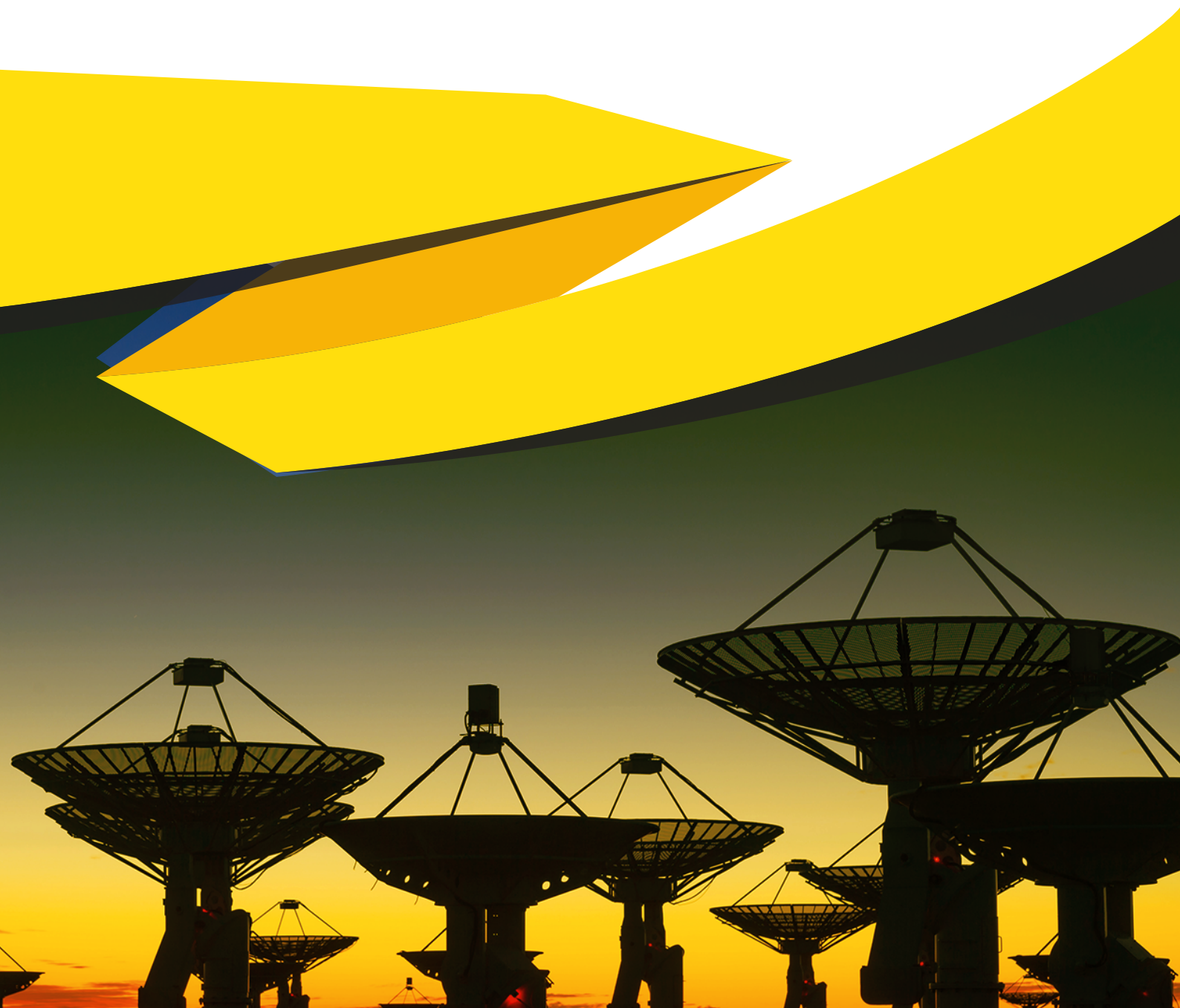




# PLANO DE GESTÃO <TÁTICO>

2019-2020





Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel  
SAUS Quadra 06 Blocos C, E, F e H  
CEP 70070-940 Brasília/DF  
Tel: (61) 2312-2000

### **Conselheiro Presidente**

Leonardo Euler de Moraes

### **Conselheiros**

Emmanoel Campelo de Souza Pereira

Vicente Bandeira de Aquino Neto

Moisés Queiroz Moreira

### **Gabinete da Presidência**

Ronaldo Neves de Moura Filho - Chefe de Gabinete

### **Superintendências**

Abraão Balbino e Silva - Superintendente de Competição (SCP)

Carlos Manuel Baigorri - Superintendente de Controle de Obrigações (SCO)

Elisa Vieira Leonel - Superintendente de Relações com os Consumidores (SRC)

Igor de Moura Leite Moreira - Superintendente de Fiscalização (SFI)

Isadora Moreira Firmino - Superintendente de Administração e Finanças (SAF)

Karla Crosara Ikuma Rezende - Superintendente Executiva (SUE)

Nilo Pasquali - Superintendente de Planejamento e Regulamentação (SPR)

Raphael Garcia de Souza - Superintendente de Gestão Interna da Informação (SGI)

Vinicius Oliveira Caram Guimarães - Superintendente de Outorga e Recursos à Prestação (SOR)

### **Assessorias**

Andrea Camargos de Oliveira - Chefe da Assessoria de Relações com os Usuários (ARU)

Daniel Leite Santos França - Chefe da Assessoria Parlamentar e de Comunicação Social (APC)

Humberto Bruno Pontes Silva - Chefe da Assessoria Técnica (ATC)

Tais Maldonado Niffenegger - Chefe da Assessoria Internacional (AIN)

Daniel Martins D'Albuquerque - Chefe da Assessoria de Relações Institucionais (ARI)

### **Gerência de Planejamento Estratégico (PRPE)**

Marcelo Monteiro Macedo (Gerente)

Yohana Cavalcante Pereira

Herculano Araujo Rodrigues de Oliveira

Joao Victor Rodrigues

Reno Martins

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	5
<b>1. DIRETRIZES TÁTICAS</b>	7
<b>2. METAS DE DESEMPENHO E DE RESULTADOS</b>	9
2.1 ALINHAMENTO COM PPA E POLÍTICAS PÚBLICAS	9
2.2 METAS DE GESTÃO ANUAIS	11
<b>3. INICIATIVAS POR CAMADAS TEMÁTICAS</b>	12
3.1 DESEMPENHO OPERACIONAL FINALÍSTICO	12
3.1.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS	12
3.1.2. INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL	14
3.1.3 AÇÕES DE PROMOÇÃO DA COOPERAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA E COM OS ÓRGÃOS DE DEFESA DO CONSUMIDOR	16
3.2 DESEMPENHO ADMINISTRATIVO	16
3.2.1. PDTIC 2019-2020	16
3.2.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	18
3.2.2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	19
3.3 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA	23
3.3.1 TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO 2019	23
3.3.2 INICIATIVAS DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA 2020	25
3.4. AGENDA REGULATÓRIA	29
3.5. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO	37
<b>4. MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO</b>	40
4.1 DESEMPENHO OPERACIONAL FINALÍSTICO	40
4.2 DESEMPENHO ADMINISTRATIVO	40
4.2.1 PDTIC	40
4.2.2 DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	41
4.3 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA	41
4.3.1 TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO 2019	41
4.3.2 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA 2020	42
4.4 AGENDA REGULATÓRIA	42
4.5 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO	42
<b>5. RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS</b>	43
5.1 PLANO ORÇAMENTÁRIO	43

# SUMÁRIO

5.2 RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS POR CAMADA TEMÁTICA .....	44
5.3 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCEIROS .....	46
<b>ANEXO I: DIRETRIZES, DESAFIOS E INICIATIVAS .....</b>	<b>48</b>

# SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano materializa o esforço da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) no sentido da unificação, da sincronização e do alinhamento estratégico dos instrumentos de planejamento da Agência e reúne as proposições de atuação das áreas de negócio para fins de alcance dos objetivos estratégicos.

A missão institucional da Agência é **regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil**. Portanto, ao se definir iniciativas institucionais, deve-se, a todo instante, questionar se tais iniciativas estão, de fato, contribuindo para o desenvolvimento do País à luz dos objetivos definidos no âmbito do Plano Estratégico 2015-2024, aprovado pela Portaria nº 174, de 11 de fevereiro de 2015. Os caminhos que devem ser trilhados são sintetizados no Mapa Estratégico da Anatel, conforme Mapa Estratégico da Anatel abaixo.

## MAPA ESTRATÉGICO DA ANATEL



Para o biênio 2019-2020, o foco dessas proposições foi estabelecido por meio das diretrizes táticas aprovadas pelo Conselho Diretor por meio da Portaria nº 899, de 28 de maio de 2018. Após a aprovação das diretrizes, as áreas internas apresentaram suas propostas de iniciativas a serem executadas no biênio 2019-2020 para o seu atendimento.

O plano ora proposto contempla iniciativas finalísticas e iniciativas de suporte, estruturadas à luz das diretrizes do Conselho Diretor e com o objetivo de promover o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pela Agência de forma a melhorar seu desempenho, bem como incrementar a satisfação dos interesses da sociedade, com foco em resultados.

Em 25 de junho de 2019, foi sancionada a Lei nº 13.848, que estabelece o Marco Legal das Agências Reguladoras e traz uma série de diretrizes para orientar o funcionamento das instituições com foco em resultados.

O referido diploma legal institui o Plano de Gestão que será o instrumento anual do planejamento consolidado da agência reguladora e contemplará ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão.

Sendo assim, o presente Plano Tático foi revisto, de forma a contemplar as metas de gestão anual da Anatel para os exercícios de 2019 e 2020, adequando-se os instrumentos de planejamento da Agência ao novo dispositivo legal, incluindo metas anuais de desempenho operacional e administrativo e de resultado, alinhadas aos objetivos estratégicos da Agência e às políticas públicas de telecomunicações estabelecidas pelo Governo Federal, principalmente no que concerne aos programas relacionados às telecomunicações contidas na proposta do Plano Plurianual 2020/2023.

Assim, o **Plano de Gestão (Tático) 2019-2020** encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1 - **Diretrizes Táticas**, com a descrição das diretrizes e a justificativa apresentada para a sua aprovação.
- Capítulo 2 - **Metas de Desempenho e de Resultados**, com a definição de indicadores e metas para o biênio.
- Capítulo 3 - **Iniciativas por Camadas Temáticas**, com o detalhamento das iniciativas selecionadas, organizadas por temas conforme sua natureza.
- Capítulo 4 - **Monitoramento e Acompanhamento**, que apresenta como será realizado o monitoramento do plano.
- Capítulo 5 - **Recursos Orçamentários e Financeiros**, com a estimativa de recursos orçamentários e a previsão do cronograma de desembolso necessários para o alcance das metas estabelecidas para o biênio.
- Anexo I - Relação dos desafios identificados pelas áreas, associados às diretrizes táticas aprovadas pelo Conselho Diretor da Agência e a relação das iniciativas por diretriz tática.

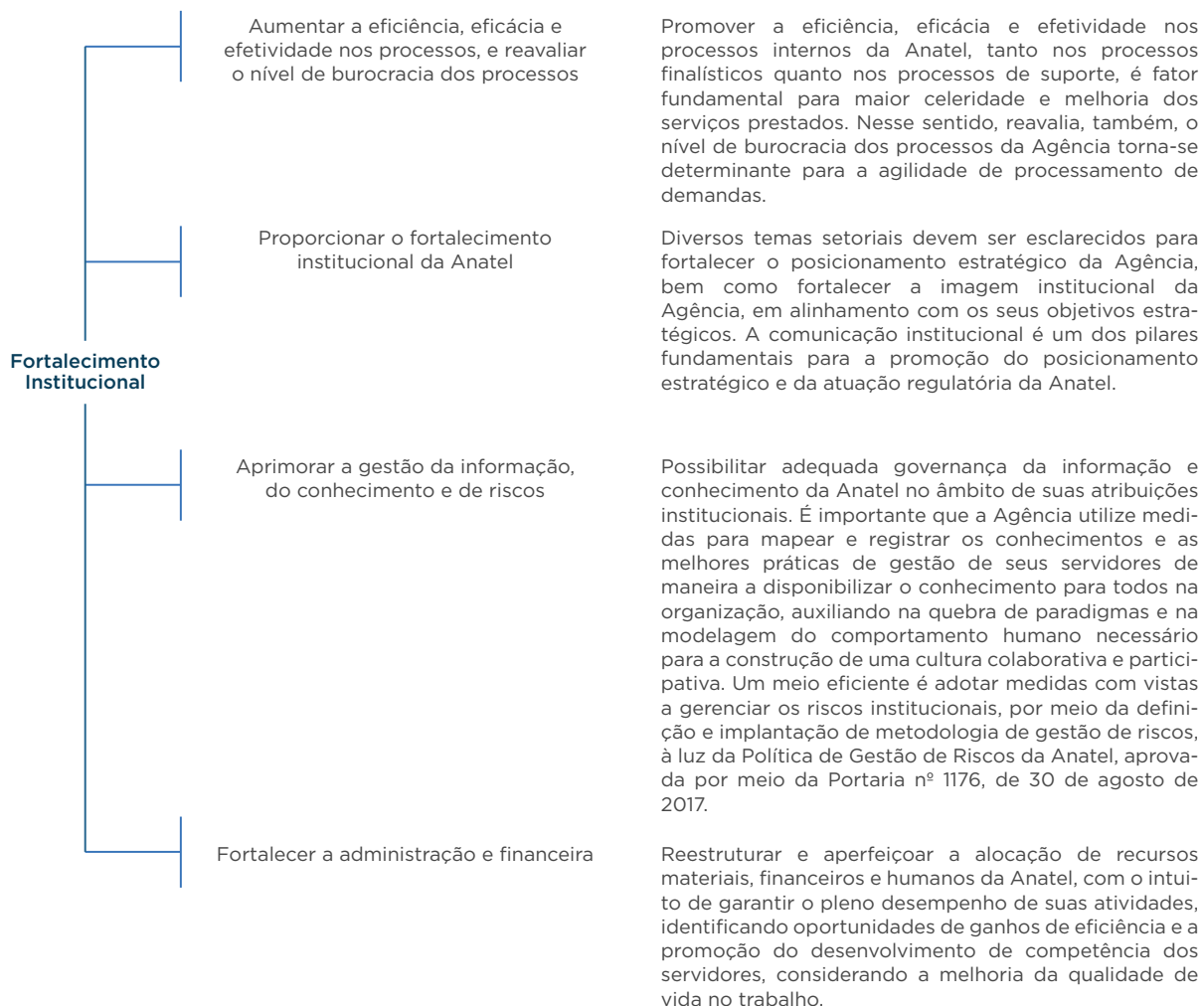
Por fim, é importante lembrar que os produtos de planejamento estão em processo de amadurecimento. Trata-se de um movimento de aprendizado e de retroalimentação com insumos informacionais oriundos de outros processos.

# 1. DIRETRIZES TÁTICAS

As diretrizes táticas, aprovadas pelo Conselho Diretor por meio da Portaria nº 899, de 28 de maio de 2018, que serviram de baliza para a elaboração do Plano Tático 2019-2020, e que orientarão a atuação de toda a instituição ao longo de sua vigência são:

## QUADRO 1 - DIRETRIZES TÁTICAS

TEMA	DIRETRIZ	JUSTIFICATIVA
<b>Ampliação da infraestrutura de transporte e acesso</b>	Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede.	Propiciar os meios para a oferta de maiores velocidades de acesso à internet, conseqüentemente, aumentar a média de velocidade no Brasil, e a melhoria da prestação dos serviços de banda.
	<b>Satisfação, qualidade e preço</b>	Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento.
<b>Competição e sustentabilidade</b>	Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital.	À luz das transformações setoriais, que indicam a conformação de um ecossistema econômico mais amplo que a atual cadeia de valor de telecomunicações, envolvendo novos players nativos da camada de conteúdos e da Internet, faz-se necessário o acompanhamento dos resultados econômicos e financeiros das empresas reguladas, a fim de verificar a sustentabilidade das prestadoras e, assim, subsidiar as atividades de regulação setorial.
	Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor.	Necessidade de revisar e aprimorar o processo competitivo com objetivo de estimular o aumento no número de acessos, a melhoria na qualidade dos serviços e a redução de preços, que, conseqüentemente, propicia o aumento do uso dos serviços.
<b>Recursos à prestação</b>	Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica.	Devido à crescente demanda por uso de faixas de radiofrequências e outros recursos à prestação no Brasil, considerando a dinâmica do setor, faz-se necessário realizar estudos para planejamento de médio e longo prazo, e atualizar a regulamentação para que o processo ocorra de forma ágil.
<b>Atuação Regulatória</b>	Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade e inovação do setor de telecomunicações.	Tendo-se em vista que o setor de telecomunicações constitui ambiente dinâmico, e que passa por constantes inovações, compete ao Órgão Regulador dotar-se de novos conhecimentos e habilidades, a fim de que atue de forma efetiva e eficaz, no âmbito de suas competências.
	Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado.	Necessidade de proporcionar um ambiente onde a carga regulatória é proporcional ao nível de intervenção necessária, ou seja, balizar em nível de intervenção regulatória de acordo com o comportamento do ente regulado.



As áreas de negócio organizaram-se no sentido de propor iniciativas que irão executar ao longo da vigência do presente plano, com o propósito de promover o alcance dos objetivos estratégicos no âmbito de suas respectivas atribuições, à luz das diretrizes aprovadas pelo Conselho Diretor, para fins de promover o alinhamento estratégico da atuação institucional.

Note-se que a cada iniciativa foi associada uma diretriz preponderante, ou seja, a diretriz cujo atendimento ela impacta mais diretamente; mas as iniciativas, no geral, podem impactar no atendimento de mais de uma diretriz tática, o que define, inclusive, a sua motricidade.

As iniciativas mais motrizes são aquelas que trazem mais resultados para a instituição do ponto de vista estratégico, pois têm mais impacto no alcance de objetivos estratégicos e no atendimento às diretrizes do que outras iniciativas.

