análises quanto ao atingimento dos Objetivos Estratégicos e Metas previstos, permitindo adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização, além de fomentar o ciclo de comunicação e reporte às partes interessadas internas e externas da Agência.

- **Gestão do Plano Estratégico e Agenda Regulatória:** O monitoramento da estratégia deve ser realizado por intermédio de ciclos de reuniões trimestrais, Agenda de Nível 2, envolvendo os Líderes de Objetivos Estratégicos e dos Eixos Temáticos da Agenda Regulatória (*Vide maiores detalhes no Manual de Acompanhamento e Revisão da Agenda Regulatória*) e a equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce, seguido de um segundo momento, Agenda de Nível 3, envolvendo a Alta Gestão da Arce, com o objetivo de monitorar a execução do Plano Estratégico e da Agenda Regulatória da Agência, além de propor ações de melhoria na execução e operacionalização das atividades para atingimentos dos Objetivos Estratégicos;
- **Gestão do Plano Tático-Operacional:** deve ser realizado através de reuniões bimestrais, Agenda de Nível 1, junto com os Líderes de Objetivos e dos Eixos Temáticos da Agenda Regulatória (*Vide maiores detalhes no Manual de Acompanhamento e Revisão da Agenda Regulatória*) e os Responsáveis pelas Iniciativas e Propostas Regulatórias, respectivamente, podendo contar com a participação da equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce, com intuito de avaliar a execução das atividades e tratar eventuais empecilhos ou barreiras para sua plena conclusão, além de coletar dados e informações necessárias para o reporte das ações ao time da setorial responsável pelo planejamento da Arce e à Alta Gestão da Arce.

3.1. Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia

A análise, monitoramento e reporte da estratégia deve ser realizado por meio de reuniões em 3 (três) níveis: **Nível 1 – Operacional; Nível 2 – Tático e Nível 3 – Estratégico**, conforme ilustrado na Figura 6 abaixo e detalhamento a seguir:

Figura 4 - Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia



Consulte a proposta do modelo de Calendário de Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia no **ANEXO II** e a Matriz de Papéis e Responsabilidades na Gestão e Governança da Estratégia da Agência no **ANEXO III** do presente documento.

3.1.1. Reunião de Análise da Estratégia Nível 1:

Periodicidade: Bimestral.

Participantes: Gestor e servidores das áreas de negócios da Arce. Desejável a participação de membro da equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Objetivo da reunião: Atualizar sobre o status de execução com foco no PAM, com objetivo de acompanhar a evolução (previsto x realizado), dirimir dúvidas, identificar empecilhos e escalar a tomada de decisão, quando aplicável, além de atualizar o reporte à Alta Gestão da Arce.

Ferramenta: Atualização da planilha padrão que alimenta a base de dados do Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica, conforme ferramenta definida pela equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Condução: O Gestor da área deve conduzir a reunião e, desta forma, deve ouvir cada um dos demais servidores envolvidos, conduzindo-os com foco em seis questões-chave:

- a) Qual o *status* das ações?
- b) O que foi realizado?
- c) Conseguimos/ conseguiremos alcançar as metas previstas dentro do prazo?
- d) Estamos com problemas/ barreiras à execução da ação?
- e) O que podemos fazer para melhorar?
- f) O status das ações impactam nas Iniciativas Estratégicas e/ou Propostas Regulatórias?

Resultado da reunião:

- a) Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica atualizado com as informações do PAM e das Iniciativas e Indicadores do Plano Estratégico e/ou Propostas Regulatórias da Agenda Regulatória, quando houver relação.
- b) Deve-se formalizar a reunião por meio de Ata para registro no SUITE.

3.1.2. Reunião de Análise da Estratégia Nível 2:

Periodicidade: Trimestral.

Participantes: Líderes dos Objetivos Estratégicos e/ou Eixos Temáticos da Agenda Regulatória e Coordenador(a) e/ou membro da equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Objetivo da reunião: Monitorar e gerenciar a evolução das Iniciativas Estratégicas, dos indicadores dos Objetivos Estratégicos e das Propostas Regulatórias.

