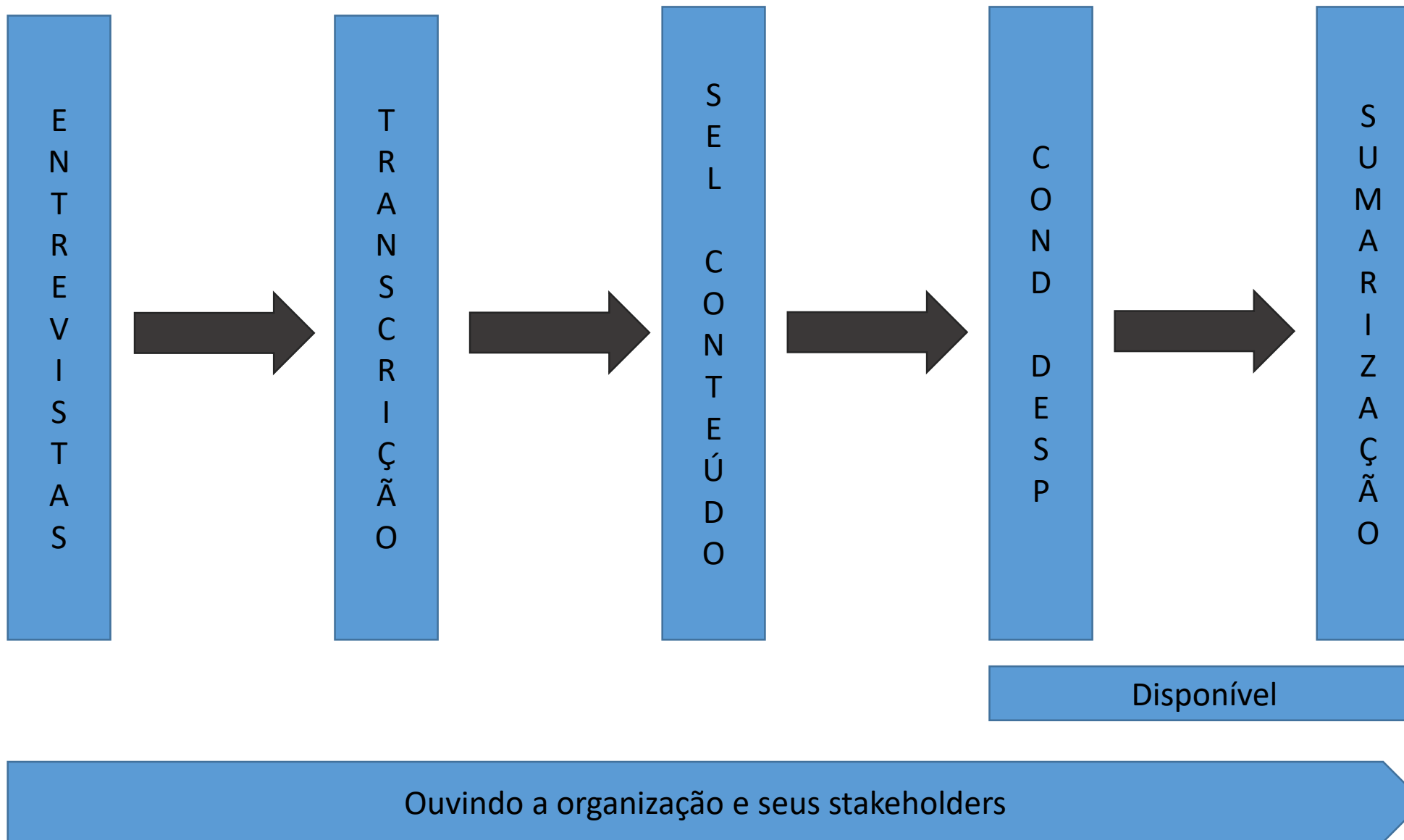


# Entrevistas Externas/Diretores ANTT





- Atendimento
- Conflitos de interesse
- Identidade
- Governança, transparência e compliance
- Autonomia
- Blindagem das interferências
- Legislação
- Regulação
- Outorga
- Relacionamento com entidades externas
- Corpo técnico, inovação e gestão de pessoas
- Missão, visão de futuro e valores – conceitos estratégicos
- Comprometimento e cultura da empresa
- SWOT