Os desafios identificados pelas áreas foram associados às Diretrizes Táticas e encontram-se consolidados no **Anexo I** deste Plano.

## 2. METAS DE DESEMPENHO E DE RESULTADOS

### 2.1 ALINHAMENTO COM PPA E POLÍTICAS PÚBLICAS

A Lei nº 13.848/2019 estabeleceu a obrigatoriedade de cada agência reguladora elaborar instrumentos de planejamento (plano estratégico e plano de gestão anual), contendo os seguintes objetivos:

- aperfeiçoar o acompanhamento das ações da agência reguladora, inclusive de sua gestão, promovendo maior transparência e controle social;
- aperfeiçoar as relações de cooperação da agência reguladora com o Poder Público, em particular no cumprimento das políticas públicas definidas em lei;
- promover o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços da agência reguladora de forma a melhorar o seu desempenho, bem como incrementar a satisfação dos interesses da sociedade, com foco nos resultados;
- permitir o acompanhamento da atuação administrativa e a avaliação da gestão da agência.

Nessa linha, o plano estratégico deverá ser compatível com o disposto no Plano Plurianual (PPA) em vigência e o plano de gestão anual, alinhado às diretrizes estabelecidas no primeiro, contemplando ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão, sempre voltados à transparência, ao cumprimento das políticas públicas, à melhoria do desempenho com foco em resultados para sociedade; e ao acompanhamento e avaliação da gestão da agência.

O Plano Plurianual 2016-2019, vigente atualmente, foi elaborado a partir de Programas Temáticos que estão organizados em objetivos que, por sua vez, são detalhados em Metas e Iniciativas. O Programa 2025 - *Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia* - está sob a responsabilidade do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Esse programa possui cinco objetivos, entre eles o 1020 - *Expansão do acesso à internet em banda larga para todos promovendo o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação* -, que possui sete metas, dentre elas as quatro citadas abaixo, cuja responsabilidade pela apuração cabe à Anatel.

#### QUADRO 2

##### METAS DO PROGRAMA COMUNICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO, A INCLUSÃO E A DEMOCRACIA - PPA 2016/2019

INDICADOR-OBJETIVO	LINHA-BASE (2015)	SITUAÇÃO ATUAL	META 2019
Ampliar a parcela da população coberta com rede de transporte (backhaul) óptica	81,33%	90,8%	-
Aumentar a velocidade média da banda larga fixa	11 Mbps	40,02 Mbps	-
Aumentar a proporção de acessos da banda larga móvel (3G/4G) para 90% dos acessos móveis pessoais	70,01%	89,93%	90%
Disponibilizar o serviço de banda larga móvel em todos os municípios do país	71,02%	98,7%	100% dos municípios brasileiros

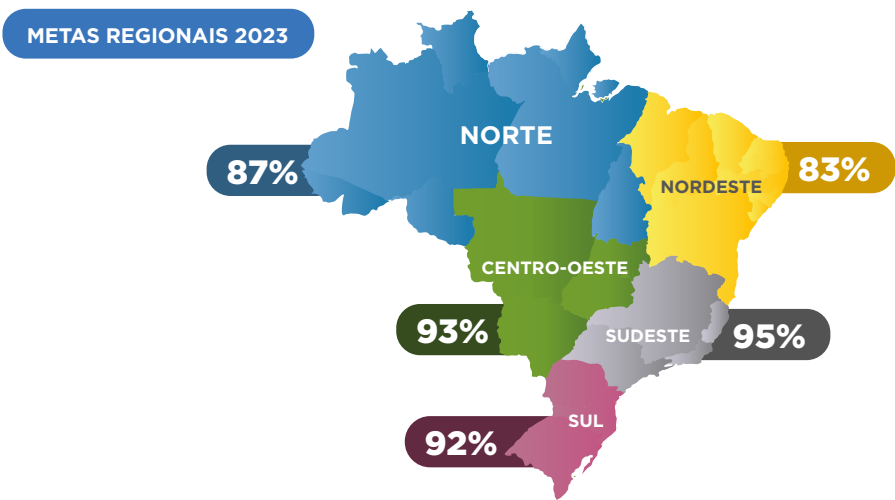
O aumento da população coberta com rede de fibra ótica, da velocidade de acesso por meio da banda larga fixa, da cobertura das redes móveis e dos terminais com suporte a banda larga móvel estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 9 e ODS 17) da Agenda 2030 das Nações Unidas na medida em que permitem o aumento do compartilhamento do conhecimento e o do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por meio de infraestruturas resilientes.

Ademais, encontra-se, em trâmite no Poder Legislativo, o Projeto de Lei do Congresso Nacional nº 21, de 2019, que propõe a instituição do Plano Plurianual da União para o período 2020 a 2023, tendo sido estabelecido como um dos seus programas temáticos o “Conecta Brasil”, cujo objetivo é “promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicações do país”.

Esse objetivo traz como meta “Ampliar o acesso à internet em banda larga para os domicílios brasileiros de 74,68% para 91,00%, além de metas regionalizadas, conforme o quadro abaixo:

**QUADRO 3 - METAS DO PROGRAMA CONECTA BRASIL - PPA 2020/2023**

INDICADOR-OBJETIVO	LINHA-BASE (2017)	META BRASIL 2023
Ampliar o acesso à internet em banda larga para os domicílios brasileiros de 74,68% para 91,00%	<b>74,68%</b>	<b>91%</b>



No que concerne às políticas públicas de telecomunicações, o Decreto nº 9.612/2018 estabelece os objetivos gerais a serem perseguidos, que incluem: a promoção do acesso às telecomunicações em condições econômicas que viabilizem o uso e a fruição dos serviços, especialmente para a expansão do acesso à internet em banda larga fixa e móvel, com qualidade e velocidade adequadas; a ampliação do acesso à internet em banda larga em áreas onde a oferta seja inadequada, tais como áreas urbanas desatendidas, rurais ou remotas; a inclusão digital, para garantir à população o acesso às redes de telecomunicações, sistemas e serviços baseados em tecnologias da informação e comunicação - TIC, observadas as desigualdades sociais.

Por sua vez, o Plano Estratégico 2015-2024 está devidamente alinhado aos programas plurianuais do Governo Federal e às diretrizes das políticas públicas setoriais, haja vista que possui com um de seus objetivos de resultado: “Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados”.

## 2.2 METAS DE GESTÃO ANUAIS

O monitoramento do Plano Tático 2019-2020 será realizado por camada temática.

Para cada camada, foram definidas metas de desempenho e de resultado, conforme quadro a seguir:

**QUADRO 4 - METAS DE GESTÃO ANUAL POR CAMADA - EXERCÍCIO 2019**

CAMADA	INDICADOR DE DESEMPENHO	META 2019	INDICADOR DE RESULTADO	META 2019
Desempenho Operacional Finalístico	% de esforço das iniciativas táticas	80%	Aumentar a proporção de acessos da banda larga móvel (3G/4G) para 90% dos acessos móveis pessoais	90%
Desempenho Administrativo	% de esforço das iniciativas táticas	80%		
Temas e Subtemas de Fiscalização 2019	% de execução do POF	100%		
Agenda Regulatória*	% de execução da Agenda	80%		
Comunicação e Relacionamento	% de esforço das iniciativas táticas	80%		

\* Esse percentual corresponde ao nível de execução das iniciativas da Agenda Regulatória 2019-2020 com meta para o período.

**QUADRO 5 - METAS DE GESTÃO ANUAL POR CAMADA - EXERCÍCIO 2020**

CAMADA	INDICADOR DE DESEMPENHO	LINHA-BASE (2ºTRI/2019)	META 2020	INDICADOR DE RESULTADO	META 2020
Desempenho Operacional Finalístico	% de esforço das iniciativas táticas	85,9%	90%	% de domicílios brasileiros com acesso à internet em banda larga	82,44%
Desempenho Administrativo	% de esforço das iniciativas táticas	83,13%	90%		
Fiscalização Regulatória	% de esforço das iniciativas táticas	-	80%		
Agenda Regulatória	% de execução da Agenda*	87,7%	90%		
Comunicação e Relacionamento	% de esforço das iniciativas táticas	79,32%	90%		

\* Esse percentual corresponde ao nível de execução das iniciativas da Agenda Regulatória 2019-2020 com meta para o período.

Tendo em vista que a *finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade dada*<sup>1</sup>, e considerando as dimensões das macro camadas e da diversidade de suas iniciativas, entende-se como oportuno eleger o indicador de processo de esforço empreendido na obtenção dos resultados, a ser referenciado como percentual médio de esforço quanto ao grau de cumprimento das metas, definido em escala de 0 a 100 da meta estabelecida, ou seja, indicando o real esforço realizado pelas áreas para o alcance de suas metas, mesmo que a entrega não tenha sido totalmente realizada.

<sup>1</sup> Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPL. Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010, p. 21.

## 3. INICIATIVAS POR CAMADAS TEMÁTICAS

Conforme exposto no capítulo anterior, à luz das orientações estratégicas e das diretrizes táticas, as áreas de negócio organizaram-se no sentido de propor iniciativas que irão executar ao longo da vigência do presente plano.

Tratam-se de iniciativas de diversas naturezas: (i) iniciativas que promovam a melhoria dos serviços prestados pela Agência, com propostas de projetos estratégicos e estudos de inteligência institucional que visam a formação de entendimentos para viabilizar a atuação da Agência com base em evidências; (ii) iniciativas de TI e iniciativas relacionadas à gestão de pessoas, de desempenho, da arrecadação, do conhecimento sobre normas internas, dentre outras que têm o propósito de viabilizar e dar suporte à execução da estratégia; (iii) Fiscalização Regulatória; (iv) iniciativas regulamentares, pertinentes à Agenda Regulatória; (v) iniciativas voltadas à divulgação das atividades da Agência bem como dos direitos dos usuários perante a Anatel e as empresas que compõem o setor de telecomunicações.

Nota-se que, dentre as diversas formas de exposição das iniciativas, optou-se pelo agrupamento em função da natureza da iniciativa, formando as seguintes macro camadas e camadas temáticas:

- **Desempenho Operacional Finalístico**

- o Projetos Estratégicos
- o Inteligência Institucional
- o Ações de promoção da cooperação com os órgãos de defesa da concorrência e com os órgãos de defesa do consumidor

- **Desempenho Administrativo**

- o PDTIC
- o Gestão Administrativa e Financeira

- **Fiscalização Regulatória**

- o Temas e Subtemas de Fiscalização 2019
- o Iniciativas de Fiscalização Regulatória 2020

- **Agenda Regulatória 2019-2020**

- **Comunicação e Relacionamento**

### 3.1 DESEMPENHO OPERACIONAL FINALÍSTICO

Nesta camada, foram agrupadas as iniciativas que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Agência, com propostas de projetos estratégicos e estudos de inteligência institucional, para fins de formar entendimentos que viabilizem a atuação da Agência com base em evidências.

#### 3.1.1. PROJETOS ESTRATÉGICOS

Segue quadro contendo os projetos estratégicos propostos para serem executados ao longo de 2019-2020, a área proponente e responsável pela sua execução, o escopo, e as previsões de início e de duração do projeto.

Vale esclarecer que também foram contemplados aqueles projetos constantes do Plano Operacional (Tático) 2018 com previsão de encerramento em 2019, que seguirão sendo acompanhados e os projetos “Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços” e “Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos”.

Outros projetos do Plano Operacional (Tático) 2018 que porventura não venham a ser concluídos em 2018 seguirão sendo acompanhados no âmbito do presente plano.

## QUADRO 6 - RELAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS 2019-2020

### 1 PROJETO DATA & ANALYTICS JUL 2018 ← 7 A 12 MESES →

Fomentar o uso das soluções e as melhores práticas de Analytics e Business Intelligence, por meio de uma melhor gestão das soluções de BI, da disponibilização dos dados e das publicações de dados, suportados pela ampliação do conhecimento dos envolvidos, da comunicação com o restante da Agência e do Know-how e de um framework de mercado de consultores especializados.

### 2 IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE JAN 2020 ← 7 A 12 MESES →

O projeto visa trabalhar a construção de produtos necessários ao novo modelo de gestão da qualidade, com o objetivo de agilizar a sua entrada em vigor. Sabe-se que a conclusão de tais produtos depende da versão final do regulamento, mas se entende que é possível avançar os debates e efetuar ajustes, caso se faça necessário, após a aprovação do RQUAL.

### 3 ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRUTURAL DE REDES DE TELECOMUNICAÇÕES - PERT JAN 2020 ← 7 A 12 MESES →

Diagnóstico do atendimento com banda larga no País, a fim de possibilitar que a Agência identifique se existe infraestrutura capaz de atender às demandas em cada região, para permitir que a adoção de qualquer ação - de qualidade, de ampliação do acesso, de disponibilização de espectro, de estímulo à competição, dentre outras - seja efetiva.

### 4 IMPLANTAÇÃO DA REVISÃO DO MODELO DE GESTÃO DO ESPECTRO JUL 2019 ← 13 A 24 MESES →

Implementação das deliberações do CD relativas ao projeto estratégico de revisão do modelo de gestão do espectro, que trata da reavaliação do atual modelo brasileiro de gestão do espectro de radiofrequências considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais no que diz respeito ao planejamento deste espectro, o monitoramento de seu uso eficiente, entre outros.

### 5 IMPLEMENTAÇÃO DA REAVALIAÇÃO DO MODELO DE OUTORGA E LICENCIAMENTO DE ESTAÇÕES INÍCIO A PARTIR DA APROVAÇÃO DO REGULAMENTO ← 13 A 24 MESES →

Implementação, após aprovação do CD, das proposições do Projeto Estratégico de Reavaliação do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações.

### 6 DEFINIÇÃO DO MODELO DE COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO DA ANATEL JAN 2019 ← 7 A 12 MESES →

Sistematizar e desenhar o procedimento do processo de acompanhamento controle e fiscalização nas fases de planejamento, execução, avaliação das ações propostas e divulgação dos resultados obtidos.

### 7 DEFINIÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA REGIONAL JAN 2019 ← 7 A 12 MESES →

Definir e submeter ao Conselho Diretor proposta de modelo de governança para a execução dos diversos processos realizados nas unidades descentralizadas (UDs).

### 8 MONITORAMENTO DA COMPETIÇÃO JUN 2019 ← MAIS DE 24 MESES →

Implementar as medidas necessárias para a efetivação do PGMC na promoção da competição nos mercados varejistas de telecomunicações e na regulação dos relacionamentos atacadistas envolvendo prestadoras com Poder de Mercado Significativo

**9** **IMPLEMENTAÇÃO DO MP GERIR AQUISIÇÕES E CONTRATOS** **ÁREA SAF** **JAN 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Promover o acompanhamento e controle da implantação do Macroprocesso Gerir Aquisições e Contratos conforme cadeia de valor proposta pela Consultoria Advisia com a participação das áreas de negócio da Anatel, bem como identificar eventuais processos não mapeados ou necessidades de ajustes nos fluxos propostos.

**10** **IMPLEMENTAÇÃO DO MP GERIR INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS** **ÁREA SAF** **JAN 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Promover o acompanhamento e controle da implantação do Macroprocesso Gerir infraestrutura e Serviços conforme cadeia de Valor proposto pela Consultoria Advisia com a participação das áreas de negócio da Anatel, bem como identificar eventuais processos não mapeados ou necessidades de ajustes nos fluxos propostos.

**11** **COORDENAR A PARTICIPAÇÃO DA ANATEL NO ESTUDO DA OCDE** **ÁREA SUE** **JAN 2019** **← ACIMA DE 24 MESES →**

Garantir logística de insumos necessários para a OCDE elaborar o estudo “*OECD Reviews Of Digital Transformation: Going Digital In Brazil And Telecommunication Policy And Regulation In Brazil*”

**12** **PROMOVER A CULTURA RESPONSIVA NA FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITOS DOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES** **ÁREA SRC** **MAR 2020** **← 7 A 12 MESES →**

Realizar estudos e adotar de técnicas, instrumentos e estratégias responsivas no processo de acompanhamento e controle de direitos dos consumidores, frente as novas regras de fiscalização regulatória.

**13** **CALCULAR O RANKING DE ACESSIBILIDADE E REALIZAR O EVENTO ANUAL DO PRÊMIO ANATEL DE ACESSIBILIDADE** **ÁREA SPR** **JAN 2020** **← ATÉ 6 MESES →**

Calcular e divulgar a classificação comparativa entre as prestadoras, de acordo com as ações de acessibilidade por elas promovidas, nos termos do art. 32 do Regulamento Geral de Acessibilidade - RGA, aprovado pela Resolução nº 667/2007. Realizar o evento anual de premiação da empresa melhor classificada.

**14** **PREPARAR E DEFINIR METODOLOGIA PARA ADAPTAÇÃO DO REGIME DE OUTORGA DO STFC** **ÁREA SUE** **JAN 2020** **← 12 MESES →**

Preparar e definir metodologia de cálculo para: (i) identificação e inventariamento patrimonial dos bens reversíveis; (ii) análise de conformidade dos modelos de custos vigentes e; (iii) cálculo do valor econômico associado à adaptação do regime de outorga nos moldes da Lei nº 13.879/19.

### 3.1.2. INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL

Uma inovação que surgiu neste ciclo de planejamento institucional em nível tático são as iniciativas pertinente à inteligência institucional. Ou seja, as áreas de negócio propuseram-se a realizar estudos de modo a balizar a atuação regulatória em evidências. Assim, foram propostos estudos para fins de formação de entendimentos e de balizar posicionamentos institucionais sobre determinadas questões setoriais, ou para verificação da adequação de alguns comandos normativos considerando a dinâmica setorial.

O quadro a seguir apresenta a relação dos estudos propostos, as respectivas áreas proponentes, o escopo previsto, a data prevista para o início do estudo, e a expectativa de sua duração.