Ferramenta: Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica, conforme ferramenta definida pela equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Condução: O gestor da setorial responsável pelo planejamento da Arce deve conduzir a reunião e, desta forma, deve ouvir cada um dos Líderes dos Objetivo Estratégicos ou Eixos Temáticos da Agenda Regulatória, conduzindo-os com foco em:

- a) Analisar o desempenho dos indicadores do Objetivo Estratégico e/ou Propostas Regulatórias no período;
- b) Identificar problemas que exijam ações imediatas;

Classificação: Confidencial. Exclusivo para uso interno da Arce.

Documento assinado eletronicamente por JOÃO GABRIEL LAPROVITERA em 14/11/2024, às 10:29 (horário local do Estado do Ceará), conforme disposto no Decreto Estadual nº 34.097, de 8 de junho de 2021. Para conferir, acesse o site <https://suite.ce.gov.br/validar-documento> e informe o código FD9A-3764-5F85-D8BB.

- c) Análise dos desvios e das causas fundamentais;
- d) Discutir melhorias e propor ações complementares para saná-las;
- e) Compartilhamento de melhores práticas;
- f) Identificar pontos críticos para reporte à Alta Gestão da Arce, tais como:
 - i. Indicadores com baixa performance;
 - ii. Iniciativas com atraso que impacte no alcance do Objetivo;
 - iii. Dentre outras situações críticas.

Resultado da reunião:

- a) Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica atualizado com as informações dos Objetivos Estratégicos e/ou das Propostas Regulatórias;
- b) Deve-se formalizar a reunião por meio de Ata para registro no SUITE.

Importante: O reporte à Diretoria Executiva e ao Conselho Diretor deve ser realizado após à realização da Reunião de Nível 2 por meio de ferramenta indicada pela setorial responsável pelo planejamento da Arce e através da Reunião de Análise da Estratégia Nível 3.

3.1.3.Reunião de Análise da Estratégia Nível 3:

Periodicidade: Trimestral.

Participantes: Conselho Diretor, Diretoria Executiva e gestor setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Objetivo da reunião: Reporte do *status* da implantação do Mapa Estratégico e busca por aprovações necessárias ao progresso do Plano Estratégico, PAM e da Agenda Regulatória.

Ferramenta: Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica, conforme ferramenta definida pela equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce.

Condução: O gestor da setorial responsável pelo planejamento da Arce, como representante da equipe de execução do Plano Estratégico, PAM e da Agenda Regulatória, deve apresentar em reunião com o Diretor(a) Executivo(a) e os Membros do Conselho Diretor os principais aspectos do monitoramento da estratégia:

- a) *Status* do Progresso do Plano Estratégico, PAM e da Agenda Regulatória;
- b) Apresentação dos principais sucessos alcançados;
- c) Apresentação das barreiras à execução identificadas pela equipe e que requerem tomada de decisão;
- d) Caso necessário, solicitar a deliberação do Conselho quanto à assuntos críticos.

Resultado da reunião:

- a) Apresentação do Painel de Acompanhamento da Gestão Estratégica indicando o *status* do desempenho dos Objetivos Estratégicos e Propostas Regulatórias;
- b) Aprovações e deliberações de assuntos críticos.

4. Propor ajustes e adequações quando necessário

Durante a execução dos ritos de análise, acompanhamento e reporte da estratégia, é incentivado que haja a reflexão e documentação de pontos de melhoria identificados para subsidiar os ritos de revisão dos instrumentos de planejamento, que podem ser complementados no Manual do Macroprocesso de Planejamento Estratégico e no Manual de Acompanhamento e Revisão da Agenda Regulatória.

5. Revisar e comunicar os resultados obtidos

As informações relacionadas à Gestão Estratégica da Agência devem ser registradas, preferencialmente, em ferramenta informatizada e de acesso geral, conforme seja definido pela setorial responsável pelo planejamento da Arce para auxílio no monitoramento e reporte do Plano Estratégico, do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM) e da Agenda Regulatória.