- Comunicação muito ruim com a sociedade (governo, Estado, entes regulados, usuários);
- Demora em atendimento aos entes regulados;
- A ANTT precisa ponderar melhor as reivindicações dos transportadores e dispor de mais tempo para ouvi-los.
- Melhores canais de comunicação;
- O site da instituição não é atualizado com a frequência e rapidez que deveria, além de ser difícil encontrar informações;
- Canal da ouvidoria é moroso nas respostas, o usuário não tem confiança de que será respondido, não parece ser um atendimento personalizado (Canais de comunicação ruins);
- A Agência não leva em conta a segurança dos trabalhadores;
- Estabelecer na concessão a criação de um ponto de apoio onde o passageiro/motoristas possa parar e repousar (tanto para passageiro quanto para carga);
- Implementar posto de serviço para caminhoneiros e implementação de novos postos da Polícia Rodoviária Federal (Segurança nas estradas);

- Há um desprezo no setor rodoviário e grande parte da malha não é fiscalizada;
- A Agência tem que estar estruturada para dar vazão ao número de concessões que estão por vir;
- A média de problemas é maior na ANTT do que em outras Agências;
- Deveria existir uma câmara específica (técnica) para julgar os processos.
- Muita judicialização sem resposta;
- Não é julgado com a participação das empresas.
- A ANTT deveria fazer a audiência pública e não contratar outra empresa.
- A agência deveria ser melhor equipada tecnicamente, para acelerar os seus processos internos.
- Não atende a necessidade pública, demorando anos para tramitar questões simples.
- A ANTT não retorna as solicitações, e quando as denúncias são através de protocolos, a agência acaba perdendo-os.
- A agência deveria possuir ferramentas que pudessem permitir a coleta dos dados brutos diretamente das concessionárias.

- Atendimento de qualidade ruim;
- Atenção do atendimento não é focado nos usuários;
- ANTT se comunica mal com usuário;
- O usuário rodoviário não consegue perceber a atuação da ANTT;
- A visão externa da ANTT, seja no governo, no mercado e usuário final, é muito ruim.

- Conflitos de interesse e visões divergentes entre órgãos do governo/políticas públicas/órgãos de controle e entidade associativas patronais e sindicais nas esferas de outorga, regulação e fiscalização;
- Os conceitos de *compliance* e transparência geram efetiva verificação de quem são os beneficiados com aquelas políticas públicas e conseqüentes divergências;
- Responder aos nossos grupos de influência e nossas demandas externas cumprindo a lei;
- A ANTT acha que pode definir a demanda sem consultar entes envolvidos;
- Péssima relação com órgãos de controle;
- O Ministério da Infraestrutura assumiu competências da Agência;

- A percepção do conceito de autonomia total da Agência alimenta uma visão interna que cria alto nível de conflito com todos os *stakeholders*;
- Dificuldade em aceitar projetos concebidos fora da Agência;
- Conflito inerente às funções da Agência com várias funções (política pública, fiscaliza, outorga e regula);
- Não há discussão técnica profunda na diretoria gerando conflitos;
- Falta ter metodologias bem definidas com critérios para evitar questionamentos;
- A ANTT está segmentada em verdadeiros cartórios dentro na área de cargas e na área de passageiros gerando desgaste.



- Teremos uma verdadeira identidade se cumprirmos o regimento interno da ANTT, leis orgânicas e a legislação pertinente ao setor;
- A identidade da Agência deve ser perseguida cumprindo a lei que criou a Agência;
- ANTT tem uma dificuldade muito grande de se impor por ser recente a sua constituição;
- A ANTT ainda é “adolescente” e lhe falta profissionalização/cultura identitária.

- ANTT 2030 - Aumentar a efetividade do controle;
- Gestão interna não adequada;
- A própria constituição da diretoria da Agência tem um elemento político que é a indicação dos diretores, mas é indicação do governo;
- ANTT e os órgãos de controle não tem harmonia técnica;
- Diretoria colegiada e corpo técnico divergem nas decisões;
- Descumpre-se facilmente o Planejamento Estratégico e as orientações da diretoria conforme conveniência de algum argumento técnico de conveniência pessoal;
- O processo de seleção de diretores deveria ser blindado de interferência política;
- Ter uma diretoria mais independente que saberia responder as iniciativas de políticas públicas e de todos os *stakeholders*;