## QUADRO 7 - RELAÇÃO DE ESTUDOS 2019-2020 - INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL

- 1 ESTUDOS SOBRE MERCADOS RELEVANTES DIGITAIS**   **JAN 2019** **← 13 A 24 MESES →**

Propõe-se a identificar vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital, identificando ainda possíveis falhas de mercado e eventuais mercados relevantes digitais.
- 2 ESTUDO SOBRE OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**   **FEV 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Propõe-se a analisar novos modelos de negócio que permitam a sustentabilidade das prestadoras de serviços de telecomunicações em um cenário de novas tecnologias, tais como IoT, serviços baseados em OTT, dentre outros.
- 3 ESTUDO SOBRE A ADEQUAÇÃO DA SANÇÃO DE CADUCIDADE PREVISTA PARA NÃO PAGAMENTO DA TAXA DE FISCALIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO (TFF)**   **AGO 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Propõe-se a avaliar a proporcionalidade entre a sanção prevista para o não pagamento de TFF e a conduta irregular que a enseja.
- 4 ESTUDO SOBRE AS ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO NA OFERTA, CONTRATAÇÃO E FRUIÇÃO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**   **JUL 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Propõe-se a identificar as assimetrias de informação nos relacionamentos com o consumidor, bem como mecanismos capazes de reduzi-las, com vistas ao empoderamento do consumidor ao tomar suas decisões de consumo.
- 5 ESTUDO SOBRE USO DE DADOS PESSOAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**   **JAN 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Propõe-se a lançar luz sobre a gestão de dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações.
- 6 ESTUDO PARA IDENTIFICAR BARREIRAS REGULATÓRIAS QUE IMPACTEM O DESEMPENHO E A EXPANSÃO DAS REDES 5G**   **FEV 2019** **← 7 A 12 MESES →**

Propõe-se aprofundar estudos técnico-científicos sobre a rede 5G; identificar oportunidades e desafios em relação à rede 5G e avaliar os modelos regulatórios (espectro, outorga, consumidor, competição, qualidade, cobertura e infraestrutura), identificando possíveis barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão da rede 5G.
- 7 DESENVOLVER ESTUDOS SOBRE RELAÇÕES DE CONSUMO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES PREVISTOS NA PARCERIA COM O IBICT**   **JAN 2019** **← 13 A 24 MESES →**

Realização de estudos com objetivos de:

  - elaborar e aplicar modelagem teórico-metodológica, baseada em grandes conjuntos de dados, para estudo das relações de consumo em telecomunicações no Brasil; e
  - propor e implementar metodologia de aferição de boas práticas de relacionamento com o consumidor em telecomunicações no Brasil, a partir da coleta, análise e estruturação de dados.
- 8 REALIZAR ESTUDO SOBRE AS MEDIDAS QUE PODEM SER ADOTADAS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DE PRODUTOS PARA TELECOMUNICAÇÕES**   **JUN 2020** **← 7 A 12 MESES →**

Identificar melhorias no processo de avaliação da conformidade que possibilitem a sua ampliação no sentido de abordar questões de segurança cibernética.

### 3.1.3 AÇÕES DE PROMOÇÃO DA COOPERAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA E COM OS ÓRGÃOS DE DEFESA DO CONSUMIDOR

#### **a) Prestar a assistência e a colaboração que for solicitada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, nos termos da lei.**

As ações de promoção da cooperação com os órgãos de defesa da concorrência serão realizadas a partir do compartilhamento de documentos, estudos, pesquisas, metodologias, conhecimentos, intercâmbio de projetos, informações técnicas que não contenham juízo de valor terminativo expedido pelos órgãos superiores e experiências nas respectivas áreas de atuação da Agência e do CADE.

#### **b) Ações de promoção de cooperação com órgãos de defesa do consumidor**

A Anatel tem, entre suas atribuições centrais, as interações institucionais com entidades de defesa do consumidor, tais como Procons, representações do Ministério Público e de defensorias públicas, integra o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), coordenado pela Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Nesse sentido, faz-se necessário promover as seguintes ações de diálogo permanente com as entidades de defesa do consumidor:

- Acompanhar as reuniões do Comitê de Defesa dos Usuários de Serviços de Telecomunicações (CDUST), órgão de assessoramento do Conselho Diretor;
- Acompanhar as reuniões dos conselhos de usuários de serviços de telecomunicações, mantidos pelas principais prestadoras de serviços de telecomunicações, em todas as macrorregiões geográficas.
- Participar de eventos promovidos pelas entidades de defesa do consumidor, tais como reuniões com Procons estaduais e municipais, em especial os alusivos à Semana do Consumidor, realizada anualmente no mês de março e em parceria com entidades locais.

## 3.2 DESEMPENHO ADMINISTRATIVO

Esta camada organiza as iniciativas que viabilizam o funcionamento operacional da Agência e dão suporte às demais iniciativas táticas. Não se trata de um desafio trivial, uma vez que se deve criar as condições necessárias para que a Agência desempenhe suas atividades e possa cumprir com sua missão institucional, por meio da manutenção e modernização da infraestrutura da Anatel.

### 3.2.1. PDTIC 2019-2020

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) contempla as iniciativas relacionadas ao provimento de serviços e de infraestrutura de TI e tem o condão de conferir maiores eficácia e efetividade para os processos, uma vez que viabilizam o processamento de grande quantidade de informações. Do mesmo modo, iniciativas relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, além de permitirem a integração e comunicação entre as áreas e a disseminação do conhecimento, também viabilizam a comunicação com a sociedade. São tidas como iniciativas que dão suporte à execução da estratégia.

O quadro a seguir apresenta as iniciativas do PDTIC 2019-2020, cujo levantamento de necessidades deu-se no bojo do processo nº 53500.003822/2018-13. As iniciativas foram propostas para fins de enfrentamento dos desafios que foram prospectados pelas áreas de negócio.

As iniciativas do PDTIC são compostas por ações que já foram aprovadas no âmbito da Comissão Interna de Tecnologia da Informação (CITI), presidida pelo Presidente da Anatel. O quadro a seguir apresenta as iniciativas selecionadas para serem executadas no âmbito do PDTIC 2019-2020.

**1** **ADQUIRIR E MANTER SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE REDE, DO DATACENTER E DE MICROINFORMÁTICA NECESSÁRIOS À CONTINUIDADE DO NEGÓCIO DA AGÊNCIA.**

A iniciativa contempla o provimento de bens e serviços para suporte do Datacenter, solução de balanceamento de carga e firewall de aplicações, de servidores de rede para as unidades descentralizadas, de serviço de transporte de dados para interligação das estações remotas de monitoramento do espectro e periféricos de TIC para as unidades descentralizadas (GRs).

**2** **ADQUIRIR E MANTER AS LICENÇAS DE SOFTWARES NECESSÁRIAS À CONTINUIDADE DO NEGÓCIO DA AGÊNCIA**

A iniciativa contempla o provimento de solução para gestão centralizada de ambientes computacionais.

**3** **ATENDER DE FORMA ADEQUADA ÀS DEMANDAS DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES, TELECOMUNICAÇÕES E MICROINFORMÁTICA DA AGÊNCIA, ESPECIALMENTE TELEFONIA, VIDEOCONFERÊNCIA, ACESSO À INTERNET, COMUNICAÇÃO DE DADOS, LINKS DE FISCALIZAÇÃO, CORREIOS, SUPORTE AO USUÁRIO E IMPRESSÃO.**

A iniciativa contempla o provimento de serviços de atendimento técnico ao usuário de TIC, de serviço de transporte de dados para interligação das unidades descentralizadas da Anatel à sede (Rede MPLS), de serviço de acesso à Internet, de serviço de rede sem fio, de suporte técnico em ambiente de redes e comunicações integradas, de serviço para fornecimento de certificados digitais, de solução antivírus e antispam, serviço de suporte técnico para solução de telefonia VoIP, de serviços de locação de impressoras (outsourcing), de Serviço Móvel Pessoal (SMP) e de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC).

**4** **ATENDER DE FORMA ADEQUADA AS DEMANDAS DE SERVIÇOS DE SUPORTE AO AMBIENTE COMPUTACIONAL E À REDE DE COMPUTADORES DA AGÊNCIA**

A iniciativa contempla o provimento de suporte técnico para infraestrutura de ambientes computacionais e aplicações departamentais.

**5** **ATENDER DE FORMA ADEQUADA AS DEMANDAS DE SERVIÇOS RELACIONADAS À GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO, ESPECIALMENTE INDEXAÇÃO DE JURISPRUDÊNCIA, BIBLIOTECA, DADOS, INFORMAÇÃO, PORTAIS NA INTERNET E NA INTRANET, PROCESSO ELETRÔNICO E PUBLICAÇÕES OFICIAIS**

A iniciativa contempla a disponibilização de bases de dados, com seus respectivos artefatos, no Portal Brasileiro de Dados Abertos e o provimento de suporte técnico do software de gestão do acervo bibliográfico e portal de jurisprudência.

**6** **DESENVOLVER, EVOLUIR E MANTER SISTEMAS COM QUALIDADE E TEMPESTIVIDADE ADEQUADA ÀS NECESSIDADES DA AGÊNCIA, ESPECIALMENTE OS RELACIONADOS AOS MACROPROCESSOS GERIR FINANÇAS E ARRECADAÇÃO (ARCO), GERIR RECURSOS À PRESTAÇÃO (MOSAICO) E ACOLHER E TRATAR DEMANDAS DOS CONSUMIDORES (FOCUS)**

A iniciativa contempla a revisão do modelo de desenvolvimento de sistemas (metodologia ágil e política de desenvolvimento interno), o aprimoramento dos controles para acompanhamento das demandas de sistemas de TI, o provimento de serviços de desenvolvimento, manutenção evolutiva, sustentação de sistemas e de aferição e validação de métricas e implantação de ferramenta de integração de desenvolvimento de aplicações (versionamento, gestão de requisitos, gestão de processo ágil, automação, teste e gestão de releases).

**7** **DESENVOLVER, EVOLUIR E MANTER APLICATIVOS MÓVEIS COM QUALIDADE E TEMPESTIVIDADE ADEQUADAS ÀS NECESSIDADES DA AGÊNCIA, ESPECIALMENTE O “COMPARADOR DE OFERTAS” E O “ANATEL CONSUMIDOR”**

A iniciativa contempla o provimento de manutenção dos aplicativos móveis da Agência.

**8** **IMPLANTAR A VISÃO FUTURA DA ARQUITETURA DE APLICAÇÕES COM BASE NOS PRODUTOS DA CONSULTORIA ADVISIA**

A iniciativa contempla o provimento de serviço de arquitetura e administração de dados, a definição de padrões, metodologias e tecnologias para suportar o desenvolvimento de *frontend* das aplicações e a implantação e operacionalização dos processos de gerenciamento de mudança e de gerenciamento de configuração.

**9** **ELABORAR ESTUDOS TÉCNICOS PARA AS NOVAS NECESSIDADES DE TIC PREVISTAS NO PDTIC**

A iniciativa contempla a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para avaliar a melhor opção para atendimento às necessidades de solução de TIC identificadas no PDTIC 2019-2020.

## 3.2.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

O tema Gestão Administrativa e Financeira é outra inovação trazida no planejamento em nível tático para o biênio 2019-2020. Para o enfrentamento aos desafios que se vislumbram, foram definidas iniciativas a serem executadas no período e foi realizada uma priorização de competências a balizarem a oferta de capacitação institucional.

O quadro abaixo apresenta as iniciativas a serem executadas, à luz das diretrizes táticas aprovadas pelo Conselho Diretor.

### QUADRO 9 - INICIATIVAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

#### 1 PROGRAMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO

Um Programa de Gestão por Desempenho contempla a utilização de diversas ferramentas para o aumento da eficiência e da produtividade. Entre elas, destacam-se a utilização de sistemas corporativos robustos, a implementação do teletrabalho e a avaliação periódica dos recursos humanos envolvidos.

A execução desta iniciativa está sujeita ao atendimento da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, editada pelo MPOG, e seu acompanhamento em nível tático será reportado pela Superintendência de Administração e Finanças por meio de envio de relatório qualitativo, explicitando os avanços, as dificuldades e eventuais intercorrências.

#### 2 PLANO DE REVITALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA PREDIAL DA ANATEL (PRA)

O Plano de Recuperação da Infraestrutura da Anatel visa garantir a integridade da estrutura, a segurança e a salubridade dos servidores e usuários e atender a exigências da legislação e formuladas pelos órgãos de controle, obrigações que foram afetadas pelas restrições orçamentárias enfrentadas nos últimos anos. Após mapeamento da situação dos ambientes de trabalho da Agência, as demandas foram classificadas de acordo com a caracterização do serviço necessário e os riscos associados à sua não realização. Tais serviços foram classificados nas seguintes categorias: manutenção predial civil; reforma da instalação elétrica estabilizada, reforma da instalação hidráulica; luminotecnia; adequação de acessibilidade; reforma de instalação sanitária; aproveitamento de água de chuva; mini geração de energia solar fotovoltaica; prevenção e combate a incêndio; reforma do cabeamento estruturado; patologia estrutural; arquitetônico de ampliações; arquitetônico de restauros; CFTV; ventilação, exaustão e climatização; mobiliário e layout; urbanização e paisagismo do pátio; e impermeabilização.

Ademais, concluiu-se que para solucionar os diferentes tipos de demandas fazia-se necessária uma solução centralizada, racionalizando a forma de contratação e de fiscalização, e a homogeneização de controles e serviços, favorecendo assim a eliminação de esforços duplicados e redução de custos operacionais.

Em que pese esta conclusão, o fato é que a realização das contratações e o recebimento de todos os projetos de forma concomitante traz riscos, com grande possibilidade de problemas na segunda etapa da contratação, qual seja, a execução dos serviços. Assim, com o intuito de minimizar os riscos, optou-se por dividir o Plano de Revitalização da Infraestrutura da Anatel em duas etapas (Contratação de Projetos Executivos e Execução dos Serviços), sendo a primeira delas dividida em duas fases.

Na primeira fase, chamada de Projeto Piloto, objetiva-se a contratação de Projetos Executivos completos para 4 (quatro) unidades a serem recuperadas, escolhidas de acordo com a complexidade e a urgência dos reparos. A medida refere-se às unidades descentralizadas da Agência em São Paulo (obra mais complexa), Rio de Janeiro (obra mais simples), Bahia (obra que, somada com as outras, faz com que todos os tipos de projetos estejam no Projeto-Piloto) e Mato Grosso (obra com prazo pelo Ministério Público do Trabalho).

A partir dos resultados oriundos da primeira fase será possível identificar e mitigar os riscos envolvidos e, por consequência, corrigir eventuais falhas, otimizar o processo e dar andamento à segunda fase, com a contratação de Projetos Executivos completos para a Sede da Agência (DF) e diversas Unidades Descentralizadas (ES, PR, SC, RS, PE, AL, PB, GO, MS, TO, SE, CE, RN, AP e RR).

Recebidos e aprovados os projetos, dar-se-á seguimento à segunda etapa da contratação, relativa à execução dos serviços.

Processos instaurados:

- Processo nº 53500.015702/2018-51: Contratação de Projetos Executivos - Projeto Piloto; e
- Processo nº 53500.021639/2018-91: Contratação de Projetos Executivos - Segunda Fase.

#### 3 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

Reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos humanos da Anatel, realizando o dimensionamento de pessoal da Anatel.

#### **4 PLANO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES (PAC 2019 E 2020)**

O Plano Anual de Contratações da Anatel (PAC) apresenta o conjunto de novas aquisições e contratações que se pretende realizar ao longo do ano na Anatel, criando condições para a implementação de um modelo de governança, que compreende essencialmente mecanismos de planejamento, execução e monitoramento das aquisições e contratações da Agência, tanto da Sede, quanto das unidades descentralizadas.

A execução do PAC depende fortemente da disponibilidade orçamentária e das regras de movimentação de dotação entre ações e grupos. Assim, o monitoramento de sua execução deve explicitar o esforço da Anatel no sentido de adquirir e contratar os bens e serviços necessários à consecução de suas competências a partir do orçamento disponível e de reduzir as principais lacunas para o desenvolvimento de projetos, a atualização de infraestrutura de TI e a atualização do capital humano enfrentadas nos últimos anos.

O PAC 2019 foi editado como um avanço de governança nas contratações da Agência, já em alinhamento com o disposto na Instrução Normativa nº 1/2019, editada pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (IN 1/2019), que tornou o instrumento obrigatório a partir do exercício de 2020.

#### **5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)**

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas para o ano de 2020 (PDP 2020) objetiva promover a capacitação dos servidores da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) nas competências necessárias ao desempenho de suas diversas atribuições funcionais e a capacitação gerencial, observando-se a otimização dos recursos disponíveis.

### **3.2.2.1. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Uma distinta programação de capacitação é crucial para manter os servidores da Anatel com condições de resposta ao ambiente dinâmico e complexo com que lidam.

A capacitação é, em primeiro lugar, um investimento em capital humano, por meio do desenvolvimento de capacidades e habilidades que são altamente necessárias para a condução dos processos de trabalho conduzidos pela Anatel. O sucesso na identificação e implementação dos eventos de aprendizagem indispensáveis à Agência se reflete em eficiência e eficácia organizacional.

Com fito em definir quais são as competências a serem prioritariamente consideradas na oferta de eventos de aprendizagem no biênio 2019-2020, foram consideradas as competências técnicas, organizacionais e comportamentais mapeadas em 2016 pela Consultoria Visagio, integrante do Consórcio liderado pela Consultoria Advisia, contratada por meio do Projeto 9--BRA/98/006, firmado entre a Anatel e a UIT (Processo SEI nº 53500.005127/2015-35).

Assim, para a priorização das competências, foram considerados:

I - Indicação, pelas áreas, das competências para as quais se requer desenvolvimento, em ordem de prioridade, para o enfrentamento dos desafios identificados no levantamento de propostas de iniciativas;

II - Análise de Qualidade de Vida no Trabalho na Anatel (2017) demonstrando a inter-relação de fatores, envolvendo aspectos de cultura e clima organizacional, com impacto no comprometimento do servidor e na consecução dos objetivos organizacionais;

III - Acompanhamento do desenvolvimento das competências priorizadas pelo Plano Operacional (Tático) 2018 e pelo Plano Anual de Capacitação 2018.