As informações atualizadas sobre a execução da Estratégia devem ser atualizadas até o 10º (décimo) dia útil do mês em que estiver programada a Reunião de Análise da Estratégia Nível 3, conforme previsto no Calendário.

Adicionalmente, execução dos ritos de análise, acompanhamento e reporte da estratégia devem subsidiar as informações a equipe da setorial responsável pelo planejamento da Arce e à Assessoria de Comunicação da Agência quanto à formulação das peças de comunicação previstas no Plano de Comunicação.

Consulte a proposta do modelo de Plano de Comunicação no **ANEXO I** do presente documento.

ANEXO I – Modelo de Plano de comunicação

Considerando as informações dispostas na seção **2. Comunicar as Estratégias Definidas**, abaixo é apresentado um modelo para o Plano de Comunicação das informações determinantes para o conhecimento da estratégia das partes interessadas da Arce:

Mensagem	Público	Objetivo	Veículo	Frequência	Data-Alvo
Missão, Visão, Valores	Todas as partes interessadas	Informar sobre Identidade Organizacional da Arce	Todos os canais de comunicação	Uma vez	Janeiro
Mapa Estratégico	Todas as partes interessadas	Comunicar os Objetivos estratégicos da Arce	Todos os canais de comunicação	Uma vez	Janeiro
Líderes de Objetivos Estratégicos ou Eixo Temático	Servidores da Arce e partes interessadas, tais como: Governo do Estado	Comunicar os profissionais envolvidos na implementação do Plano Estratégico	E-mail corporativo; Mailing; Site institucional	Anual	Janeiro
Planos estratégicos	Líderes de Objetivos Estratégicos ou Eixo Temático, Responsáveis por Iniciativas, Alta Gestão	Comunicar o desdobramento da estratégia	E-mail corporativo; Mailing; Site institucional	Anual	Janeiro
Calendário anual das Reuniões Análise da Estratégia	Servidores da Arce e partes interessadas, tais como: Governo do Estado	Comunicar as datas de monitoramento da estratégia	E-mail corporativo; Site institucional	Semestral	Após aprovação do calendário
Reuniões da Análise da Estratégia de Nível 2 e 3	Líderes de Objetivos Estratégicos ou Eixo Temático, Responsáveis por Iniciativas, Alta Gestão	Comunicar as datas de monitoramento da estratégia	E-mail corporativo	Trimestral	Conforme Calendário de reuniões vigente
Reuniões da Análise da Estratégia de Nível 1	Líderes de Objetivos Estratégicos ou Eixo Temático, Responsáveis por Iniciativas, Alta Gestão	Comunicar as datas de monitoramento da estratégia	E-mail corporativo	Semestral	Conforme Calendário de reuniões vigente
Painel de Controle de implantação da estratégia	Líderes de Objetivos Estratégicos ou Eixo Temático, Responsáveis por Iniciativas, Alta Gestão	Divulgar os desempenhos alcançados nos indicadores dos Objetivos Estratégicos	E-mail corporativo; Site institucional	Após as reuniões com Conselho Diretor	Conforme Calendário de reuniões vigente

ANEXO II – Calendário de Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia

O Calendário para Reunião de Análise da Estratégia deve considerar o cronograma de reuniões para o acompanhamento do Plano Plurianual (PPA) definido pela Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Estado do Ceará e deve ser divulgado até o 15º dia útil do mês de Janeiro pelo Presidente do Conselho Diretor da Arce.

Para realização das Reuniões de Análise da Estratégia de Nível 1, 2 e 3 deve ser observado os seguintes aspectos recomendados:

- a) **Reunião de Análise da Estratégia Nível 1:** deve ser realizada na 2ª Quinta-feira do mês;
- b) **Reunião de Análise da Estratégia Nível 2:** deve ser realizada na 3ª Quinta-feira do mês;
 - o Reunião de alinhamento prévia entre o Líder do Objetivo Estratégico ou do Eixo Temático da Agenda Regulatória e Responsável pelas Iniciativas Estratégicas e Propostas Regulatórias podem ser realizadas anterior à data definida para a Reunião de Análise da Estratégia Nível 2, cabendo ao Líder o julgamento quanto à necessidade de provocar e realizar tais encontros.
- c) **Reunião de Análise da Estratégia Nível 3:** deve ser realizada na 4ª Quinta-feira do mês, considerando o calendário de reuniões do Conselho Diretor da Arce.