- A PL - Projeto de lei das agências nos requisitos de seleção de diretores faria o cenário de governança mudar;
- A estrutura organizacional vinculando superintendentes a diretores foi uma evolução organizacional, decisória e de governança positiva;
- Aumentou-se a governança considerando que todos os diretores tem que ser técnicos, são sabatinados pelo Senado, e se criou uma maior cadeia de responsabilidade e isso traz transparência;
- O Ministério Público as vezes se passa de usuário, sem consultar o usuário, interferindo na governança da Agência;
- Projeto de lei em andamento define melhor a nomeação da diretoria;
- Não há outro caminho que não seja estar 100% (cem por cento) *compliance*;

- TCU determina interferências na Agência, sendo algumas questionáveis;
- As decisões nas Regionais precisam estar em consonância com os procedimentos;
- A parte da conformidade da Agência tem sido deixado de lado;
- A Agência faz parte de um triângulo, onde os vértices são as políticas públicas/governo, mercado/empresas e sociedade/usuários finais, tendo como elemento de equilíbrio e poder moderador a ANTT, que está no seu centro;
- Maior transparência decisória é essencial;
- O Planejamento Estratégico é parte da governança.
- A governança é uma ferramenta de gestão inócua no caso da ANTT.
- A atual gestão da Agência é a pior.

- Não há comunicação interna.
- Deveria haver uma cultura de especialistas, uma organização por área técnica.
- A ANTT é um sistema colegiado, onde poucos sabem sobre transporte.
- Modelo de governança colegiada funciona, mas com defeitos.
- Não deveria ter gerência política e sim técnica. Atualmente o político fala mais alto do que o técnico.
- O modelo de governança está bem estruturado, falta elemento técnico.
- É preciso blindar a governança.
- Deve haver meritocracia na escolha da governança.

- Teoricamente independente, mas não é fato pois tem dependência orçamentária e decisória;
- A Agência não é autônoma;
- Princípio de Agência de Estado deve ser respeitado;
- A Agência toca vários projetos, que a princípio ela está sendo usada como mão de obra técnica pra políticas públicas do ministério, ou dos ministérios;
- O pessoal aqui resiste porque acha que aqui é autônomo e se é autônoma é dona da verdade e não é assim;
- O ideal seriam Agências autônomas. Mas você roda o mundo todo e essa autonomia das Agências não é total, ela é parcial;
- Onde que você tem autonomia se você tem órgão controlador altamente fortalecido;
- Não tem autonomia pois não participa da construção de políticas públicas.

- Gerência regional deve ser preparada para ter mais autonomia.
- Agência tem que ter autonomia decisória.
- Interferência dos órgãos de controle nas ações da ANTT.
- As escolhas políticas para cargo de diretoria afetam as decisões da agência.

- É necessário estabelecer a devida proteção ao gestor público;
- Interferência política maior que deveria;
- Blindar o processo com meritocracia.

## LEGISLAÇÃO

- A atribuição atual da ANTT se resume a ficar verificando quem está infringindo a legislação.
- Leis e decretos vigentes e principalmente no regimento interno na ANTT sendo exercidos;
- Não são cumpridas as leis porque o que se percebe as vezes que 60% (sessenta por cento) do esforço da agência não é *compliance*;
- Todos *stakeholders* preferem uma Agência forte e independente usando a legislação em vigor;
- A segurança não é só para o regulado, ela é também para o usuário, então a Agência tem que ter essa visão;
- A Agência tem que ser mais efetiva é na sua atuação parlamentar e nas propostas das leis.



- Não há cultura de regulação no país;
- As Agências foram boas criações, visto que tiraram a regulação das mãos do governo;
- Há ausência de regulação;
- Não exerce o papel de reguladora, é um cartório para permitir a atuação dos irregulares;
- A ANTT não está cumprindo sua missão (de Agência reguladora);
- Tentam estabelecer um conceito regulatório que é falho;
- Excesso normativo;
- A regulação é voltada para o controle (Ex.: tamanho de vegetação lateral, tamanho de parafusos, velocidade em área urbana, etc), deveriam criar uma regulação voltada para resultado (Ex.: quantidade de carga transportada);
- A Agência não tem conhecimento técnico do dia a dia, para estabelecer esses tipos de normas voltadas para o controle;

- Agência não consulta para a criação os stakeholders, eles só recebem a notícia pelo Diário Oficial, o que é um erro.
- Problemas regulatórios na execução de contratos.
- 3º Rodada de concessão: Um dos grandes problemas da Agência.
- A ANTT está querendo criar resoluções por portaria.
- Tem um elevado número de regulamentações.
- Melhorias tecnológicas para redução de atividade de fiscalização presencial;
- Padronização das ações de fiscalização;
- Ausência de indicadores, informações e sistemas;
- Critérios subjetivos de fiscalização;
- Uniformização de procedimentos nas Regionais.