As competências priorizadas estão assim distribuídas, conforme quadro a seguir:

**1 LEIS, NORMAS E REGULAMENTOS APLICÁVEIS AO SETOR DE TELECOM**

Conhece as principais leis, normas e regulamentos aplicáveis ao setor de Telecom, tais como a Lei Geral de Telecomunicações (LGT), a lei 9.472 (que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações), a lei 4.117 (Código Brasileiro de Telecomunicações), o decreto 52.795 (que regulamenta os serviços de radiodifusão), o Plano Geral de Metas de Competição, o Regulamento dos Serviços de Telecomunicações e demais normas que tratem de aspectos institucionais, regulação, internet, tarifação, outorga, serviços de telecomunicações, fiscalização, controle de obrigações e competição.

**2 NORMAS E REGIMENTO INTERNO DA ANATEL**

Conhece as principais normas internas da Anatel, tais como o Regimento Interno, o Código de Conduta, entre outras.

**3 BANCO DE DADOS**

Tem capacidade de manipular banco de dados, realizando a captação, modelagem e leitura desses, através de ferramentas como o Access, SQL Server, MySQL, PostgreSQL, Nosq e FoxPro. Transforma os dados em informação relevante para tomadas de decisões e garante a segurança e integridade desses.

**4 ANÁLISE DE DADOS E ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DINÂMICOS**

Conhece os conteúdos básicos da área de estatística, sabendo aplicar os diferentes conceitos para analisar dados; aprofunda os conhecimentos em Microsoft Excel, tendo capacidade de utilizar os recursos para gerar tais análises. Consegue elaborar relatórios dinâmicos e dashboards.

**5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DE DADOS**

Conhece as principais técnicas e métodos estatísticos necessários para analisar dados, tais como: inferência, regressão, análise de desvios, projeções estatísticas, amostragem, modelagem probabilística, análise multivariada, distribuições, entre outros. Consegue utilizar ferramentas estatísticas necessárias à área de trabalho específica, tais como SAS, IBM SPSS Statistics, MATLAB e Programa R.

**6 BUSINESS INTELLIGENCE (BI)**

Conhece o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para suportar a gestão dos negócios. Sabe utilizar as teorias, metodologias e tecnologias existentes para transformar dados brutos em informação útil para tomadas de decisões estratégicas, tais como o Pentaho, o Data Warehouse e o Data Mining.

**7 GOVERNANÇA DE DADOS**

Sabe estruturar e administrar os ativos de informação, com o objetivo de suportar a tomada de decisão estratégica e aprimorar a eficiência operacional.

**8 LINGUAGEM DE PROGRAMAÇÃO PARA ANÁLISE DE DADOS**

Sabe utilizar a linguagem VBA (Visual Basic Application) para elaboração de macros, automatizando tarefas repetitivas ou criando relatórios complexos.

## **9** GESTÃO DE DADOS

Sabe definir, planejar, implantar e executar estratégias, procedimentos e práticas necessárias para gerenciar de forma efetiva os recursos de dados e informações das organizações, incluindo planos para sua definição, padronização, organização, proteção e utilização. Conhece as orientações do DAMA DMBOK para a gestão de dados.

## **10** REDAÇÃO OFICIAL

Compreende a aplicação de técnicas da redação oficial, tais como impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Sabe elaborar minutas, despachos, ofícios ou qualquer ato normativo necessário para a comunicação com o poder público.

## **11** TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO E ORATÓRIA

Possui habilidades argumentativas e conhece as regras e técnicas adequadas para produzir e apresentar um bom discurso, além das ferramentas necessárias para elaborar a apresentação. Sabe falar em público de forma estruturada e deliberada, conseguindo influenciar, informar ou entreter os ouvintes.

## **12** FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conhece e aplica os principais conceitos do Planejamento Estratégico, considerando suas etapas, como a formulação dos objetivos organizacionais; a análise interna das forças e limitações; a análise do ambiente externo; e a formulação das alternativas estratégicas. Utiliza metodologias, ferramentas e técnicas para a elaboração do planejamento, tais como BSC, análise de mercado, 5 forças de Porter, análise de cenários prospectivos, entre outras.

## **13** GESTÃO DE PROJETOS

Aplica conhecimentos, habilidades e técnicas para o gerenciamento de projetos de forma efetiva e eficaz, controlando tempo, custo, escopo e recursos e permitindo que os resultados dos projetos estejam alinhados com os objetivos do negócio. Sabe gerenciar as metas definidas para o projeto e utilizar ferramentas de projetos, como, por exemplo, o Project e o PWA.

## **14** GESTÃO DE PROCESSOS

Compreende a importância da visão por processos, entendendo quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os suportam. Realiza uma gestão por processos, sabendo o que e como medir, onde atuar e o que melhorar.

## **15** BENCHMARKING

Sabe pesquisar processos e práticas de outras entidades e realizar comparações para identificar as melhores práticas e alcançar um nível de superioridade ou vantagem, influenciando a produtividade e os resultados da agência.

## **16** REDES DE ACESSO

Conhece o funcionamento e tecnologias de redes de acesso, tanto as que utilizam meios guiados, por exemplo os padrões xDSL e cable modem, quanto as que utilizam meios não-físicos, como o WiFi, WiMAX e celulares.

## **17** TECNOLOGIAS E REDES DE TELECOMUNICAÇÕES

Conhece as tecnologias de sistemas de telecomunicações e possui domínio sobre sua evolução, incluindo teoria, normas, equipamentos, aplicações e suas classificações (sistemas fixos, móveis, satelitais, meios guiados, não guiados, modulações analógicas, digitais, etc.). Possui domínio sobre a evolução tecnológica das telecomunicações, e entende seus impactos no mercado.

## **18** CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

Ter consciência regulatória, entendendo os objetivos fundamentais da agência, o ambiente em que ela está inserida, os consumidores que ela atende (assim como as diferenças regionais de cada grupo de consumidores), o mercado de telecomunicações regulado e as leis e normas aplicáveis ao segmento.

## **19** VISÃO SISTÊMICA

Capacidade de visualizar a agência como um todo, entendendo a inter-relação entre os processos e garantindo a sinergia entre as áreas, de forma que haja cooperação, interação e troca de informações inter setoriais, agregando valor ao negócio. Assegurar que o trabalho, as ações as decisões e os comportamentos estejam alinhados com a estratégia, a visão, a missão e os valores da agência. Garantir o alinhamento interno, tanto horizontal como vertical, das decisões chaves da agência.

## **20** ENGAJAMENTO/COMPROMETIMENTO

Agir com empenho e se comprometer com os resultados da agência, utilizando da melhor forma o potencial produtivo individual. Entender o propósito da agência e se conectar com ele. Estar motivado, demonstrando orgulho de pertencer à Anatel.

## **21** INICIATIVA

Capacidade de agir proativamente, sem depender de instruções alheias, e atuar com determinação, mesmo em situações de crise. Ter espírito empreendedor, buscando criar novas oportunidades. Tomar decisões com agilidade e inteligência, de forma a evitar problemas e situações de conflito.

Ressalta-se que a priorização de tais competências não impede que haja o investimento no desenvolvimento de outras que deverão estar elencadas no planejamento anual de capacitação. Contudo, diante de eventual cenário de contingenciamento orçamentário, as ofertas de capacitação pela Anatel aos seus servidores dar-se-ão segundo tal priorização.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regula dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Nesse contexto, o planejamento de capacitação para o ano de 2020 passará a se dar por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP 2020), aprovado por meio da Portaria nº 2070, de 15 de outubro de 2019, que deixa de ter foco no evento de capacitação, para ter como ponto central a necessidade a ser atendida, que deve estar alinhada com o alcance dos objetivos estratégicos do órgão.

O programa continuado de desenvolvimento gerencial, por meio da Academia de Liderança da Anatel, no biênio de 2019-2020, terá também seus esforços ampliados e direcionados conforme resultados apresentados pela Fundação Dom Cabral para as trilhas gerenciais.

Consoante o Plano Tático ora apresentado, a Anatel conta com um conjunto de informações que permitirá identificar os principais eventos de aprendizagem a serem realizados em 2019-2020, o que confere à Gerência de Desenvolvimento e Administração de Pessoas (AFPE) a possibilidade de atuar de maneira proativa, ofertando ao corpo funcional da autarquia oportunidades de desenvolvimento de competências que subsidiarão o alcance da missão institucional, alinhadas com as principais necessidades da Agência.



### 3,3 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA

#### 3.3.1 TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO 2019

Com relação à fiscalização, os temas e subtemas das ações de fiscalização foram priorizados pelo critério de motricidade, à luz das diretrizes táticas aprovadas, e dos objetivos estratégicos.

À guisa de esclarecimento, informe-se que não há prioridade entre os subtemas que constam do mesmo bloco de priorização durante o exercício de 2019.

QUADRO 11 - FISCALIZAÇÃO - PRIORIDADES 2019

#### PRIORIDADE 1 TEMAS E SUBTEMAS

##### CERTIFICAÇÃO

- E-commerce
- Importação
- Comercialização
- Distribuição
- Fabricação

##### INFRAESTRUTURA

- Bens Reversíveis

##### QUALIDADE

- Disponibilidade e Interrupção
- Monitoramento dos indicadores de qualidade
- Continuidade

##### USO DO ESPECTRO

- Uso irregular do Espectro
- Uso não autorizado do espectro
- Interferência em serviço de interesse coletivo
- Interferência em serviços com risco à vida (SLMA, SLMM, Radiodeterminação, Radiolocalização, Segurança, Radionavegação, Busca e Salvamento)

#### PRIORIDADE 2 TEMAS E SUBTEMAS

##### QUALIDADE

- Métodos de coleta, cálculo e indicadores de qualidade

##### DIREITOS DO CONSUMIDOR

- Atendimento Pós Venda
- Oferta e Contratação
- Cancelamento a pedido
- Faturamento, Cobrança e Ressarcimento

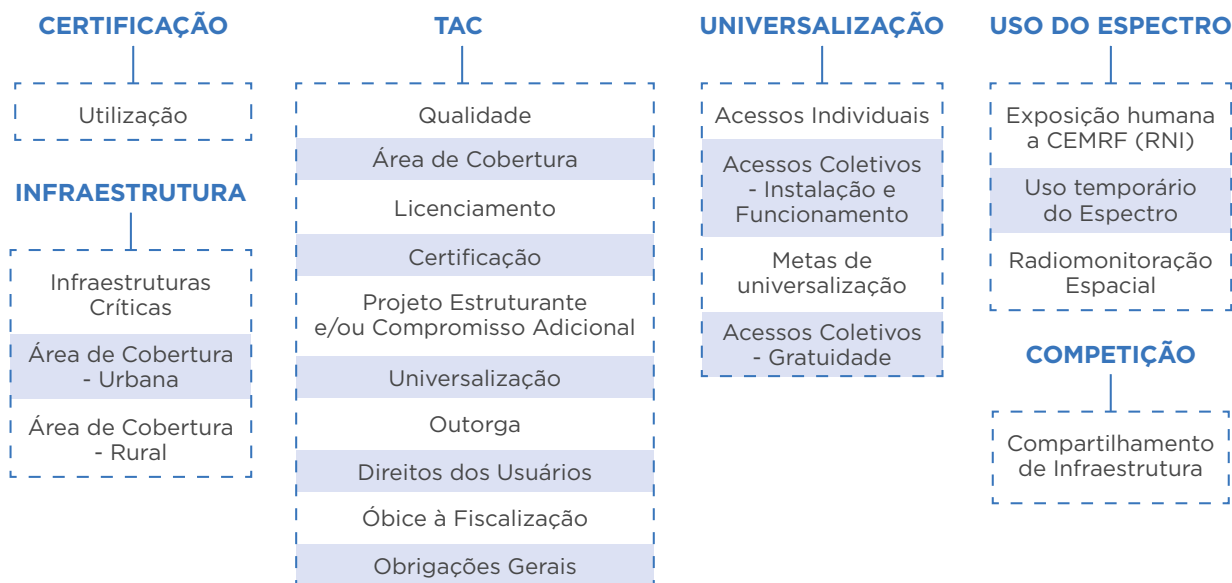
##### OBRIGAÇÕES GERAIS

- Portabilidade

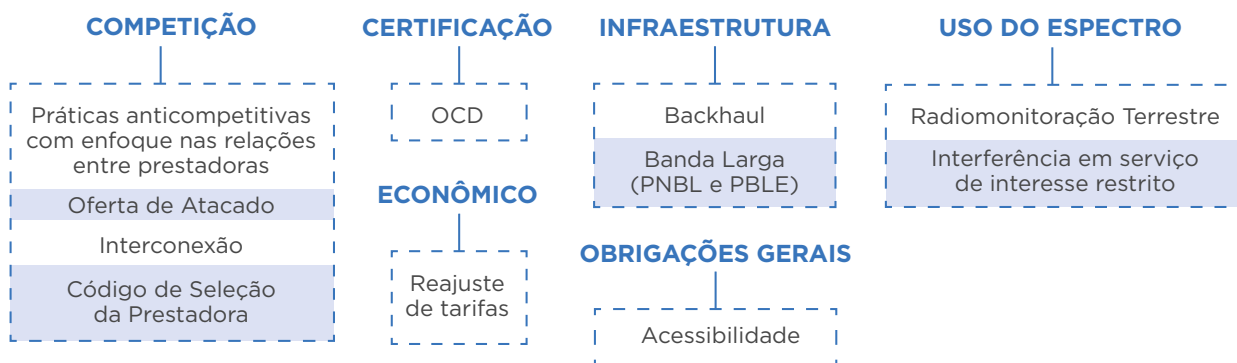
##### USO DO ESPECTRO

- Interferência prejudicial: conflito de coordenação nacional
- Interferência prejudicial conflito de coordenação internacional
- Interferência em Satélite

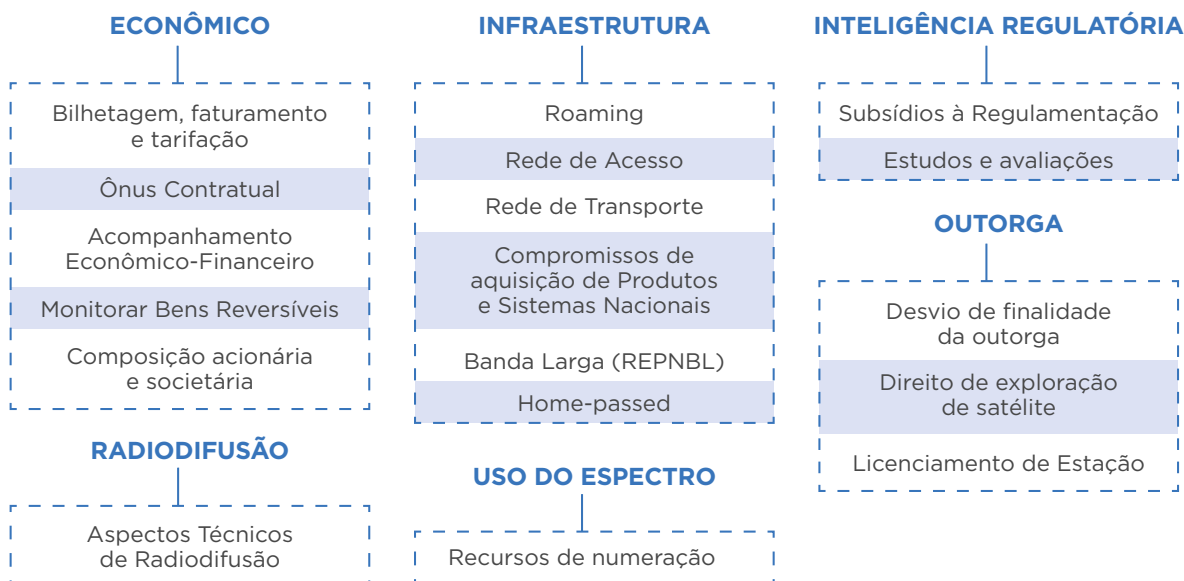
**PRIORIDADE 3 TEMAS E SUBTEMAS**

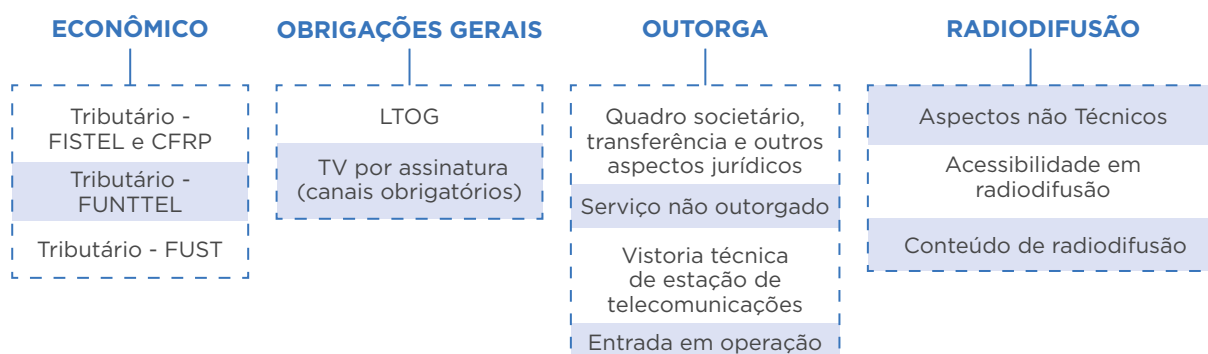


**PRIORIDADE 4 TEMAS E SUBTEMAS**



**PRIORIDADE 5 TEMAS E SUBTEMAS**





### 3.3.2 INICIATIVAS DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA 2020

Em 2020 serão executadas e acompanhadas, em substituição aos Temas e Subtemas de Fiscalização, as iniciativas de Fiscalização Regulatória a serem empreendidas pela Anatel junto aos regulados, com foco em resultados e na melhoria do desempenho do setor.