Tabela 3 - Modelo de Calendário de Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia

Calendário de Ritos de Análise, Monitoramento e Reporte da Estratégia																																																				
Reunião	Janeiro				Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho				Julho				Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro							
	Semana:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Reunião de Análise da Estratégia Nível 1																																																				
Reunião de Análise da Estratégia Nível 2																																																				
Reunião de Análise da Estratégia Nível 3																																																				

ANEXO III – Matriz de Papéis e Responsabilidades na Gestão e Governança da Estratégia da Agência

A Matriz RACI foi utilizada para definição de papéis e responsabilidades dos principais atores das atividades relacionadas à Gestão e Governança da Estratégia da Agência, desde a elaboração, execução, monitoramento até reporte das atividades e resultados. A **Matriz RACI** corresponde à seguinte legenda:

Legenda:

R	Responsável	Responsável por executar a atividade
A	Aprovador	Aprovador da atividade. Responsável primário pelos resultados
C	Consultado	Consultado sobre as atividades
I	Informado	Informado sobre a atividade

#	Atividades	Responsável por Iniciativa estratégica/ Proposta Reg.	Líder de Objetivo Estratégico ou Eixo Temático	Setorial Responsável Planejamento	Diretoria Executiva	Conselho Diretor
Planejamento e construção	Elaborar o Calendário para construção do Plano Estratégico e Agenda Regulatória	I	C	R	A	C
	Definir o Plano de Comunicação da Estratégia	I	C	R	A	I
Plano Estratégico e/ou Agenda Regulatória	Elaborar/ Revisar o Plano Estratégico e/ou Agenda Regulatória	I	R	R	C	A
	Definir as Iniciativas, Indicadores, Metas e/ou Propostas Regulatórias	R	R	C	A	A
	Executar as Iniciativas e Propostas Regulatórias definidas no Plano Estratégico ou Agenda Regulatória	R	R	C	I	I
	Consolidar e atualizar a ferramenta utilizada para realização das Reunião de Análise da Estratégia de Nível 2 e 3	R	R	R	I	I
	Monitorar a execução das atividades relacionadas ao Plano Estratégico e/ou Agenda Regulatória	R	R	C	A	I
	Reportar a execução do Plano Estratégico ou Agenda Regulatória	I	C	R	I	I
	Definir melhorias e propor um plano de ação para sanar eventuais dificuldades na execução das atividades relacionadas	I	R	C	A	I

Classificação: Confidencial. Exclusivo para uso interno da Arce

#	Atividades	Responsável por Iniciativa estratégica/ Proposta Reg.	Líder de Objetivo Estratégico ou Eixo Temático	Setorial Responsável Planejamento	Diretoria Executiva	Conselho Diretor
	ao Plano Estratégico e/ou Agenda Regulatória					
	Realizar a revisão das Iniciativas, Indicadores, Metas e/ou Propostas Regulatórias	C	R	R	C	A
Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	Elaborar o Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	R	A	C	A	A
	Executar as ações definidas no Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	R	R	C	I	I
	Consolidar e atualizar a ferramenta utilizada para realização das Reunião de Análise da Estratégia de Nível 1	R	R	R	I	I
	Monitorar a execução das atividades relacionadas ao Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	R	R	C	A	I
	Reportar a execução do Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	I	R	C	I	I
	Definir melhorias e propor um plano de ação para sanar eventuais dificuldades na execução das atividades relacionadas ao Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	R	R	C	A	I
	Realizar a revisão das atividades relacionadas ao Programa de Atividades e Planos de Metas (PAM)	R	A	C	C	I

Classificação: Confidencial. Exclusivo para uso interno da Arce

Classificação: Confidencial. Para uso interno da Arce.

*** * ***