- Deveria ter um processo de fiscalização de forma conjunta (Estado);
- O papel fundamental da ANTT é a Fiscalização;
- A fiscalização funciona para o regulado, para o clandestino, não;
- Deveriam construir um método com regras de fiscalização gerais, que fossem aplicados a todos os estados;
- A ANTT é pouco incisiva na fiscalização dos contratos, abre brecha para as empresas;
- A Fiscalização da ANTT deveria ser focada na concessão, esta é sua missão principal (se a concessionária está cumprindo o contrato estabelecido);
- Utilizar mais tecnologias de monitoramento;
- A fiscalização atualmente se resume a apenas aplicação de multa;
- A ANTT deveria investir em modernização e uso de tecnologias na área de fiscalização;
- A fiscalização impacta na outorga por conta dos dados históricos;
- Existem reclamações das empresas associadas quanto a diferença nos processos de fiscalização entre os Estados;
- A fiscalização não tem procedimentos, o que implica em dúvidas sobre a melhor forma de se tomar decisão;
- Há diferenças na fiscalização dos autônomos e associados.

- Seleção de projetos de outorga com maior participação do usuário final;
- Processo de outorga não tem diretriz, a agência delibera contra as próprias regras;
- Processo de outorga falho;
- Há problemas históricos nas concessões rodoviárias;
- O modelo de concessão federal tem sido um problema para a agência, já que quem ganha é aquele que oferece uma menor tarifa ao usuário final;
- Preferência pelo modelo de fixar a tarifa e vencer aquele que pagar o maior valor de outorga, seguindo o exemplo praticado no estado de São Paulo;
- Concessão Ferroviária deve ser feita a repactuação.

- A ANTT são provedores fundamentais de dados;
- A Agência é um parceiro estratégico;
- Relação com o usuário final é inexistente;
- É importante a participação da sociedade como reguladora;
- Audiência pública é para cumprir tabela;
- Relação ótima com a Agência, possui “portas abertas” para levar as reivindicações do setor;
- A partir do momento que necessita de uma relação mais técnica, a Agência deixa a desejar;
- Sempre fomos bem recebidos, e sempre recebemos bem os representantes da ANTT na entidade com baixa eficácia nos resultados;
- Sem dúvida o setor é sempre impactado por qualquer ação ou medida tomada pela ANTT, motivo pelo qual, entendemos que é necessário ouvir mais o setor e ponderar com mais cautela;
- Melhorar comunicação externa;
- Melhorar a relação com as instituições externas.

- A agência deveria possuir ferramentas que pudessem permitir a coleta dos dados brutos diretamente das concessionárias;
- A ANTT deveria estar mais envolvida tecnicamente na elaboração/estruturação dos projetos.
- Interferência do Ministério Público Federal nas ações da ANTT;
- ANTT ficou malvista pelo TCU, sendo considerada a pior agência pelo órgão;
- Interferência dos órgãos de controle e baixa harmonia com órgãos de controle;
- ANTT 2030 - Aumentar o envolvimento da iniciativa privada na operação da infraestrutura;
- Uma Agência hoje influenciada pelos órgãos de controle que passou a ter uma atuação dependente em alguns pontos;
- Deveríamos ser vistos pelos nossos demandadores como cumpridores fieis da lei e das questões acessórias;

- A Agência não está preparada para enfrentar TCU, CGU e Ministério Público, pela falta de coesão dentro da empresa, pela falta de experiência e pela insegurança política;
- Os órgãos de controle interferem muito, a resposta é ter um corpo técnico forte;
- Planejamento Estratégico 2020 – 2030 dando corpo para a empresa;
- A interlocução parlamentar é importante;
- Precisamos aprender a nos relacionar externamente;
- Fortalecer a comunicação para uma maior visibilidade da Agência;
- Dificuldades com regulados está na compatibilização dos interesses e contratos;
- Há a intenção total de integrar com área de segurança e vários outros órgãos, como DENATRAN, Polícia Militar, PRF, Receita Federal, Fazendas Estaduais, e o CNCO é vital.

- Corpo técnico preparado para montar os processos e não só acompanhar e analisá-los;
- Realinhar capacitação;
- Construção de planejamento de carreira;
- Existe um desequilíbrio institucional que inibe os técnicos da agência diante dos imensos poderes do órgão de controle de fiscalizar e punir a qualquer momento (**corpo técnico**);
- Crescimento de atribuição com mesmo efetivo desde 2010 com quadro insuficiente;
- Agência evoluiu técnica e tecnologicamente com corpo técnico forte;
- A grande força dessa Agência é o corpo técnico dela;
- Preparação dos funcionários melhor, Plano de carreira para melhorar gestão de pessoas;
- Os técnicos vivem sob medo, daí os processos param na chamada paralisia da caneta;
- Inovações são renegadas devido à baixa atividade de P&D;



- Temos um corpo técnico que está defasado, precisando de mais gente pra fiscalização, implantar mais tecnologia, mas não faltam as ideias;
- Trazer um agente externo para superintendente seria ótimo, porém, a resistência da casa é tão grande que o custo benefício não seria bom;
- Níveis (gerencial e superintendência) tem um grau de hostilidade muito grande de relacionamento;
- Tamanho da Agência não é adequado para as atividades que ela tem que exercer, fiscalizatórias, regulatórias e de outorga;
- Terceirização internamente não é bem vista;
- O que existe na verdade é um corpo altamente capacitado, mas pouco treinado e com pouca experiência;
- Superintendente tem mais responsabilidade do que qualquer diretor;
- Tem muita rotatividade de superintendente;

- A demanda vai crescer exponencialmente e a Agência não está preparada;
- Aumentar com funcionário regular ou terceirizado, preferencialmente com terceirizado;
- Inovação é necessária no segmento de fiscalização;
- Terceirização vale para picos de serviço, mas não para atividades rotineiras;
- ANTT cumpre sua missão com baixo efetivo;
- Criar instrumentos para que as pessoas galguem cargos de liderança com responsabilidade através de plano de carreira meritocrático.

## Missão, Visão de futuro e Valores – conceitos estratégicos

- **Menor burocrática, mais ágil** e com **mais tecnologia** nos processos;
- É fundamental recuperar a **imagem** da ANTT (**Valor**);
- Deve haver **meritocracia** na escolha da governança (**Valor**) Livre das amarras burocráticas;
- Possuir processos mais ágeis;
- Possuir uma gestão mais moderna (procedimentos, regulação, etc);
- ANTT com um novo caminho mais eficaz e eficiente de comunicação e resolução;
- Não tem o que melhorar, deve apenas cumprir seu papel. Visto que não cumpre por interesses econômicos e políticos;
- ANTT fosse uma Agência livre, fornecendo o seu serviço para a sociedade;
- Bons contratos venham ser celebrados em ambas partes (cidadão, governo, usuário) e sejam bem fiscalizados;
- Segurança jurídica: Reconhecer que as ações promovem insegurança jurídica, isso trará mais investidores, inclusive internacionais;

- Inibir a ocorrência de fraudes contratuais;
- Que os contratos sejam realizados como foram acordados;
- Maior blindagem política;
- Excelência em governança, não só tecnocrática, mas com forte integração social;
- Fusão da ANTAQ e ANTT, uma questão a ser avaliada;
- Uma Agência de alta tecnologia, com processos eletrônicos e com maior controle além de uma maior capacidade técnica (**Visão**);
- A visão funcional da ANTT deverá ser de infraestrutura logística abrangente (**Visão**);
- Centro de controle operacional para rodovias é projeto prioritário e incluir no planejamento/iniciativas estratégicas;

- Diminuição do fardo regulatório;
- Segurança jurídica para todas as partes interessadas;
- Diretoria independente e atuante;
- Comprometimento e consciência coletiva sobre as atribuições da ANTT;
- A Agência não cumprindo as metas do PE 2014 – 2019;
- Projetos considerados estratégicos: Projeto organizacional de terceirização e Projeto de desenvolvimento de relações com agente externo;
- A diretoria não está coesa com a importância do Planejamento Estratégico;
- Não existe um consenso interno sobre a importância do Planejamento Estratégico;
- Atual Planejamento Estratégico vigente na Agência, com a visão e os valores, ele foi construído assim por pessoas num ambiente pouco participativo;
- Agência está cumprindo sua missão;
- Maior obstáculo para cumprir a missão é fazer as pessoas se identificarem com os valores;

- ANTT 2030 - Aumentar o envolvimento da iniciativa privada;
- Aumentar a efetividade do controle gerencial;
- Maior comprometimento com o Planejamento Estratégico;
- Ter um SWOT bem definido e claro;
- Assessoramento parlamentar deve estar incluído como peça importante no Planejamento Estratégico;
- Visão estratégica para a Agência é proteger a instituição de externalidades que venham a fazer com que ela não cumpra o seu papel;
- Visão de futuro: encontrar uma ANTT cumpridora das leis e das normas acessórias e que tivesse o trabalho reconhecido por isso;
- Visão de agência inovadora deve ser perseguida;
- Cumpridora das leis e reconhecida por isso.

- Tempo excessivo entre uma decisão e sua implementação;
- Comunicação interna tem que melhorar.

## ATIVIDADES NÃO PERTINENTES A ANTT

- A iniciativa de repactuação dos contratos das ferrovias não é trabalho da Agência.

## Forças:

- Quadro técnico qualificado;
- Ampla comunicação entre a equipe técnica e gerencial;
- Frequente intercâmbio de experiências;
- Facilidade de diálogo;
- Tem atribuições relevantes como regulador;
- Governança tem sido aprimorada;
- A **força** da Agência é o seu corpo técnico.



## Fraquezas:

- Ausência de visão de integração dentro da Agência (baixa adesão dos servidores);
- Diretores atuais foram capturados e não são qualificados (técnicos);
- Dificuldade de obtenção de informações de andamento de processos nos níveis mais altos da Agência;
- Dificuldade de convencimento, mesmo mediante justificativas;
- Falta de comunicação;
- Falta de pessoal;
- Morosidade nas respostas;
- Falta de atendimento personalizado e por tema;
- Não acata sugestões;
- Não tem planejamento para promover ações;
- Interferência política;

## Fraquezas:

- Não discute no mesmo patamar que o TCU (a Agência baixa a guarda);
- Não cumpre a fiscalização;
- Sérios problemas na regulação;
- Na outorga, contrata mal a concessão;
- Regulação técnica e sistêmica, em detrimento de regulações políticas e pontuais;
- Situação que inibe os técnicos da agência diante dos imensos poderes do órgão de controle de fiscalizar e punir a qualquer momento;
- **Carência** de número de **servidores** suficiente para o desenvolvimento das atividades regulatórias;
- Existe uma **demora na revisão de normas** importantes para o setor;
- A atribuição atual da ANTT se resume a ficar verificando quem está infringindo a legislação;

## Fraquezas:

- A **fraqueza** também é o grupo porque está inerte;
- **Fraquezas** é a falta de sistematização dos processos;
- **Fraquezas** é a questão é credibilidade da agência.

## Oportunidades:

- Formar câmaras de discussão;
- Criar cultura de regulação;
- Execução de workshops para discussão de temas importantes;
- Alinhamento de posicionamento em questões de alta relevância;
- Estruturar uma gestão para atendimento ao usuário final;
- Projeto de Lei das Agências implementado;
- Fusão com ANTAQ;
- Integração com a PRF no conceito de infraestrutura logística;

## Oportunidades:

- Implantar tecnologia para regular, obter dados, reestabelecer equilíbrio, e para desburocratizar o setor;
- Reforço na autonomia das agências reguladoras com a provável aprovação do “**PL das Agências**” que está sendo discutido no Congresso Nacional;
- Mudança de governo com visão de incrementar as privatizações é uma **oportunidade**;
- Fusão das agências de infraestrutura é uma **oportunidade**.

## Ameaças:

- Fusão ANTAQ e ANTT (diferente grau de maturidade institucional, governança, gestão e estrutura);
- Relação com os usuários/sociedade propositiva e responsiva, e não somente reativa;
- Risco de extinção da Agência;
- Mudanças de ocupantes nos cargos decisórios;
- Aumento da regulação;
- Captura dos colaboradores;
- Insegurança jurídica do setor;
- Uma questão agravante dos problemas da ANTT é a **invasão** das suas competências regulatórias pelo órgão de controle (TCU);
- Maior **ameaça** é a interferência política;

## Ameaças:

- Maior **ameaça** é a interferência política;
- A **ameaça**, é a cultura de gestão como um todo, gestão de governo, gestão de órgão de controle, de atuação de órgão de controle, atuação de estado e até a própria atuação da agência por meio da diretoria colegiada;
- **Ameaça** é cada vez mais a ANTT ser reconhecida como órgão inoperante ou não inovador;
- **Ameaças** é a fusão das Agências.