As iniciativas de Fiscalização Regulatória deverão ter prioridade sobre qualquer outra atividade de fiscalização a ser realizada na Agência durante o exercício de 2020, sendo que, no caso de disponibilidade de recursos, as ações de fiscalização poderão ser realizadas conforme forem solicitadas no âmbito do Plano Operacional da Fiscalização.

#### QUADRO 12 - INICIATIVAS DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA 2020

ÁREA  
**SRC**

**1** PROCEDIMENTO DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITO DO CONSUMIDOR SOBRE LIGAÇÕES ABUSIVAS DE OFERTAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES (TELEMARKETING)

Desenvolvimento de soluções voltadas à mitigação das ligações abusivas de tele vendas realizadas em nome das prestadoras de serviços de telecomunicações.

ÁREA  
**SFI**

**2** PLANO DE TRATAMENTO DE REPORTES DE INTERFERÊNCIA NO SERVIÇO MÓVEL AERONÁUTICO - PRISMA

Monitoramento, acompanhamento, coleta de dados, diagnóstico e tratamento de reportes do Serviço Móvel Aeronáutico.

ÁREA  
**SFI**

**3** PLANO DE AÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA EXPOSIÇÃO HUMANA A CAMPOS ELETROMAGNÉTICOS DE RADIOFREQUÊNCIA - PAE

Realizar medições dos campos eletromagnéticos de radiofrequência com sondas móveis, realizando-se medições detalhadas com sondas portáteis em locais onde sejam identificados níveis acima de 14 V/m.

ÁREA  
**SPR**

**4** MAPEAMENTO DA INFRAESTRUTURA DE REDES DE TELECOMUNICAÇÕES NO PAÍS (BACKHAUL)

Mapeamento da infraestrutura de redes de telecomunicações no país, identificando as empresas, tipo de tecnologia de atendimento (fibra óptica, radio transmissão ou satélite), sua capacidade atual de transporte e as rotas até o backbone da prestadora. Validar as informações referentes ao backhaul, reportadas anualmente à Agência pelas prestadoras, por município.

## 5 PLANO DE AÇÃO DE COMBATE À PIRATARIA - PACP

ÁREA  
SFI

A partir desta ação, objetiva-se fomentar o disciplinamento do setor de telecomunicações e da sociedade acerca da importância do uso e da comercialização dos produtos de telecomunicações certificados e homologados junto à Anatel; ampliar as ações do PACP junto aos órgãos parceiros, além de possibilitar a capacitação de agentes públicos sobre a regulamentação vigente, as formas de identificar os produtos passíveis de homologação, procedimentos para retenção, autuação ou perdimentos de produtos não homologados de telecomunicações; fortalecer o papel institucional da Agência, adotando-se modelo responsivo, aprimorando-se a atuação regulatória.

## 6 PROCEDIMENTO DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITO DO CONSUMIDOR DE COBRANÇA DE DADOS NA TECNOLOGIA 4G (4G)

ÁREA  
SRC

Trata-se Procedimento de Fiscalização Regulatória (PFR) com o intento de mitigar a cobrança de dados na tecnologia 4G à revelia do consumidor.

## 7 PROCEDIMENTO DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITO DO CONSUMIDOR PARA O SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA (BANDA LARGA)

ÁREA  
SRC

Estudar e implementar ações regulatórias e de acompanhamento destinadas a melhorar a percepção e a experiência do consumidor com a Banda Larga Fixa.

## 8 PLANO GERAL DE METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO - PGMU

ÁREA  
SCO

Verificar a aderência da atuação das concessionárias ao PGMU.

## 9 PLANO DE MONITORAÇÃO DO ESPECTRO UTILIZADO POR APLICAÇÕES CRÍTICAS - PMEC

ÁREA  
SFI

Monitoramento periódico das principais faixas de frequências utilizadas para comunicações de socorro e segurança, controle de tráfego aéreo e marítimo e faixas de uso proibido.

## 10 PLANO DE MONITORAÇÃO DO ESPECTRO NA FRONTEIRA - PMEF

ÁREA  
SFI

Monitoramento, acompanhamento, coleta de dados e diagnóstico do estado atual de utilização do espectro nas fronteiras do país, bem como potenciais riscos de futuras radiointerferências.

## 11 PROCEDIMENTO DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITO DO CONSUMIDOR DE CANCELAMENTO DE SERVIÇOS (PFR CANCELAMENTO)

ÁREA  
SRC

Realizar o monitoramento e acompanhamento das obrigações relativas a rescisão dos contratos de serviços de telecomunicações, estabelecidas pelo Regulamento Geral de Direitos do Consumidor de Serviços de Telecomunicações (RGC).

## 12 PREVENÇÃO CONTRA FRAUDES - SPOOFING

ÁREA  
SCO

Identificação de tráfego fraudado por meio de técnica de spoofing e adoção de mecanismos visando sua inibição.

ÁREA  
SCO

### 13 INFORMAÇÃO SOBRE COBERTURA DO SMP

Avaliar o cumprimento de Compromissos de Abrangência. Estimular as prestadoras a melhorar procedimentos de informação aos consumidores sobre a cobertura do SMP, e respectivas tecnologias, nas áreas de maior interesse de uso, no ato da venda, evitando quebra de expectativas no consumo. Percebe-se que o tema tem alta correlação com as queixas enviadas por consumidores em relação à qualidade do serviço.

ÁREA  
SOR

### 14 AVALIAÇÃO DA BASE DE DADOS DE ESTAÇÕES QUE UTILIZAM ESPECTRO

Atualização da Base de Dados das Estações Rádio Base - ERB's Licenciadas do Serviço Móvel Pessoal - SMP.

ÁREA  
SCO

### 15 CADASTRO PRÉ PAGO

Estimular as prestadoras a melhorarem os procedimentos em relação ao cadastro de usuários do SMP na modalidade de pré-pago, conforme determina a Lei 10.703 e a Resolução 477/2007.

ÁREA  
SRC

### 16 PROCEDIMENTO DE FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DIREITO DO CONSUMIDOR DE TRANSPARÊNCIA NA OFERTA E NA CONTRATAÇÃO (TRANSPARÊNCIA)

Trata-se Procedimento de Fiscalização Regulatória (PFR) com o intento de se realizar o monitoramento e acompanhamento das obrigações legais relativamente às regras de transparência e clareza nas ofertas veiculadas pelas prestadoras para a contratação de Serviços de Telecomunicações.

ÁREA  
SFI

### 17 FISCALIZAÇÕES DE RADIOINTERFERÊNCIA NO SERVIÇO MÓVEL PESSOAL

Monitoramento, acompanhamento, coleta de dados, diagnóstico e tratamento de interferências no Serviço Móvel Pessoal, que reduzem a qualidade percebida do serviço.

ÁREA  
SCO

### 18 BENS REVERSÍVEIS.

Dar tratamento a questões relativas a bens reversíveis.

ÁREA  
SFI

### 19 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA DE DENÚNCIAS

Recebimento, acompanhamento, diagnóstico das denúncias recebidas pela fiscalização sobre prestação clandestina, uso não autorizado de radiofrequência, prestação de serviço sem outorga, entre outros.

ÁREA  
SCO

### 20 FISCALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RESSARCIMENTO AOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Conhecimento do processo de ressarcimento aos usuários de telecomunicações nas prestadoras detentoras de Poder de Mercado Significativo (PMS), por meio de estudo exploratório que mapeie os fluxos, a documentação, a forma de análise de registros comprobatórios e os sistemas envolvidos. E identificação das maneiras de facilitar o acompanhamento contínuo dos processos de ressarcimento ao consumidor, automatizando processos e permitindo a conferência precisa e maciça, de maneira a diminuir o tempo e os custos envolvidos na fiscalização do tema.

ÁREA  
SCO

## 21 PLANO BANDA LARGA NAS ESCOLAS URBANAS - PBLE

Verificar se as escolas urbanas estão sendo atendidas na forma como previsto no PBLE.

ÁREA  
SFI

## 22 MONITORAMENTO DE INDICADORES DE QUALIDADE - DISPONIBILIDADE E INTERRUPÇÃO

Monitoramento, acompanhamento, coleta de dados, diagnóstico e tratamento de fatores que reduzem a qualidade percebida do serviço.

ÁREA  
SFI

## 23 MONITORAMENTO DE INDICADORES DE QUALIDADE DA ENTIDADE AFERIDORA DA QUALIDADE

Monitoramento de Indicadores de Qualidade da Entidade Aferidora da Qualidade.

ÁREA  
SCP

## 24 AVALIAR A CONFORMIDADE DO PROCESSO DE TARIFICAÇÃO DOS VALORES APURADOS NO MOMENTO DO FATURAMENTO

Avaliar a conformidade do processo de tarifação dos valores apurados no momento do faturamento, de acordo com os termos e condições constantes nos contratos da oferta associada. Ademais deverão ser verificados: a fidelização; condições de contratação de SVA; sumário da Contratação; se o plano no momento da oferta corresponde as mesmas características do plano ao qual o consumidor aderiu; disponibilização de ofertas sem discriminação; reajuste de Planos, e; mecanismo de comparação de Planos de Serviço e ofertas promocionais.

ÁREA  
SOR

## 25 USO EFICIENTE DOS RECURSOS DE NUMERAÇÃO

Atuar junto as prestadoras e a ABR Telecom no intuito de promover um uso mais eficiente dos recursos.

ÁREA  
SPR

## 26 VALIDAÇÃO DOS NÚMEROS DE ACESSOS INFORMADOS MENSALMENTE À AGÊNCIA DOS SERVIÇOS. (ACESSOS)

No caso dos acessos do SMP, considerando divergências de valores já anteriormente verificados, deverá ser realizada uma fiscalização nas menores granularidades de informações disponíveis na Agência, quais sejam, tecnologia e área de registro, com especial atenção nos acessos do tipo LTE. No caso da fiscalização do STFC, deverá ser verificada a consistência dos valores, por município e apenas os acessos individuais em serviço. O projeto envolve fiscalizações em campo e acompanhamento pela área técnica.

ÁREA  
SPR

## 27 FISCALIZAÇÃO DO PROJETO CELULAR LEGAL (CEMI)

Monitoramento, acompanhamento, coleta de dados, diagnóstico e tratamento de procedimentos envolvendo o CEMI.

ÁREA  
SCO

## 28 ÔNUS CONTRATUAL

Verificar a veracidade dos valores declarados pelas prestadoras a título de ônus contratual.

**29****ACOMPANHAR OS INDICADORES DO RANKING DE ACESSIBILIDADE**

Acompanhamento dos indicadores do Ranking de acessibilidade, previsto no Regulamento Geral de Acessibilidade – RGA (Resolução nº 667/2016).

**30****FISCALIZAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA**

Fiscalização regulatória da situação econômico-financeira das prestadoras de telecomunicações.

### 3.4. AGENDA REGULATÓRIA

A Agenda Regulatória é um instrumento de planejamento da regulamentação que confere maior publicidade, previsibilidade, transparência e eficiência para o processo regulatório da Agência, possibilitando o acompanhamento, pela sociedade e entes regulados, dos compromissos pré-estabelecidos pelo órgão regulador.

A Agenda Regulatória contém todas as normatizações conduzidas pela Anatel no período de referência. Sua elaboração permite um melhor direcionamento dos trabalhos internos com vistas a resultados externos, facilitando o planejamento, a coordenação e o controle das diversas ações necessárias à efetivação de cada um de seus itens e à obtenção dos resultados, além de prover a máxima transparência às atividades regulatórias.

De acordo com o Regimento Interno da Anatel, a competência para aprovação da Agenda Regulatória é do Conselho Diretor (artigo 133, inciso LXIII), sendo que cabe à Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR) elaborar e encaminhar a proposta ao colegiado para aprovação (artigo 155, inciso VIII).

Neste sentido, as iniciativas constantes da Agenda Regulatória para o biênio 2019-2020 têm essencialmente duas origens: (i) a continuação das iniciativas constantes da Agenda 2017-2018 ainda não finalizadas, iniciativas estas que estavam atreladas ao planejamento da Agência para os anos de 2017 e 2018; e (ii) novas iniciativas regulamentares mapeadas pelas áreas internas da Anatel durante o levantamento de necessidades realizado no bojo da construção da proposta de planejamento em nível tático para o biênio 2019-2020.

A Agenda Regulatória para o biênio 2019-2020 foi aprovada em 26 de março de 2019 por meio da Portaria nº 542, contendo 48 (quarenta e oito) iniciativas, sendo que 32 (trinta e duas) destas são relativas à continuação da Agenda Regulatória 2017-2018 e outras 16 são novas. Entre as iniciativas que continuam do biênio anterior, 19 (dezenove) estão classificadas como prioritárias e 13 (treze) como ordinárias. Entre as novas iniciativas, 2 (duas) são prioritárias e 14 (quatorze) ordinárias.

Durante o exercício de 2019, em razão da necessidade de elaboração de Edital de Licitações de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros e da Edição do Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, que extinguiu e estabeleceu diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal, fez-se mister a inclusão do item 49, com caráter de urgência e do item 50, com caráter prioritário, aprovados, respectivamente, pela Portaria nº 1.371, de 30 de julho de 2019 e Portaria nº 1.824, de 09 de setembro de 2019 .

A seguir, pode ser vislumbrado o quadro atualizado de Iniciativas Regulamentares, divididas em Temas e Subtemas.

**TEMA | PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

**SUBTEMA | Modelo de prestação e ampliação do acesso**

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>1</b>	Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações:(i) PGO, Termo de Autorização único e Temas relevantes para alteração da legislação de telecomunicações; e (ii) regulamento de adaptação	Prioritário		Aprovação final <sup>(i)</sup>  Consulta Pública <sup>(ii)</sup>		Aprovação final <sup>(iii)</sup>
<b>2</b>	Reavaliação da regulamentação sobre operacionalização das metas de universalização	Prioritário	Relatório de AIR  Consulta Pública	Aprovação final		
<b>3</b>	Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações, inclusive por meio de redes ditas de quinta geração (5G), em áreas de abrangência regionais ou nacional	Prioritário	Relatório de AIR	Consulta Pública  Aprovação final		
<b>4</b>	Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações por prestadores regionais	Prioritário				Relatório de AIR
<b>49</b>	Edital de Licitação de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros	Urgente		Relatório de AIR  Consulta Pública	Aprovação final	

**SUBTEMA | Regras gerais de prestação de serviços**

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
5	Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
6	Reavaliação da regulamentação visando diminuir barreiras regulatórias à expansão das aplicações de internet das coisas e comunicações máquina-a-máquina	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
7	Reavaliação da regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		
8	Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC e das metas do Plano Geral de Metas para Universalização - PGMU	Prioritário		Aprovação final		

**SUBTEMA | Direito dos consumidores**

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
9	Reavaliação da regulamentação sobre direito dos consumidores de serviços de telecomunicações	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
10	Reavaliação da regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final

**SUBTEMA | Qualidade**

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
11	Reavaliação do modelo de gestão da qualidade de serviços de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		

**TEMA | FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA**

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>12</b>	Reavaliação da regulamentação sobre fiscalização regulatória	Prioritário			Aprovação final	
<b>13</b>	Reavaliação da regulamentação sobre aplicação de sanções administrativas	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
<b>14</b>	Revisão do Regulamento de celebração e acompanhamento de Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (RTAC)	Ordinário			Relatório de AIR	

**TEMA | GESTÃO ECONÔMICA DA PRESTAÇÃO**

**SUBTEMA | *Promoção da competição e resolução de conflitos***

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>15</b>	Reavaliação da regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC	Ordinário	Aprovação final			
<b>16</b>	Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações	Ordinário		Relatório de AIR	Consulta Pública	Aprovação final

TEMA | GESTÃO ECONÔMICA DA PRESTAÇÃO

SUBTEMA | Preços e tarifas

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
17	Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - áreas locais e liberdade LDN	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	
18	Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - liberdade local	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	
19	Revisão anual de Áreas Locais do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC	Ordinário	Relatório de AIR	Aprovação final	Relatório de AIR	Aprovação final
20	Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC	Ordinário		Relatório de AIR	Consulta Pública	Aprovação final

TEMA | RECURSOS À PRESTAÇÃO

SUBTEMA | Certificação e homologação

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
21	Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de Produtos para Telecomunicações - revisão do modelo de certificação	Ordinário		Aprovação final		

**SUBTEMA | *Outorga de serviços e licenciamento de estações***

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>22</b>	Reavaliação do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações	Prioritário		Aprovação final		
<b>23</b>	Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas	Ordinário	Consulta Pública	Aprovação final		

**SUBTEMA | *Numeração***

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>24</b>	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Administração da numeração	Prioritário	Aprovação final			
<b>25</b>	Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Numeração de Serviços	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final

**SUBTEMA | *Espectro de radiofrequências***

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>26</b>	Reavaliação da Regulamentação da Banda S	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
<b>27</b>	Reavaliação da regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV)	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final
<b>28</b>	Regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF	Ordinário		Consulta Pública		Aprovação final

<b>29</b>	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFFF 2019)	Prioritário	Consulta Pública		Aprovação final	
<b>30</b>	Revisão da Resolução nº 537/2010 - Faixa de 3,5 GHz	Prioritário	Aprovação final			
<b>31</b>	Regulamentação das faixas de 2300-2400 MHz	Prioritário	Aprovação final			
<b>32</b>	Regulamentação das faixas de 1427-1518 MHz (Banda L) - IMT	Prioritário	Consulta Pública		Aprovação final	
<b>33</b>	Regulamentação das faixas de 4800-4990 MHz	Ordinário				Relatório de AIR
<b>34</b>	Reavaliação da regulamentação de uso de faixas para radioenlaces	Ordinário	Consulta Pública		Aprovação final	
<b>35</b>	Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões da Conferência Mundial de 2019 (PDFFF 2021)	Ordinário			Relatório de AIR	Consulta Pública
<b>36</b>	Revisão da regulamentação de uso de radiofrequências associadas à prestação do STFC, SCM e SMP	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
<b>37</b>	Revisão da Resolução nº 288/2002 - Norma de 2 graus da Banda Ku	Ordinário	Relatório de AIR		Consulta Pública	
<b>38</b>	Reavaliação da regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Resolução nº 220/2000 e Resolução nº 267/2001)	Ordinário				Relatório de AIR
<b>39</b>	Revisão das faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Resolução nº 680/2017)	Ordinário	Relatório de AIR		Consulta Pública	
<b>40</b>	Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Resolução nº 548/2010)	Ordinário				Relatório de AIR

<b>41</b>	Revisão do Regulamento de Uso do Espectro (RUE)	Ordinário			Relatório de AIR	
-----------	---	-----------	--	--	------------------	--

----- **TEMA | FINANÇAS E ARRECADAÇÃO** -----

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>42</b>	Elaboração de regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel	Prioritário		Aprovação final		

----- **TEMA | GESTÃO INTERNA** -----

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>43</b>	Elaboração de novo Regimento Interno da Anatel	Prioritário		Consulta Pública		Aprovação final
<b>44</b>	Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicações - CBCs	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública
<b>50</b>	Reorganização dos Colegiados da Anatel	Prioritário		Relatório de AIR Consulta Pública	Aprovação final	

----- **TEMA | SIMPLIFICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA REGULATÓRIA** -----

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
<b>45</b>	Revogação de normativos sem vigência	Ordinário	Aprovação final			
<b>46</b>	Simplificação da regulamentação de serviços de telecomunicações	Prioritário				Relatório de AIR
<b>47</b>	Revogação de normativos (guilhotina regulatória)	Ordinário		Relatório de AIR		Consulta Pública

SEQ	INICIATIVA REGULAMENTAR	PRIORIZAÇÃO	METAS			
			1º/2019	2º/2019	1º/2020	2º/2020
48	Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações	Ordinário	Aprovação final			

### 3.5. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Com vistas a promover o fortalecimento institucional, há que se lançar mão de iniciativas de comunicação institucional e, também, do incremento dos relacionamentos institucionais e internacionais estabelecidos pela Anatel.

Há um importante caminho a percorrer do ponto de vista da comunicação institucional, tendo-se identificado o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade civil como um grande desafio.

Outro desafio identificado – e que pode ser enfrentado a partir de esforços de comunicação – é incentivar uma maior participação social nos processos de consulta e audiência públicas, de modo a esclarecer melhor a proposta da Anatel, além de informar sobre os benefícios esperados para o setor ou para a sociedade.

Do ponto de vista da comunicação interna, identifica-se o desafio de manter toda a Anatel regularmente informada sobre os diversos produtos do planejamento, que são resultado do esforço de todos e, também, o desafio de conferir maior visibilidade à atuação das Unidades Descentralizadas.

Ademais, a Lei nº 13.848/2019, em seu art. 16, impôs o dever da agência reguladora implementar, em cada exercício, Plano de Comunicação voltado à divulgação, com caráter informativo e educativo, de suas atividades e dos direitos dos usuários perante a agência reguladora e as empresas que compõem o setor regulado.

No tocante ao relacionamento institucional, é de importância fulcral reconhecer que se trata de prática essencial para a sustentabilidade da regulação setorial promovida pela Agência. As relações institucionais envolvem assuntos econômicos, sociais e políticos relevantes e críticos também para as atividades do setor de telecomunicações e que acabam por impactar diversos processos de trabalho deste órgão regulador.

O relacionamento institucional não é uma atividade ou análise que compete apenas às autoridades ou à Assessoria de Relacionamento Institucional, mas, sim, um trabalho colaborativo, que envolve toda a Anatel. Nesse sentido, é necessário que a promoção das ações de interação institucional resulte de maior intercâmbio entre as áreas de negócio da Agência, despertando o sentimento de pertencimento e o reconhecimento da essencialidade dos esforços e iniciativas de engajamento com cada *stakeholder*.

Notadamente, do ponto de vista do relacionamento institucional, a diretriz que impulsiona o alcance do fortalecimento institucional dialoga com a necessidade da adoção de iniciativas que favoreçam que os temas setoriais sejam esclarecidos junto aos diversos *stakeholders*, a fim de consolidar o posicionamento estratégico e a imagem institucional deste ente regulador, bem como avançar na eficiência, eficácia e efetividade dos processos internos da Anatel.

Em linha com essa diretriz, as ações de relacionamento institucional devem almejar o enfrentamento a dois principais desafios, quais sejam: suportar os objetivos estratégicos da Anatel, no sentido de possibilitar que o relacionamento da Agência com os *stakeholders* alavanque o atingimento dos objetivos estratégicos; e, aprimorar a imagem institucional da Agência, à medida que sejam satisfeitas as expectativas legítimas das instituições que procuram este órgão regulador. As iniciativas propostas buscam endereçar essas questões.

Já com relação à atuação internacional, a participação brasileira em fóruns internacionais de telecomunicações visa manter a Anatel atualizada sobre as principais tendências e melhores práticas em termos de regulação e novas tecnologias, evitando a tomada de decisão da Agência com base em cenários de mercado ultrapassados de modo a manter a Anatel em papel de relevância entre os reguladores de todo o mundo, e o Brasil como um ator relevante e influente no cenário global de telecomunicações/TICs.

Importantes desafios que se colocam também para a atuação internacional da Anatel envolvem a necessidade de ampliação das discussões de temas internacionais e da participação nas Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs), por meio do maior engajamento de atores relevantes, internos e externos à Anatel, além de conferir maior transparência à elaboração de propostas brasileiras no processo de prestação de contas de missões brasileiras ao exterior.

Para o enfrentamento aos desafios explicitados, segue relação das iniciativas a serem executadas no âmbito da camada de Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional.

#### QUADRO 14 - INICIATIVAS DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

ÁREA  
ARI

### 1 AMPLIAR O DIÁLOGO INSTITUCIONAL NOS TEMAS DA AGENDA REGULATÓRIA

Especial atenção deve ser dirigida ao diálogo institucional acerca dos temas constantes da Agenda Regulatória, para que se amplie a própria participação social, potencializando a colaboração de grupos de stakeholders no processo de regulamentação da Agência e a busca de soluções para os desafios regulatórios do setor de telecomunicações.

ÁREA  
ARI

### 2 AMPLIAR O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL COM O CONGRESSO NACIONAL

O acompanhamento contínuo e sistematizado dos trabalhos do Congresso Nacional permite apoiar a ação parlamentar e propor alternativas para questões de interesse da Agência e das telecomunicações. Nesse sentido, considerando o início de uma nova Legislatura em 2019, será necessário investir na construção e manutenção de relacionamento contínuo com o Legislativo, com vistas a exercitar o diálogo construtivo, em favor do interesse público, fortalecer a cultura da regulação setorial em telecomunicações e apoiar a ação parlamentar, propondo alternativas nas questões que afetem interesses da Anatel e, sobretudo, do desenvolvimento das telecomunicações no Brasil.

ÁREA  
ARI

### 3 AMPLIAR O ACOMPANHAMENTO DE STAKEHOLDERS ESTRATÉGICOS

Considerando que os órgãos do Ministério Público, em âmbito federal e estadual, figuram entre os principais demandantes de ações da Agência, deve-se aprofundar o relacionamento estratégico com esses órgãos, inclusive incentivando a participação da Agência em eventos de relevância institucional, para possibilitar a exposição do posicionamento formal da Agência e esclarecer questionamentos acerca de suas competências; esclarecendo, nas manifestações da Agência, os limites legais e a forma de sua atuação, prestadas às entidades interessadas com a brevidade possível; e identificando oportunidades de melhoria na gestão dos relacionamentos externos por meio, sobretudo, da atuação integrada das unidades descentralizadas da Anatel, no âmbito estadual e municipal.

ÁREA  
APC

#### 4 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA ANATEL JUNTO À SOCIEDADE CIVIL

Realização de ações voltadas para subsidiar a discussão de propostas regulamentares e incentivar a participação da sociedade nos processos de consulta e audiência públicas, de modo a tornar as propostas colocadas em consulta mais claras, e comunicar os benefícios esperados para a sociedade e para o setor.

ÁREA  
AIN

#### 5 ELABORAR E IMPLEMENTAR PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Voltado para o fortalecimento das relações internacionais nos temas de telecomunicações, o projeto visa definir e aprovar a Política de Relações Internacionais da Anatel, que contemple inclusive, a participação da Agência em novos organismos internacionais e em eventos. Além disso, pretende-se (i) avaliar o aumento das cotas brasileiras na União Internacional de Telecomunicações - UIT; (ii) fortalecer a participação de outros stakeholders na atuação internacional (inclusive a de outros órgãos governamentais, com destaque para o Poder Executivo); e (iii) consolidar práticas de planejamento administrativo das atividades.

ÁREA  
AIN

#### 6 ELABORAR E IMPLEMENTAR PROGRAMA DE INTERNALIZAÇÃO DAS DISCUSSÕES INTERNACIONAIS

O projeto visa a internalização das discussões ocorridas em âmbito internacional para orientar a condução da estratégia da Anatel e das políticas setoriais. O foco da internalização deve ser, principalmente, o Conselho Diretor e as áreas gestoras dos processos afetados pelas discussões e decisões internacionais.

ÁREA  
APC

#### 7 PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL 2020

Plano voltado à divulgação de suas atividades e dos direitos dos usuários perante a agência reguladora e as empresas que compõem o setor regulado.

## 4. MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO

Para o alcance das metas estabelecidas para os exercícios de 2019 e 2020, o acompanhamento da execução das iniciativas priorizadas neste Plano será realizado conforme critérios estabelecidos para cada macro camada correspondente, detalhados a seguir.

### 4.1 DESEMPENHO OPERACIONAL FINALÍSTICO

As áreas proponentes dos projetos estratégicos e dos estudos de inteligência informaram sobre a previsão de início da execução do projeto. Este será o momento em que a equipe do Escritório de Projetos e de Processos, EPP, deverá promover a formalização do projeto, preenchimento do Termo de Abertura de Projeto (TAP).

Nos TAP serão definidas as entregas do projeto e do estudo, os critérios de aceite e a previsão de data de conclusão das mesmas.

O monitoramento da execução dos projetos será realizado trimestralmente e reportado semestralmente ao Conselho Diretor.

Registre-se, ademais, que a equipe designada para exercer o papel de Escritório de Projetos e Processos, EPP irá realizar encontros e reuniões periódicos para fins do acompanhamento da execução dos projetos.

### 4.2 DESEMPENHO ADMINISTRATIVO

#### 4.2.1 PDTIC

Cada iniciativa do PDTIC é composta por uma série de ações, de modo que a média do percentual de execução das ações expressa a execução da iniciativa. Assim, o acompanhamento do PDTIC no âmbito do planejamento institucional em nível tático será realizado conforme quadro que segue:

QUADRO 15 - MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS DO PDTIC

Iniciativas do PDTIC 2019-2020	Média do Percentual de Execução das Ações
Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência.	(%)
Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência.	(%)
Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência, especialmente telefonia, videoconferência, acesso à internet, comunicação de dados, links de fiscalização, correios, suporte ao usuário e impressão.	(%)
Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência.	(%)
Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficiais.	(%)

Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência, especialmente os relacionados aos Macroprocessos Gerir Finanças e Arrecadação (ARCO), Gerir Recursos à Prestação (MOSAICO) e Acolher e Tratar Demandas dos Consumidores (FOCUS).	(%)
Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o “Comparador de Ofertas” e o “Anatel Consumidor”.	(%)
Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia.	(%)
Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC.	(%)

As ações que compõem cada uma das iniciativas são acompanhadas no âmbito do Plano Operacional da SGI.

#### 4.2.2 DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Para o monitoramento das iniciativas táticas, a Superintendência de Administração e Finanças ficará responsável por enviar relatório contendo informações qualitativas e/ou quantitativas sobre o andamento das mesmas, explicitando os avanços, as dificuldades, eventuais intercorrências, além de realização *vis-à-vis* previsão.

Para o acompanhamento do atendimento ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas, serão utilizados os indicadores que seguem:

<b>Indicador</b> <i>vagas contratadas</i>	=	nº de vagas em eventos de capacitação contratadas com orçamento da Anatel
<b>Indicador</b> <i>servidores capacitados</i>	=	nº de servidores que participaram de eventos de capacitação contratados com orçamento da Anatel
<b>Indicador</b> <i>capacitação estratégica</i>	=	$\frac{\text{nº de vagas contratadas pela Anatel em eventos de capacitação dentre as competências priorizadas}}{\text{nº total de vagas contratadas pela Anatel}}$

### 4.3 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA

#### 4.3.1 TEMAS E SUBTEMAS DE FISCALIZAÇÃO 2019

Em 2019, o monitoramento da camada pertinente aos temas e subtemas de fiscalização será realizado com base no indicador de execução do Plano Operacional de Fiscalização, o POF, trazendo-se as informações pertinentes à distribuição das ações realizadas em relação aos temas e subtemas e a respectiva priorização.

Assim, além das análises acerca da distribuição das ações nos temas, será utilizado o Indicador:

<b>Indicador</b> <i>fiscalização</i>	=	$\frac{\text{nº de ações de fiscalização executadas}}{\text{nº de ações de fiscalização planejadas}}$
---	---	---

### 4.3.2 FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA 2020

As áreas proponentes das iniciativas de Fiscalização Regulatória informaram sobre a previsão de início da execução do projeto. Este será o momento em que a equipe do Escritório de Projetos e de Processos, EPP, deverá promover a formalização do projeto, preenchimento do Termo de Abertura de Projeto (TAP).

Nos TAP serão definidas as entregas dos projetos, os critérios de aceite e a previsão de data de conclusão das mesmas.

O monitoramento da execução dos projetos será realizado trimestralmente e reportado semestralmente ao Conselho Diretor.

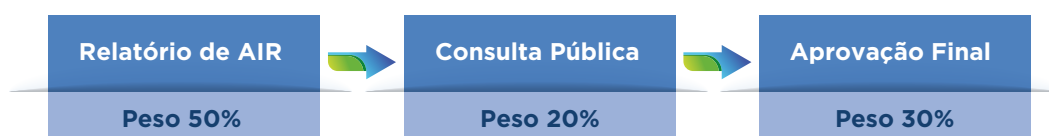
Registre-se, ademais, que a equipe designada para exercer o papel de Escritório de Projetos e Processos, EPP irá realizar encontros e reuniões periódicos para fins do acompanhamento da execução dos projetos de fiscalização regulatória.

### 4.4 AGENDA REGULATÓRIA

O monitoramento da execução da Agenda Regulatória já é realizado pela Superintendência de Planejamento e Regulamentação, com vistas a viabilizar a avaliação do nível de execução e de conclusão da Agenda.

O nível de execução visa medir o avanço de cada iniciativa elencada. Tal avaliação é feita por meio da ponderação de cada fase percorrida pela iniciativa, conforme ilustra a figura a seguir:

Esse acompanhamento tem o objetivo de avaliar o esforço empreendido pela Agência na execução de cada uma das iniciativas que compõem a Agenda. Nesses termos, serão trazidos o percentual de execução das iniciativas vis a vis a previsão de realização (fases), e o percentual de conclusão da Agenda.



### 4.5 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

A partir das iniciativas de comunicação e relacionamento, as áreas competentes deverão elaborar relatórios qualitativos que apresentem os resultados alcançados à luz do escopo apresentado para cada uma das iniciativas, e explanação das dificuldades e intercorrências que eventualmente tenham inviabilizado o alcance dos resultados.

## 5. RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

### 5.1 PLANO ORÇAMENTÁRIO

O levantamento das necessidades orçamentárias foi realizado em momento anterior à aprovação das diretrizes táticas e da identificação e priorização das iniciativas priorizadas no planejamento tático, todavia a metodologia adotada para a programação orçamentária de 2019 e 2020 encontra-se alinhada à estratégia adotada pela Agência para o biênio, pois as diretrizes aprovadas pela direção da Anatel foram observadas na proposição das ações orçamentárias.

A partir do levantamento das necessidades das áreas de negócio, a proposta orçamentária da Anatel para o ano de 2019 foi estabelecida no valor de R\$ 595.950.019,00, considerando os créditos suplementares concedidos até 22 de novembro de 2019.

QUADRO 16 - ORÇAMENTO 2019 ATUALIZADO (LOA + CRÉDITOS ADICIONAIS) - ANATEL

LOA 2019 - Sistema Orçamento (22/11/2019)	
<b>PESSOAL</b>	403.188.794
Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios) – valor a ser lançado pela SOF	293.195
Contribuições da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência	56.459.000
Pagamento de Pessoal Ativo da União	326.974.628
Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis	19.461.971
<b>OUTRAS DESPESAS CORRENTES</b>	154.260.868
<b>Administração da Unidade</b>	88.788.921
Administração da Unidade	83.474.962
Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação	5.313.959
<b>Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos</b>	694.063
Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos	694.063
<b>Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes*</b>	10.056.585
<b>Assistência Médica e Odontológica aos Servidores civis, empregados, militares e seus dependentes*</b>	4.604.640
<b>Fiscalização em Telecomunicações</b>	23.168.027
Fiscalização em Telecomunicações	23.168.027
<b>Regulação dos Serviços de Telecomunicações</b>	6.503.632
Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações	352.032
Outorga dos Serviços de Telecomunicações	630.157
Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações	5.521.443
<b>Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações</b>	20.445.000
Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações	20.445.000
<b>INVESTIMENTO</b>	38.500.357
<b>Administração da Unidade</b>	30.476.357
Administração da Unidade	30.476.357
<b>Fiscalização em Telecomunicações</b>	8.024.000
Fiscalização em Telecomunicações	8.024.000
<b>TOTAL</b>	595.950.019

\* São enquadradas como despesas obrigatórias da mesma forma que as despesas de Pessoal

Para o ano de 2020, com a publicação da Lei nº 13.848/2019 (Lei das Agências Reguladoras), a Anatel foi elevada ao patamar de Órgão Setorial, não estando mais vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) para fins de orçamento. Assim, após interações com as áreas de negócio e considerando o Plano Anual de Contratações da Anatel para 2020, estimou-se o orçamento no valor de R\$ 607,34 milhões, detalhado abaixo.

**QUADRO 17 - PROJETO DE LEI ORÇAMENTÁRIA (PLOA) PARA O EXERCÍCIO DE 2020 - ANATEL**

<b>PLOA 2020 - Sistema Orçamento (22/11/2019) e Site do Ministério da Economia (Volume IV do anexo da PLOA 2020)</b>	
<b>PESSOAL</b>	<b>393.980.345</b>
Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios) – valor a ser lançado pela SOF	0
Contribuições da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência	52.663.308
Pagamento de Pessoal Ativo da União	327.734.391
Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis	13.582.646
<b>OUTRAS DESPESAS CORRENTES</b>	<b>186.365.004</b>
<b>Administração da Unidade</b>	<b>101.604.032</b>
Administração da Unidade	95.722.059
Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação	5.881.973
<b>Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos</b>	<b>694.063</b>
Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio Moradia a Agentes Públicos	694.063
<b>Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes*</b>	<b>10.056.585*</b>
<b>Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes*</b>	<b>4.033.980*</b>
<b>Fiscalização em Telecomunicações</b>	<b>24.209.791</b>
Fiscalização em Telecomunicações	24.209.791
<b>Regulação dos Serviços de Telecomunicações**</b>	<b>13.556.633</b>
Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações	7.609.381
Outorga dos Serviços de Telecomunicações	384.477
Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações	5.562.775
<b>Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações</b>	<b>32.209.920</b>
Relações com os Usuários dos Serviços de Telecomunicações	32.209.920
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>26.995.561</b>
<b>Administração da Unidade</b>	<b>13.271.711</b>
Administração da Unidade	13.271.711
<b>Fiscalização em Telecomunicações***</b>	<b>13.723.850</b>
Fiscalização em Telecomunicações***	13.723.850
<b>TOTAL</b>	<b>607.340.910</b>

\* São enquadradas como despesas obrigatórias da mesma forma que as despesas de Pessoal

\*\* Nomenclatura da Ação alterada para Simplificação e Melhoria da Regulação dos Serviços de Telecomunicações

\*\*\* Nomenclatura da Ação alterada para Fiscalização Regulatória

## 5.2 RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS POR CAMADA TEMÁTICA

Em atenção à Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, é apresentada a estimativa de recursos orçamentários e o cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários ao alcance das metas definidas no presente Plano Tático.

Os valores referentes a cada plano orçamentário foram alocados por camadas, conforme a temática a que se refere. Segue a distribuição do Orçamento 2019 e da PLOA 2020 por camadas, definidas a partir das diretrizes apresentadas na nova legislação.

**QUADRO 18 - DISTRIBUIÇÃO DAS DOTAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS POR CAMADAS - 2019 E 2020**

CAMADA	TEMAS	ORÇAMENTO	
		LOA 2019	PLOA 2020
Desempenho Operacional Finalístico	Projetos Estratégicos Inteligência Institucional Ações de promoção de defesa da concorrência e do consumidor	R\$ 18.428.520	R\$ 40.203.778
Desempenho Administrativo	Gestão Administrativa e Financeira PDTIC 2019-2020	R\$ 78.876.925 R\$ 37.900.165	R\$ 74.017.498 R\$ 40.089.438
Comunicação e Relacionamento	Comunicação e Relacionamento Institucional e Internacional	R\$ 16.347.246	R\$ 6.962.500
Fiscalização Regulatória	Temas e Subtemas de Fiscalização 2019 Iniciativas de Fiscalização Regulatória 2020	R\$ 26.483.267	R\$ 37.933.641
Agenda Regulatória	Agenda Regulatória 2019-2020	R\$ 63.877	R\$ 63.145

**QUADRO 19 - RELAÇÃO DE AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS E PLANOS ORÇAMENTÁRIOS - LOA 2019**

AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS LOA 2020	PLANOS ORÇAMENTÁRIOS
REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações</li> <li>• Outorga dos Serviços de Telecomunicações</li> <li>• Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações</li> </ul>
RELAÇÕES COM OS USUÁRIOS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com os Usuários de Serviços de Telecomunicações</li> </ul>
ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração da Unidade</li> <li>• Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação</li> </ul>
FISCALIZAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalização em Telecomunicações</li> </ul>

AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS LOA 2020

PLANOS ORÇAMENTÁRIOS

**SIMPLIFICAÇÃO E MELHORIA DA REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

- Monitoramento da Prestação dos Serviços de Telecomunicações
- Outorga dos Serviços de Telecomunicações
- Regulamentação dos Serviços de Telecomunicações

**RELAÇÕES COM OS USUÁRIOS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

- Relações com os Usuários de Serviços de Telecomunicações

**ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE**

- Administração da Unidade
- Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Requalificação

**FISCALIZAÇÃO REGULATÓRIA**

- Fiscalização Regulatória

### 5.3 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCEIROS

O Decreto nº 9.711, de 15 de fevereiro de 2019, que dispõe sobre a programação orçamentária e financeira e estabelece o cronograma mensal de desembolso do Poder Executivo Federal para o exercício de 2019, dentre suas diversas alterações, trouxe, pela primeira vez, em seu Anexo III, os limites de pagamento relativos às dotações constantes da Lei Orçamentária de 2019 e aos Restos a Pagar de forma destacada para a Anatel. Antes da publicação da “Lei das Agências Reguladoras”, esses limites eram estabelecidos para o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, que ficava com o encargo de distribuir os limites entre os seus diversos órgãos vinculados, inclusive para a Anatel.

Os limites de pagamento para as dotações da Lei Orçamentária de 2019 e para os Restos a Pagar estabelecidos no Decreto supra, totalizam R\$ 178.161.281,00 (cento e setenta e oito milhões, cento e sessenta e um mil e duzentos e oitenta e um reais), sendo R\$ 178.100.000,00 para o órgão Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e R\$ 61.281,00, para o Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST).

Nesse contexto, o quadro a seguir demonstra o cronograma de desembolso financeiro com a média mensal de gastos da Agência, ressaltando que variações podem ocorrer para mais ou para menos, dependendo do fluxo de pagamento de cada mês, mas sem alterar o total anual previsto no Decreto nº 9.711/2019. Quanto ao cronograma para 2020, a média mensal de desembolso considerou o Projeto de Lei Orçamentária Anual para 2020, no montante de R\$ 199.331.281,00 (cento e noventa e nove milhões, trezentos e trinta e um mil e duzentos e oitenta e um reais), sendo R\$ 199.270.000,00 (cento e noventa e nove milhões, duzentos e setenta mil reais) para o órgão Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e R\$ 61.281,00, para o Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST).

QUADRO 21 - CRONOGRAMA MENSAL DE DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCEIROS 2019 E 2020 - EM R\$ MIL

Mês	2019*	2020*
Janeiro	14.847	16.611
Fevereiro	14.847	16.611
Março	14.847	16.611
Abril	14.847	16.611
Mai	14.847	16.611
Junho	14.847	16.611
Julho	14.847	16.611
Agosto	14.846	16.611
Setembro	14.846	16.611
Outubro	14.847	15.946
Novembro	14.847	17.940
Dezembro	14.846	15.946

\*Média Mensal



# ANEXO I: DIRETRIZES, DESAFIOS E INICIATIVAS

QUADRO 22 - DIRETRIZES E DESAFIOS

Tema	Diretriz	Desafios
Ampliação da infraestrutura de transporte e acesso	<p><b>Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede.</b></p>	<p>Planejar e orientar a aplicação dos meios e incentivos necessários para a oferta e a disponibilização de maiores velocidades de acesso à internet, sobretudo nas localidades de baixa atratividade econômica. É necessário dispor de informações sobre as lacunas de infraestrutura que devem ser preenchidas para atendimento da demanda brasileira por acesso à internet por meio de banda larga. Esses dados, cabe ressaltar, orientarão também a disponibilização de recursos para ampliação da oferta dos serviços.</p>
Satisfação, qualidade e preço	<p><b>Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento.</b></p>	<p>É certo que os desafios a serem enfrentados pela Anatel partem, em linhas gerais, de dois escopos: proteção aos direitos do consumidor no sentido estrito e no sentido amplo. Os principais desafios para uma atuação regulatória focada na proteção do consumidor, quando formalizada a relação consumerista entre empresa e usuário final, reside justamente no sentido de melhor compreender a dinâmica de tal relacionamento. Nesse sentido, é de fundamental importância conhecer os relacionamentos de consumo que se estabelecem com os pequenos provedores, cuja parcela de mercado vem crescendo de forma significativa nos últimos anos; as assimetrias de informação presentes nas relações de consumo e como desconstruí-las; e o uso e possíveis compartilhamentos que as prestadoras de telecomunicações fazem dos dados pessoais dos consumidores. Outro ponto de curial importância, no que tange a proteção no sentido lato dos direitos dos consumidores, diz respeito à adoção e estímulo contínuo de medidas de transparência no que se refere aos possíveis efeitos da exposição da população a campos elétricos, magnéticos e eletromagnéticos associados ao funcionamento de estações transmissoras de radiocomunicação. Foi também identificado como um desafio para o atendimento a esta diretriz o combate à distribuição, comercialização, importação, exportação e utilização de equipamentos de telecomunicações sem certificação ou homologação, ou seja, equipamentos piratas, que impõem riscos significativos aos consumidores. Além disso, identificou-se que um desafio importante a ser superado pela Anatel na atuação voltada à proteção do consumidor e à melhoria das relações de consumo está em lançar luz sobre os modelos de comercialização da banda larga fixa, uma vez que é função do órgão regulador atuar tanto no sentido de proteger os consumidores em suas relações de consumo com as prestadoras de serviços de telecomunicações, quanto no sentido de resguardar a sustentabilidade do setor e das prestadoras. Assim, a Agência deve produzir conhecimento e esclarecer os impactos setoriais, econômicos, jurídicos e consumeristas dos modelos de comercialização da banda larga fixa que prevejam restrições ao consumo após a franquia. Por fim, vislumbra-se propiciar análises aprofundadas e consistentes sobre questões relacionadas à clareza nas relações entre consumidor e prestadora, considerando que a evolução dos modelos de negócio no setor de telecomunicações resulta em assimetria informacional durante os processos de oferta, contratação e fruição do serviço. Realizar avaliação</p>

		preliminar a respeito dos princípios já existentes sobre o tratamento de dados pessoais e, considerando as discussões internacionais sobre a respeito da extensão da intervenção regulatória sobre os diferentes atores do ecossistema digital, aprofundar o conhecimento a respeito do tema, de maneira a embasar o debate sobre o posicionamento do regulador brasileiro. Melhorar o atendimento às pessoas com deficiência.
		Aprimorar o conhecimento sobre os consumidores de serviços de telecomunicações no país e melhor conhecer as práticas de relacionamento com o consumidor adotadas pelas empresas do setor, com o intuito de melhor direcionar as ações regulatórias e de controle da Agência.
Competição e sustentabilidade	<p><b>Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive a sua inserção no ecossistema digital.</b></p>	<p>Para o atendimento a tal diretriz, há importantes desafios no sentido de reduzir o custo regulatório imposto às empresas do setor quando os benefícios em contrapartida não o justificam para garantir um desenvolvimento sustentável dos investimentos e inovações, e também no sentido de analisar novos modelos de negócio que viabilizem um cenário de novas tecnologias, tais como IoT e serviços prestados na camada superior da rede, os serviços Over-the-Top (OTT). Nesse contexto, ainda representa um importante desafio o enfrentamento das questões associadas à concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC). Ainda do ponto de vista do monitoramento da sustentabilidade das prestadoras, há uma questão relacionada à estimativa do Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) importante no processo regulatório, uma vez que afeta processos de determinação de preços e tarifas, estudos de viabilidade econômico-financeira dos processos de outorgas de faixas de frequência e processos de celebração e acompanhamento de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs). A reavaliação desta metodologia de estimativa também é um desafio a ser enfrentado, tendo em vista a sustentabilidade das prestadoras.</p>
	<p><b>Desenvolver ações para estimular a competição considerando a dinâmica do setor.</b></p>	<p>A Anatel inaugurou a regulação dos mercados de atacado com fito na promoção da competição nos mercados de varejo com a publicação do Plano Geral de Metas de Competição (PGMC), aprovado pela Resolução nº 600, de 8 de novembro de 2012. Trata-se de abordagem calcada no estabelecimento de regulação assimétrica destinada a reduzir as barreiras à entrada nos mercados varejistas por meio da regulação das relações de atacado envolvendo prestadoras detentoras de Poder de Mercado Significativo. Tal Plano foi alterado por meio da Resolução nº 694, de 17 de julho de 2018, tendo trazido, dentre outras mudanças, outros produtos de atacado para o âmbito dos relacionamentos comerciais que se dão sob a égide da regulação assimétrica. Nesse cenário, é um desafio importante verificar a efetividade das medidas assimétricas, não apenas no sentido de promover a competição nos mercados varejistas, mas também no sentido de verificar, à guisa de acompanhamento e controle, a observância dos agentes aos regramentos estabelecidos no PGMC, uma vez que tais regramentos destinam-se a reduzir a possibilidade de exercício de dominância de mercado por prestadoras com Poder de Mercado Significativo. Além disso, há também os desafios que se colocam no sentido da operacionalização do novo PGMC, especialmente no que se refere à alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado.</p>

Recursos à prestação

**Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração considerando a evolução tecnológica.**

O crescimento exponencial da demanda pelo uso do espectro torna esta uma questão amplamente desafiadora para o órgão regulador devido à necessidade de disponibilização de mais espectro para players do setor e a acomodação dos diversos serviços, garantindo-se a eficiência e o uso adequado do mesmo, um desafio cotidiano. Há também o desafio de acomodar as definições internacionais quanto ao uso do espectro à realidade brasileira. Adicionalmente, 5G e IoT trarão novos desafios relacionados a segurança de redes. A possibilidade de bilhões de equipamentos conectados na Internet torna mais complexa a discussão de segurança de rede. Rever de forma ampla as regras de numeração dos serviços de telecomunicações, avaliando-se mecanismos para disponibilizar Recursos de Numeração para SCM e outros serviços. Aprimorar a regulamentação para permitir novas formas de uso do espectro, como LAA e White Spaces. Planejar e orientar a aplicação dos meios e incentivos necessários para a oferta e a disponibilização de maiores velocidades de acesso à internet, sobretudo nas localidades de baixa atratividade econômica e, por conseguinte, aumentar a cobertura e a média de velocidade no Brasil, e a melhoria da prestação dos serviços de banda larga. Deve-se considerar ainda a possibilidade de emprego de recursos à disposição do Gired, cujos trabalhos estão previstos para terminar em 2018. Acelerar a atualização da rede por meio da eliminação de barreira aos investimentos em infraestrutura. Assim, a reavaliação do modelo brasileiro de gestão do espectro e do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações, no sentido de conferir maior celeridade aos processos, assim como a sua implementação, são importantes desafios para a Anatel no que se refere ao atendimento a esta diretriz.

Atuação Regulatória

**Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade e inovação do setor de telecomunicações.**

Tal diretriz endereça não só estudos a se realizarem no bojo do processo de inteligência institucional, mas, também, a atuação internacional da Agência e a gestão do conhecimento trazido nos fóruns internacionais de telecomunicações. Os desafios para o atendimento a esta diretriz envolvem também a capacitação dos servidores da Agência nas novas competências exigidas para o posicionamento na fronteira do conhecimento.

Um desafio prospectado no que se refere ao atendimento a esta diretriz está relacionado à necessidade de se aprofundar o conhecimento em torno dos impactos da convergência de plataformas e conteúdos consumidos na internet, em meio aos fenômenos da digitalização das redes de telecomunicações, lançando-se luz sobre a existência ou não de vantagens concorrenciais e capacidade de contestabilidade dos agentes do ecossistema digital a posições tradicionais do setor de telecomunicações e também em torno da existência de mercados relevantes digitais.

Outro desafio a ser enfrentado para fins de perseguir o alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor está relacionado com a supressão de barreiras regulatórias que se impõem para o amplo desenvolvimento das aplicações de Internet das Coisas (IoT) e da comunicação máquina-a-máquina no Brasil.

Em outra frente, o desafio de se dispor de uma política e de um modelo de regulação sólidos e aderentes à dinamicidade do setor exige que se debruce sobre uma revisão da Política e Regulamentação das Telecomunicações no Brasil. Para o seu enfrentamento, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e a Anatel convidaram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a realizar tal estudo, de modo que a Anatel deverá se organizar para prestar as informações necessárias, reunir stakeholders, revisar documentos e participar de eventos.

**Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado.**

Um importante desafio para o atingimento dessa diretriz é adequar a regulamentação da Agência e o aparato legal do País no sentido de contemplar a essencialidade de novos serviços de telecomunicações, e não mais do STFC. A compreensão deste fato enseja a reavaliação em torno da regulamentação deste serviço prestado em regime público, buscando garantir que o sancionamento imposto às prestadoras de telefonia fixa tenha a contraparte do benefício social gerado. Há desafios relacionados à promoção de maior efetividade do sancionamento de condutas irregulares e de adequação da proporcionalidade da intervenção regulatória às condutas verificadas. Nesse contexto, coloca-se o desafio de tornar o modelo de gestão da qualidade dos serviços de telecomunicações mais efetivo, para que se promova a melhoria da prestação dos serviços de banda larga. O modelo vigente, calcado em um número exaustivo de indicadores e na instauração de procedimentos sancionatórios em desfavor das prestadoras dos serviços, não tem se mostrado capaz de promover as melhorias na qualidade da prestação requerida pela sociedade brasileira e perseguidas pelo órgão regulador. Além disso, objetiva-se tornar o acompanhamento e controle dos direitos dos consumidores mais efetivo, com o objetivo de obter uma melhoria contínua da prestação dos serviços, com resultados perceptíveis pelo consumidor.

**Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos**

Os projetos estratégicos selecionados em 2018 para serem executados com vistas à implantação da nova cadeia de valor tinham por escopo implantar o redesenho dos processos visando ao atendimento dessa diretriz.

Dois dos projetos de implantação da nova cadeia de valor, o de Implantação do MP Gerir Aquisições e Contratos e o de Implantação do MP Gerir Infraestrutura e Serviços, foram retirados do Plano Operacional (Tático) 2018 em agosto, em razão de novas prioridades para a área gestora de ambos os projetos, e, por força de decisão do Conselho Diretor, deverão ser executados e acompanhados no âmbito do presente plano.

Há demais desafios no sentido de coordenação da atuação das áreas de negócio, seja do ponto de vista da coordenação das atividades de acompanhamento e controle, seja do ponto de vista da governança regional.

Há desafios também do ponto de vista do provimento de serviços de TI, cujo enfrentamento certamente terá o condão de promover maiores eficiência, eficácia e efetividade aos processos da Agência.

**Proporcionar o fortalecimento institucional da Anatel**

Alguns desafios devem ser superados para o atendimento a esta diretriz, podendo-se destacar a importância de se estabelecer parcerias com stakeholders estratégicos no âmbito do relacionamento institucional, além do aprimoramento da participação social, da reformulação do Regimento Interno da Anatel e da implementação do modelo de acolhimento e tratamento das demandas dos consumidores dos serviços de Telecomunicações.

O atendimento a esta diretriz enseja uma importante atuação da comunicação institucional, além dos relacionamentos institucionais e internacionais estabelecidos institucionalmente.

**Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos**

Os desafios levantados para o atendimento a esta diretriz relacionam-se à necessidade de se fomentar o uso de self-service de Business Intelligence (BI) e de se convergir para a cultura de Analytics na gestão dos dados cuja governança é atribuição da Anatel.

**Fortalecer a administração e financeira**

Os desafios para o atendimento a essa diretriz envolvem, em linhas gerais, a necessidade de se criar as condições necessárias para que a Anatel desempenhe suas atividades e possa cumprir sua missão institucional, cabendo ressaltar a modernização da infraestrutura predial da Anatel. e a ampliação da eficiência do processo de contratação e gestão de contratos, visando promover a padronização e a implantação a efetiva segregação de funções e a cultura de planejamento. Outro importante desafio está em reestruturar e aperfeiçoar a alocação de recursos humanos, identificando oportunidades de ganhos de eficiência, com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a promoção do desenvolvimento de competência dos servidores a partir de ações de capacitação que visem à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, contribuindo para o alcance de metas, bem como para a melhoria da satisfação das relações interpessoais e do comprometimento com o trabalho.

**QUADRO 23 - DIRETRIZES E INICIATIVAS POR CAMADAS TEMÁTICAS**

Seq	Diretriz	Iniciativa	Camada Temática	Área
1	Promover a expansão, a melhoria da qualidade e a modernização das redes de transporte e acesso de alta capacidade nos municípios brasileiros, inclusive em distritos não sede	<b>Atualizar o Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SPR
		<b>Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações: (i) PGO, Termo de Autorização único e Temas relevantes para alteração da legislação de telecomunicações; e (ii) regulamento de adaptação</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre operacionalização das metas de universalização</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC e das metas do Plano Geral de Metas para Universalização - PGMU</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Validação dos números de acessos informados mensalmente à Agência dos serviços. (acessos)</b>	Fiscalização Regulatória	SPR
		<b>Monitoramento de Indicadores de Qualidade - Disponibilidade e Interrupção</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Monitoramento de Indicadores de Qualidade da Entidade Aferidora da Qualidade</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Mapeamento da infraestrutura de redes de telecomunicações no país (backhaul)</b>	Fiscalização Regulatória	SPR
		<b>Informação sobre Cobertura do SMP</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
		<b>Plano Banda Larga nas Escolas Urbanas – PBLE</b>	Fiscalização Regulatória	SCO

2	Promover ações regulatórias orientadas à proteção do consumidor e melhoria das relações de consumo, especialmente nas questões ligadas à oferta e ao relacionamento	<b>Realizar estudo para identificação das assimetrias de informação presentes nas relações de consumo, envolvendo a oferta, contratação e fruição de serviços de telecomunicações</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SRC
		<b>Realizar estudo sobre o uso dos dados pessoais na prestação de serviços de telecomunicações</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SRC
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre direito dos consumidores de serviços de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre Conselhos de Usuários de serviços de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação do modelo de gestão da qualidade de serviços de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revisão anual de Áreas Locais do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revisão das áreas de tarifação do Serviço Telefônico Fixo Comutado Destinado ao Uso do Público em Geral - STFC</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Estabelecer parceria com o IBICT para a realização de estudos</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SRC
		<b>Calcular o ranking de acessibilidade e realizar o evento anual do Prêmio Anatel de Acessibilidade</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SPR
		<b>Acompanhar os indicadores do Ranking de acessibilidade</b>	Fiscalização Regulatória	SPR
		<b>Procedimento de Fiscalização Regulatória de Direito do Consumidor de Transparência na Oferta e na Contratação (TRANSPARÊNCIA)</b>	Fiscalização Regulatória	SRC
		<b>Procedimento de Fiscalização Regulatória de Direito do Consumidor sobre ligações abusivas de ofertas de produtos e serviços no setor de telecomunicações (TELEMARKETING)</b>	Fiscalização Regulatória	SRC
		<b>Procedimento de Fiscalização Regulatória de Direito do Consumidor de Cancelamento de Serviços (PFR CANCELAMENTO)</b>	Fiscalização Regulatória	SRC
		<b>Procedimento de Fiscalização Regulatória de Direito do Consumidor de Cobrança de Dados na tecnologia 4G (4G)</b>	Fiscalização Regulatória	SRC
		<b>Procedimento de Fiscalização Regulatória de Direito do Consumidor para o Serviço de Comunicação Multimídia (BANDA LARGA)</b>	Fiscalização Regulatória	SRC
		<b>Cadastro Pré Pago</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
		<b>Fiscalização do processo de ressarcimento aos consumidores de serviços de telecomunicações</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
		<b>Avaliar a conformidade do processo de tarifação dos valores apurados no momento do faturamento</b>	Fiscalização Regulatória	SCP

3	Monitorar a sustentabilidade das prestadoras, inclusive sua inserção no ecossistema digital	Realizar estudo para aprimorar o conhecimento em torno dos novos modelos de negócio do setor de telecomunicações	Desempenho Operacional Finalístico	SCP
		Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - áreas locais e liberdade LDN	Agenda Regulatória	SPR
		Avaliação sobre liberdade tarifária no Serviço Telefônico Fixo Comutado, modalidades Local e Longa Distância Nacional, agregando análise sobre revisão da granularidade das Áreas Locais deste serviço - liberdade local	Agenda Regulatória	SPR
		Fiscalização econômico-financeira	Fiscalização Regulatória	SCP
4	Desenvolver ações para estimular a competição, considerando a dinâmica do setor	Monitorar a competição	Desempenho Operacional Finalístico	SCP
		Reavaliação da regulamentação sobre alocação de contas para fins de cálculo dos custos dos produtos de atacado previstos no PGMC	Agenda Regulatória	SPR
		Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações (*)	Agenda Regulatória	SPR
		Preparação e definição de metodologia para adaptação do regime de outorga de STFC	Desempenho Operacional Finalístico	SUE
5	Promover o uso eficiente e adequado de espectro, órbita e numeração, considerando a evolução tecnológica	Implementar revisão do Modelo de Gestão do Espectro	Desempenho Operacional Finalístico	SOR
		Implementar revisão do Modelo de Outorga e Licenciamento de Estações	Desempenho Operacional Finalístico	SOR
		Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações, inclusive por meio de redes ditas de quinta geração (5G), em áreas de abrangência regionais ou nacional	Agenda Regulatória	SPR
		Edital de Licitação para a disponibilização de espectro de radiofrequências para a prestação de serviços de telecomunicações por prestadores regionais	Agenda Regulatória	SPR
		Reavaliação da regulamentação sobre certificação e homologação de Produtos para Telecomunicações - revisão do modelo de certificação	Agenda Regulatória	SPR
		Reavaliação do modelo de outorga e licenciamento de serviços de telecomunicações	Agenda Regulatória	SPR
		Reavaliação da regulamentação sobre uso de Femtocélulas	Agenda Regulatória	SPR
		Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Administração da numeração	Agenda Regulatória	SPR

Reavaliação da regulamentação de numeração de redes e serviços de telecomunicações - Numeração de Serviços	Agenda Regulatória	SPR
Reavaliação da Regulamentação da Banda S	Agenda Regulatória	SPR
Reavaliação da regulamentação técnica dos serviços de radiodifusão (AM, FM e TV)	Agenda Regulatória	SPR
Regulamentação para utilização do espectro ocioso (White Spaces) de forma dinâmica nas faixas de VHF e UHF	Agenda Regulatória	SPR
Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões das Conferências Mundiais até 2018 e dos padrões internacionalmente aceitos (PDFF 2019)	Agenda Regulatória	SPR
Revisão da Resolução nº 537/2010 - Faixa de 3,5 GHz	Agenda Regulatória	SPR
Regulamentação das faixas de 2300-2400 MHz	Agenda Regulatória	SPR
Regulamentação das faixas de 1427-1518 MHz (Banda L) - IMT	Agenda Regulatória	SPR
Regulamentação das faixas de 4800-4990 MHz	Agenda Regulatória	SPR
Reavaliação da regulamentação de uso de faixas para radioenlaces	Agenda Regulatória	SPR
Atualização das atribuições e destinações decorrentes de decisões da Conferência Mundial de 2019 (PDFF 2021)	Agenda Regulatória	SPR
Revisão da regulamentação de uso de radiofrequências associadas à prestação do STFC, SCM e SMP	Agenda Regulatória	SPR
Revisão da Resolução nº 288/2002 - Norma de 2 graus da Banda Ku	Agenda Regulatória	SPR
Reavaliação da regulamentação sobre Direito de Exploração de Satélite e de recuperação de custos (Resolução nº 220/2000 e Resolução nº 267/2001)	Agenda Regulatória	SPR
Revisão das faixas dispostas na regulamentação sobre radiação restrita (Resolução nº 680/2017)	Agenda Regulatória	SPR
Reavaliação da regulamentação sobre eficiência de uso do espectro de radiofrequências (Resolução nº 548/2010)	Agenda Regulatória	SPR
Revisão do Regulamento de Uso do Espectro (RUE)	Agenda Regulatória	SPR
Edital de Licitação de Direitos de Exploração de Satélites Brasileiros	Agenda Regulatória	SPR
Realizar estudo sobre as medidas que podem ser adotadas no processo de certificação e homologação de produtos para telecomunicações	Desempenho Operacional Finalístico	SOR
Avaliação da base de dados de estações que utilizam espectro	Fiscalização Regulatória	SOR
Uso eficiente dos recursos de numeração	Fiscalização Regulatória	SOR
Plano de Monitoração do Espectro utilizado por aplicações críticas - P MEC	Fiscalização Regulatória	SFI

		<b>Plano de Monitoração do Espectro na Fronteira - PMEF</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Plano de Tratamento de Reportes de Interferência no Serviço Móvel Aeronáutico - PRISMA</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Plano de Ação para Avaliação da Exposição Humana a Campos Eletromagnéticos de Radiofrequência - PAE</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Fiscalizações de Radiointerferência no Serviço Móvel Pessoal</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Ônus Contratual</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
		<b>Prevenção contra fraudes – Spoofing</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
6	Aprimorar a atuação regulatória adotando-se modelo responsivo, em que o controle é proporcional à conduta do regulado	<b>Realizar estudo sobre a adequação da sanção de caducidade prevista para casos de não pagamento de Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF)</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SCO
		<b>Implementar o novo Modelo de Gestão da Qualidade</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SCO
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de postes entre distribuidoras de energia elétrica e prestadoras de serviços de telecomunicações (*)</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre fiscalização regulatória</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre aplicação de sanções administrativas</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revisão do Regulamento de celebração e acompanhamento de Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (RTAC)</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Fiscalização Regulatória de denúncias</b>	Fiscalização Regulatória	SFI
		<b>Bens Reversíveis</b>	Fiscalização Regulatória	SCO
7	Buscar o constante alinhamento da atuação da Agência à dinamicidade do setor de telecomunicações	<b>Realizar estudo sobre mercados relevantes digitais</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SCP
		<b>Coordenar a participação da Anatel no estudo da OCDE</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SUE
		<b>Estudo para identificar barreiras regulatórias que impactem o desempenho e a expansão das redes 5G</b>	Desempenho Operacional Finalístico	ATC/SPR
		<b>Reavaliação da regulamentação visando diminuir barreiras regulatórias à expansão das aplicações de internet das coisas e comunicações máquina-a-máquina</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Promover a cultura responsiva na fiscalização Regulatória de direitos dos consumidores de serviços de telecomunicações.</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SRC
		<b>Plano de Ação de Combate à Pirataria – PACP</b>	Fiscalização Regulatória	SFI

		Fiscalização do projeto celular legal (CEMI)	Fiscalização Regulatória	SPR
		Plano Geral de Metas de Universalização - PGMU	Fiscalização Regulatória	SCO
8	Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nos processos, e reavaliar o nível de burocracia dos processos	Elaborar modelo de coordenação das ações de acompanhamento e controle	Desempenho Operacional Finalístico	SFI
		Elaborar e implementar modelo de governança regional	Desempenho Operacional Finalístico	SFI
		Adquirir e manter serviços e equipamentos de rede, do datacenter e de microinformática necessários à continuidade do negócio da Agência	Desempenho Administrativo	SGI
		Adquirir e manter as licenças de softwares necessárias à continuidade do negócio da Agência	Desempenho Administrativo	SGI
		Atender de forma adequada às demandas de serviços de comunicações, telecomunicações e microinformática da Agência, especialmente telefonia, videoconferência, acesso à internet, comunicação de dados, links de fiscalização, correios, suporte ao usuário e impressão	Desempenho Administrativo	SGI
		Atender de forma adequada as demandas de serviços de suporte ao ambiente computacional e à rede de computadores da Agência	Desempenho Administrativo	SGI
		Atender de forma adequada as demandas de serviços relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, especialmente indexação de jurisprudência, Biblioteca, dados, informação, portais na internet e na intranet, processo eletrônico e publicações oficiais	Desempenho Administrativo	SGI
				Desenvolver, evoluir e manter sistemas com qualidade e tempestividade adequada às necessidades da Agência, especialmente os relacionados aos Macroprocessos Gerir Finanças e Arrecadação (ARCO), Gerir Recursos à Prestação (MOSAICO) e Acolher e Tratar Demandas dos Consumidores (FOCUS)
		Desenvolver, evoluir e manter aplicativos móveis com qualidade e tempestividade adequadas às necessidades da Agência, especialmente o “Comparador de Ofertas” e o “Anatel Consumidor”	Desempenho Administrativo	SGI
		Implantar a Visão Futura da Arquitetura de Aplicações com base nos produtos da Consultoria Advisia	Desempenho Administrativo	SGI
		Elaborar estudos técnicos para as novas necessidades de TIC previstas no PDTIC	Desempenho Administrativo	SGI
		Implementar MP Gerir Aquisições e Contratos	Desempenho Operacional Finalístico	SAF
		Implementar MP Gerir Infraestrutura e Serviços	Desempenho Operacional Finalístico	SAF

		<b>Elaboração de novo Regimento Interno da Anatel</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reavaliação da estrutura e regimento interno das Comissões Brasileiras de Comunicações - CBCs</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revogação de normativos sem vigência</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Simplificação da regulamentação de serviços de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Revogação de normativos (guilhotina regulatória)</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Reorganização dos Colegiados da Anatel</b>	Agenda Regulatória	SPR
9	Proporcionar o fortalecimento institucional	<b>Programa de comunicação para o fortalecimento da imagem institucional da Anatel junto à sociedade civil</b>	Comunicação e Relacionamento	APC
		<b>Ampliar o diálogo institucional nos temas da Agenda Regulatória</b>	Comunicação e Relacionamento	ARI
		<b>Ampliar o relacionamento institucional com o Congresso Nacional</b>	Comunicação e Relacionamento	ARI
		<b>Elaborar e Implementar Programa de Fortalecimento das Relações Internacionais</b>	Comunicação e Relacionamento	AIN
		<b>Elaborar e Implementar Programa de Internalização das discussões internacionais</b>	Comunicação e Relacionamento	AIN
		<b>Ampliar o acompanhamento de <i>stakeholders</i> estratégicos</b>	Comunicação e Relacionamento	ARI
		<b>Reavaliação da regulamentação relacionada a serviços públicos de emergência e à segurança de redes de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR
		<b>Plano de Comunicação Social 2020</b>	Comunicação e Relacionamento	APC
10	Aprimorar a gestão da informação, do conhecimento e de riscos	<b>Fomentar o uso de self-service de BI e convergir para a cultura de Analytics (Projeto Estratégico Data &amp; Analytics)</b>	Desempenho Operacional Finalístico	SGI
		<b>Reavaliação da regulamentação sobre coletas de dados setoriais dos diversos serviços de telecomunicações</b>	Agenda Regulatória	SPR

11	Fortalecer a gestão administrativa e financeira	<b>Executar Plano de Revitalização da Infraestrutura Predial da Anatel</b>	Desempenho Administrativo	SAF
		<b>Implementar Programa de Gestão por Desempenho</b>	Desempenho Administrativo	SAF
		<b>Dimensionamento de Pessoal</b>	Desempenho Administrativo	SAF
		<b>Plano de Aquisições e Contratações (PAC 2019 e 2020)</b>	Desempenho Administrativo	SAF
		<b>Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)</b>	Desempenho Administrativo	SAF
		<b>Elaboração de regulamentação sobre Arrecadação de Receitas Tributárias da Anatel</b>	Agenda Regulatória	SPR

(\*) Iniciativa relacionada a duas diretrizes principais (Diretriz 04 e Diretriz 06).



Superintendente Executivo

**AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES**