

2026

2029



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Promover o equilíbrio entre direitos e interesses dos usuários, dos prestadores de serviços públicos regulados e do poder concedente.





Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Paraná

Rubens Bueno ■

Diretor-Presidente

Marcelo Luiz Curado ■

Diretor Administrativo-Financeiro

Rejane Maria Schirr Scolari ■

Diretora de Regulação Econômica

Sérgio Luiz Cequinel Filho ■

**Diretor de Fiscalização e Qualidade
dos Serviços**

Alex Sandro Noel Nunes ■

Diretor de Normas e Regulamentação

Assessoria de Comunicação Social ■

Carlos Eduardo Winnikes da Silva

Projeto Gráfico e Diagramação

Thiago Maia Mourão

Revisão

Portaria n.º 57/2025 - AGEPAR ■

Institui a Comissão responsável pelo Planejamento
Estratégico da Agepar para o ciclo 2026-2029

A Coordenação da Comissão será exercida por:

Marcelo Luiz Curado

Servidores

Eliana Leal Ferreira Hellvig

Daniel Romero Menon

Marco Antônio Biscaia

Mariana Ribeiro Facundo de Souza

Caroline Niehues Zardo Pelandre

Marina Beatriz Fantin

Alexandre João Barbur Neto

Luciano Ricardo Menegazzo

Silmara Silva de Araújo



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026-2029

Aprovado pelo Conselho Diretor da Agepar
Reunião Ordinária n.º 25/2025
Dia 30/10/2025

Sumário

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026 - 2029

01	Introdução	05
02	Sobre a Agepar	07
03	Missão, Visão e Valores	10
04	Metodologia	12
05	Pilares Estratégicos: aspectos gerais	14
06	Quadro-resumo	36

1



INTRODUÇÃO

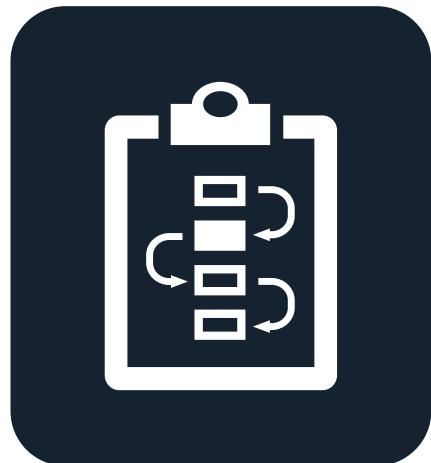
1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico 2026-2029 da Agepar é resultado de um processo participativo conduzido por Grupo de Trabalho (GT) multidisciplinar, instituído pela Portaria Agepar n.º 057/2025¹. Em sua fase inicial, contou com o apoio metodológico e a facilitação do projeto “**Propulsão Paraná**”, iniciativa do Governo do Estado, a qual visa impulsionar a modernização da gestão pública e alinhar os órgãos e entidades estaduais às diretrizes estratégicas governamentais.

Este Plano consolida os aprendizados do ciclo anterior, incorpora boas práticas de gestão pública, atuação regulatória e reafirma os preceitos da Lei Complementar n.º 222/2020, a qual assegura à Agepar autonomia técnica, administrativa e financeira.

¹O Grupo de Trabalho (GT) é composto pelos servidores: Alexandre João Barbur Neto, Caroline Niehues Zardo Pelandre, Daniel Romero Menon, Eliana Leal Ferreira Hellvig, Luciano Ricardo Menegazzo, Marcelo Luiz Curado, Marco Antônio Biscaia, Mariana Ribeiro Facundo de Souza, Marina Beatriz Fantin e Silmara Silva de Araújo.

2



SOBRE A AGEPAR

2. SOBRE A AGEPAR

Criada pela Lei Complementar n.º 94/2002 e implantada em 2012, a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Paraná (Agepar) tem como missão regular, fiscalizar e normatizar, com independência, os serviços delegados pelo Estado do Paraná.

Considerado um marco fundamental de constituição da entidade, a Lei Complementar n.º 222/2020 consolidou a atual arquitetura institucional da Agência. Referida norma, entre outros avanços, reforçou os instrumentos de participação social — como consultas e audiências públicas, bem como a Análise de Impacto Regulatório (AIR) — e instituiu os principais mecanismos de governança e controle.

A Agepar pode ser compreendida como uma ponte entre usuários de serviços públicos, concessionárias e poder concedente, zelando pelo equilíbrio econômico-financeiro dos contratos e pela qualidade na prestação dos serviços públicos delegados. A Agência regula e fiscaliza atividades essenciais ao desenvolvimento econômico do Estado. Nos termos da Lei 222/2020, os serviços públicos delegados incluem rodovias, ferrovias, terminais de transportes, transporte coletivo intermunicipal e metropolitano de passageiros, exploração da faixa de domínio da malha viária, inspeção de segurança veicular, travessias marítimas, fluviais e lacustres, serviços de saneamento básico, distribuição e comercialização de gás canalizado, centros prisionais, serviços públicos na área de trânsito, tais como gestão de pátios veiculares e, desde 2025, a exploração de loterias estaduais².

A governança da Agepar é exercida por um Conselho Diretor composto pelo Diretor-Presidente e quatro Diretores, todos com mandatos escalonados de quatro anos, apoiados por quatro diretorias especializadas. Integram a estrutura da Agência: o Gabinete da Presidência, a Diretoria Administrativo-Financeira, a Diretoria de Regulação Econômica, a Diretoria de Fiscalização e Qualidade dos Serviços e a Diretoria de Normas e Regulamentação.

Atualmente, a Agepar conta com 83 servidores, entre efetivos (Especialistas em Regulação e Auxiliares de Regulação) e comissionados. Destaca-se que mais de 70% do quadro possui pós-graduação lato ou stricto sensu, abrangendo mestrados em Economia, Direito Administrativo e Engenharia Sanitária, além de certificações internacionais em gestão de riscos, análise de impacto regulatório e auditoria de

²Novos segmentos de serviços públicos poderão ser incorporados à competência da Agência Reguladora sempre que forem formalmente delegados pelo Governo do Paraná.

qualidade. O capital humano qualificado da Agência é o alicerce para a elaboração de normas técnicas robustas, análises tarifárias e fiscalizações baseadas em evidências, conferindo à Agepar credibilidade técnica perante concessionárias, usuários de serviços públicos e órgãos de controle.

Como reconhecimento pelo desempenho institucional, em 2023, a Agepar recebeu o “**Selo Ouro de Boas Práticas Regulatórias**”, honraria concedida pelo então Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), o qual premia organizações cujos atos normativos apresentam elevado grau de transparência, participação social e fundamentação técnica. No ano seguinte, em 2024, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) – mediante o programa FGV Direito Rio – posicionou a Agepar em primeiro lugar no ranking nacional das agências reguladoras estaduais.

Mesmo com os avanços já alcançados, como qualquer outra organização, a Agepar ainda enfrenta desafios e possui metas a serem atingidas. O presente documento apresenta o Planejamento Estratégico para o ciclo 2026-2029, cujo propósito central é delinear as ações e metas necessárias para entregar à sociedade paranaense uma regulação de elevada qualidade, elemento-chave para o desenvolvimento sustentável do Estado do Paraná.



3



MISSÃO, VISÃO E VALORES

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Fruto dos trabalhos realizados como apoio do projeto “**Propulsão Paraná**” e das discussões do GT, apresentam-se a seguir a Missão, a Visão e os Valores que guiam a atuação da Agepar.

Missão:



Promover o equilíbrio entre direitos e interesses dos usuários, dos prestadores de serviços públicos regulados e do poder concedente.

Visão:



Ser referência nacional em regulação, promovendo um ambiente regulatório seguro para o desenvolvimento contínuo e sustentável do Paraná.

Valores:



- Independência
- Integridade
- Bem comum
- Sustentabilidade
- Transparéncia

4



METODOLOGIA

4. METODOLOGIA

A construção deste planejamento seguiu uma abordagem participativa em quatro etapas principais. O projeto “**Propulsão Paraná**” forneceu a metodologia de gestão estratégica e promoveu oficinas de ***design thinking***, as quais envolveram servidores de todas as diretorias. Em paralelo, o Grupo de Trabalho (GT) instituído pela Portaria Agepar n.º 57/2025 conduziu o diagnóstico institucional e preparou este Plano. Como instrumento de síntese analítica, utilizou-se a **matriz SWOT**³ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para identificar fatores internos e externos que afetam a atuação regulatória, bem como para priorizar iniciativas.

³A matriz SWOT, originalmente concebida por Albert Humphrey, em estudos da Universidade de Stanford, e sistematizada por *Learned et al.* (1969), permite cruzar pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente, servindo de ponte entre diagnóstico e formulação estratégica. Weihrich (1982) aprimorou a ferramenta ao propor o modelo TOWS, enquanto autores posteriores, tais como *Pickton & Wright* (1998), destacaram sua utilidade em contextos públicos por traduzir análises complexas em decisões táticas. No âmbito regulatório, a SWOT facilita a visualização de riscos de captura, lacunas de fiscalização e pressões político-econômicas, fornecendo base empírica para estabelecer metas realistas e verificáveis. Por isso, foi adotada como eixo central deste Plano, complementada por benchmarks setoriais e indicadores de desempenho recomendados pela OCDE.

5



Pilares Estratégicos: aspectos gerais

5. PILARES ESTRATÉGICOS: ASPECTOS GERAIS

Pilar 1 - Regulação, Fiscalização e Normatização

A atuação regulatória da Agepar visa aferir a prestação adequada dos serviços públicos delegados, em conformidade com os princípios da eficiência, transparência, modicidade tarifária e equilíbrio contratual. Este pilar contempla o aprimoramento contínuo dos marcos normativos e a consolidação das análises técnicas, entre as quais a Análise de Impacto Regulatório (AIR), como ferramentas de tomada de decisão, ampliando a previsibilidade e a qualidade técnica das normas expedidas. Além disso, promove-se o fortalecimento das metodologias de regulação econômica, com ênfase em revisões tarifárias baseadas em evidências, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos setores regulados.

No campo da fiscalização, a prioridade está na ampliação da atuação in loco, fortalecendo a presença direta da Agepar junto aos serviços regulados e às regiões atendidas. A fiscalização presencial é um instrumento essencial para averiguar, com maior precisão e efetividade, o cumprimento das obrigações contratuais e a prestação do serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários. Para isso, serão adotadas medidas de reforço estrutural e logístico, com reestruturação de equipes, aquisição de recursos de campo e melhoria dos fluxos internos de planejamento e execução. A atuação será pautada por diretrizes objetivas de priorização, utilizando-se como balizadores fatores de risco, relevância, materialidade e oportunidade, sem abrir mão de uma atuação responsável e baseada em evidências. O intuito é conferir maior capilaridade, credibilidade e agilidade à função fiscalizatória, a fim de promover uma presença mais próxima e contínua junta à prestação do serviço.

Pilar 2 - Autonomia Técnica e Administrativa

A autonomia institucional da Agepar é condição essencial para o cumprimento de seu papel regulador com isenção, rigor técnico e estabilidade. Este pilar prioriza o fortalecimento dos instrumentos que garantem independência decisória, como a valorização da carreira de regulação, a preservação de ritos técnicos nos processos decisórios e a blindagem da atuação da Agência contra interferências externas indevidas. Também inclui o aprimoramento dos normativos internos e a qualificação da atuação do Conselho Diretor, garantindo que as decisões estejam ancoradas em fundamentos legais, econômicos e técnicos consistentes.

A gestão administrativa busca assegurar os meios materiais, tecnológicos e humanos necessários à atuação da Agência. Para tanto, este pilar contempla ações voltadas à modernização da infraestrutura organizacional, à adequação do orçamento às crescentes atribuições da autarquia e à melhoria da estrutura de pessoal. Também são destacadas medidas voltadas à melhoria contínua do ambiente de trabalho, com foco em capacitação permanente, políticas de bem-estar laboral e desenvolvimento de lideranças técnicas. Ao reforçar sua base administrativa e institucional, a Agepar preserva sua capacidade de atuar com excelência regulatória em um contexto de crescente complexidade.

Pilar 3 - Gestão & Governança Corporativa Sustentável

O Paraná é o primeiro estado a unir a iniciativa privada e o poder público para promover, de forma concreta, a sustentabilidade. Nesta senda, o Decreto n.º 7791, de 30 de outubro de 2024, instituiu o Comitê Técnico Público-Privado de ESG – CTESG, de natureza técnica e propositiva, com caráter interlocutório e colaborativo, com a finalidade de promover o alinhamento de ações entre os entes governamentais e privados, além de coordenar a implantação de uma agenda de longo prazo que vise a soluções integradas para os desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável.

Na mesma linha do Comitê, a Agepar entende como fundamental a consolidação de uma cultura organizacional orientada à excelência e à sustentabilidade. Para tanto, busca-se aprimorar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, com ênfase na gestão por resultados e na transparência das entregas públicas. Isso inclui a institucionalização de indicadores estratégicos, painéis de desempenho, ciclos regulares de avaliação e a adoção de práticas de

⁴ESG: Environmental, Social and Governance

gestão de riscos. Este conjunto de ações terá como resultado uma maior previsibilidade e controle da eficiência administrativa, assim como dos impactos sociais e ambientais da Agência.

Finalmente, no campo da governança, serão fortalecidos os instrumentos de controle interno, ética pública, integridade e conformidade, assegurando alinhamento com os princípios da Administração Pública e com os padrões de excelência regulatória.

PILAR I – REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E NORMATIZAÇÃO: DIAGNÓSTICO (SWOT), OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS

A efetividade regulatória constitui o núcleo da atuação da Agepar e abrange a definição de normas claras, a fiscalização contínua da prestação dos serviços regulados, do cumprimento contratual e a aplicação tempestiva de medidas corretivas. Neste pilar, a Agência busca assegurar a qualidade dos serviços delegados e a proteção dos usuários por meio de um arcabouço normativo robusto, alinhado às melhores práticas internacionais, que combinem segurança jurídica com incentivos à eficiência e à inovação. O diagnóstico situacional apontou que a autarquia dispõe de uma base legal sólida e de equipe técnica experiente, mas ainda enfrenta limitações decorrentes da fragmentação de sistemas de informação e da necessidade de ampliar a cobertura fiscalizatória. O resultado da análise empreendida é sintetizado na matriz SWOT apresentada abaixo:

Forças	Fraquezas
Equipe técnica experiente; base legal robusta; transparência em consultas públicas	Necessidade de melhoria nas atividades de fiscalização, especialmente presencial. Integração de TI limitada; quadro de fiscais reduzido; processos sancionatórios longos
Oportunidades	Ameaças
IA e Big Data para fiscalização; novas concessões (rodovias, resíduos)	Surgimento de agências concorrentes, especialmente na área de Resíduos Sólidos, Pressões políticas; judicialização; contingenciamentos orçamentários



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PILAR 1

1. Expandir o uso de recursos tecnológicos na regulação e fiscalização.
2. Contratar apoio operacional ou parcerias entre entidades públicas para as áreas de fiscalização e regulação.
3. Elaborar estratégia específica para o mercado de resíduos sólidos e drenagem e manejo de águas pluviais.
4. Ampliar a presença da Agepar junto à sociedade mediante o incremento das ações de fiscalização em campo.



INICIATIVAS, METAS E INDICADORES – PILAR 1

Objetivo Estratégico 1: Expandir o uso de recursos tecnológicos na regulação e fiscalização.

Iniciativa: Mapear oportunidades de ampliação do uso de tecnologias pelas Diretorias da Agepar, com foco nas áreas de regulação e fiscalização, visando tornar mais eficientes e efetivas as ações finalísticas da Agência.

Meta 2026: 30% de cumprimento do plano de ação (3 das 10 ações).

Meta 2027: 80% de cumprimento do plano de ação (8 das 10 ações).

Meta 2028: 90% de cumprimento do plano de ação (9 das 10 ações).

Meta 2029: 100% de cumprimento do plano de ação (10 das 10 ações).

Indicador: Percentual acumulado de cumprimento do plano de ação.

5W2H - Expandir o uso de recursos tecnológicos:

What (O quê): Mapear oportunidades de ampliação do uso de tecnologias nas Diretorias da Agepar, com foco em regulação e fiscalização, para maior eficiência e efetividade das ações finalísticas.

Why (Por quê): Deficiência em sistemas e/ou integração de dados prejudica o desempenho e a eficiência na regulação dos serviços.

Where (Onde): Na Agepar e em visitas de *benchmarking* a outras agências ou organizações.

When (Quando): Início em 2026, término em 2029.

Who (Quem): ATII (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 36).

How (Como): Levantamento de necessidades de regulação, fiscalização, normatização e ouvidoria; foco no aprimoramento de processos de regulação e

fiscalização (coleta e tratamento de dados); levantamento de novas tecnologias (software e hardware); levantamento de soluções tecnológicas; avaliação de estrutura própria para TI; benchmarking com outras agências; verificar possibilidade de implementar APIs; priorizar demandas no Plano de Contratações Anual; formar grupo de força-tarefa para Estudos Técnicos Preliminares; licitar; implantar.

How much (Quanto): A ser estimado via orçamentos das tecnologias e soluções identificadas.

Objetivo Estratégico 2: Contratar apoio operacional ou parcerias entre entidades públicas para as áreas de fiscalização e regulação.

Iniciativa: Obter apoio às atividades de fiscalização e regulação da Agência, trazendo conhecimento especializado e maior capacidade de execução.

Meta 2026: 40% de cumprimento do plano de ação (2 das 5 ações).

Meta 2027: 80% de cumprimento do plano de ação (4 das 5 ações).

Meta 2028: 100% de cumprimento do plano de ação (5 das 5 ações).

Indicador: Percentual acumulado de cumprimento do plano de ação.

5W2H - Contratar apoio operacional:

What (O quê): Obter apoio para fiscalização e regulação, aumentando capacidade e especialização.

Why (Por quê): Quadro de pessoal reduzido e necessidade de fortalecer a capacidade regulatória mediante apoio operacional para serviços de menor complexidade.

Where (Onde): Na Agepar e nas prestadoras de serviços.

When (Quando): Início em 2026, término em 2028.

Who (Quem): DAF/CA, sendo responsável pelo processo licitatório; e áreas finalísticas, sendo responsáveis pelo levantamento das necessidades (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 44).

How (Como): Levantamento das necessidades para apoio das áreas-fim; priorizar demandas no Plano de Contratações Anual; formar grupo de força-tarefa para Estudos Técnicos Preliminares; licitar; implantar.

How much (Quanto): A ser estimado via orçamentos das necessidades e oportunidades identificadas.

Objetivo Estratégico 3: Elaborar estratégia específica para mercado de resíduos sólidos e drenagem e manejo de águas pluviais.

Iniciativa: Mapear e atender novos serviços que demandem regulação; buscar a melhor qualidade e modicidade tarifária.

Meta 2026: 20% de cumprimento do plano de ação (2 das 10 ações).

Meta 2027: 80% de cumprimento do plano de ação (8 das 10 ações).

Meta 2028: 90% de cumprimento do plano de ação (9 das 10 ações).

Meta 2029: 100% de cumprimento do plano de ação (10 das 10 ações).

Indicador: Percentual acumulado de cumprimento do plano de ação.

5W2H - Estratégia para resíduos sólidos e águas pluviais:

What (O quê): Mapear e atender novos serviços regulatórios; buscar a melhor qualidade e modicidade tarifária.

Why (Por quê): Atender demanda de mercado regulado, com serviço prestado ou de competência da Agência.

Where (Onde): Na Agepar, com visitas a outras entidades públicas e municípios públicos-alvo da regulação.

When (Quando): Início em 2026, término em 2029.

Who (Quem): Diretoria da Presidência, mediante instituição do Grupo de Trabalho formado por servidores designados pelo Gabinete (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 26, 28, 30 e 34).

How (Como): Levantamento de recursos atuais, necessidades e oportunidades para novas demandas; avaliação da regionalização e uniformização da regulação; divulgação de possibilidades de regionalização/convênios; delimitação da decisão estratégica de priorização; identificação de necessidades de apoio para fiscalização e regulação; formação de grupo de força-tarefa para Estudos Técnicos Preliminares; licitação para apoio à fiscalização e regulação; implantação de metodologias; firmamento de convênios.

How much (Quanto): A ser definido conforme necessidades mapeadas.

Objetivo Estratégico 4: Ampliar a presença da Agepar junto à sociedade mediante o incremento das ações de fiscalização em campo.

Iniciativa: Adotar indicador específico de ações de fiscalização em campo.

Meta: Garantir pelo menos 4 ações de fiscalização em campo por mês de 2026 a 2029.

Indicador: Apuração acumulada de ações de fiscalização em campo até o mês de referência, com base nos Planos Anuais de Fiscalização de 2026 a 2029.

5W2H - Ampliar fiscalização em campo:

What (O quê): Adotar indicador específico de ações de fiscalização em campo.

Why (Por quê): Atividades presenciais de fiscalização foram diagnosticadas como Fraqueza na análise SWOT.

Where (Onde): No Planejamento Estratégico da Agepar.

When (Quando): A partir do Planejamento de 2026, com metas progressivas até 2029.

Who (Quem): FISCALIZAÇÃO - Setores da Agepar com atribuição de fiscalização (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 49).

How (Como): Garantir pelo menos 4 ações de fiscalização em campo por mês.

How much (Quanto): Custos com sistema informatizado e contratação de equipe de apoio operacional à fiscalização (a ser estimado).

PILAR II – AUTONOMIA TÉCNICA E ADMINISTRATIVA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A independência técnica e a agilidade administrativa são condições essenciais para que a Agepar exerça, sem interferências indevidas, a função de árbitro entre usuários, concessionárias e poder concedente. Ao fortalecer sua autonomia, a Agência reduz o risco de captura regulatória e amplia a credibilidade de suas decisões perante a sociedade e os tribunais. A análise SWOT, cuja matriz sintética apresenta-se abaixo, revelou que, embora as decisões técnicas da Agepar sejam amplamente reconhecidas, persistem vulnerabilidades, tais como a dificuldade de atração de profissionais qualificados e a possibilidade de contingenciamentos orçamentários que fragilizem a execução das atividades-fim.

Forças	Fraquezas
Decisões técnicas reconhecidas; segurança jurídica tarifária	Risco de captura dos agentes; Possibilidade de arrecadação insuficiente Dificuldade de atração de profissionais qualificados
Oportunidades	Ameaças
Convênios interagências; novas fontes de receita	Contingenciamentos de orçamento; influência política sobre decisões técnicas



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PILAR 2

1. Fortalecer a Independência Institucional, a Integridade e a Transparência da Agepar.
2. Reduzir conflitos internos e otimizar fluxos de trabalho.



INICIATIVAS, METAS E INDICADORES – PILAR 2

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer a Independência Institucional, a Integridade e a Transparência da Agepar.

a) Iniciativa: Coordenadoria de Recursos Humanos deverá providenciar capacitação de servidores que ingressem no quadro da Agepar, em até 90 dias da entrada em exercício de cada servidor. Para cargos de chefia, capacitação sobre regulação e liderança; para demais cargos, regulação.

Meta 2026: 100% dos Chefes de Coordenadoria com certificados de conclusão de cursos em liderança; 100% dos servidores com certificados de conclusão de curso sobre regulação.

Indicador: % de servidores capacitados em regulação e liderança.

5W2H - Capacitação de novos servidores:

What (O quê): Capacitar servidores que ingressarem no quadro da Agepar.

Why (Por quê): Assegurar o conhecimento técnico em regulação e liderança, contribuindo para a tecnicidade das decisões e a blindagem contra interferências.

Where (Onde): Na Agepar ou em instituições de capacitação externas.

When (Quando): Em até 90 dias da entrada em exercício de cada servidor.

Who (Quem): DAF – Coordenadoria de Recursos Humanos – CRH (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 45).

How (Como): Desenvolver ou contratar programas de capacitação específicos para regulação e liderança, com foco na matriz de competências; agendar e realizar os cursos; monitorar a participação e a conclusão.

How much (Quanto): Custos com instrutores (internos ou externos), material didático, plataformas de EAD (se aplicável).

b) Iniciativa: Desenvolver e implementar Programa de Integridade.

Meta 2026: Implementar plenamente o Programa de Integridade da Agepar até dezembro de 2026.

Meta 2027: 100% dos servidores de alto escalão e áreas sensíveis devidamente treinados.

Indicador: Implementação do Programa de Integridade até dezembro de 2026; % de servidores de alto escalão e áreas sensíveis devidamente treinados.

5W2H - Programa de Integridade:

What (O quê): Criar e colocar em prática um programa abrangente de integridade.

Why (Por quê): Implementar o Programa de Integridade, mitigar lacunas em integridade e *accountability*, enfrentar riscos reputacionais e fortalecer a cultura ética.

Where (Onde): Agepar, envolvendo todas as áreas, com foco inicial em alto escalão e áreas sensíveis.

When (Quando): Iniciar o desenvolvimento imediatamente. Implementação faseada, com treinamento de alto escalão e áreas sensíveis como prioridade.

Who (Quem): Ouvidoria, Controle interno, Compliance, áreas de RH e DNR (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 32, 38 e 45).

How (Como): Diagnóstico de riscos da Agepar, revisão de código de ética/conducta, avaliação e aprimoramento do canal de denúncias com foco na eficácia, treinamento contínuo.

How much (Quanto): Custos com consultoria especializada (se contratada), desenvolvimento de materiais de treinamento, implantação de melhorias e manutenção do canal de denúncias (a ser orçado)..

c) Iniciativa: Instituir política para identificação, gestão e mitigação de potenciais riscos.

Meta 2026: Identificar potenciais riscos e aprovar plano de ação até dezembro de 2026.

Meta 2027: 100% dos planos de ação implementados até dezembro de 2027.

Indicador: Aprovação do plano de ação até dezembro de 2026; % de planos de ação implementados.

5W2H – Política de identificação, gestão e mitigação de potenciais riscos:

What (O quê): Desenvolver e implementar uma política formal para gerenciar riscos e estabelecer controles internos.

Why (Por quê): Mitigar riscos operacionais, reputacionais e de integridade, aprimorar a gestão de riscos.

Where (Onde): Agepar, envolvendo todas as áreas, com foco inicial nas áreas críticas.

When (Quando): Implementação faseada, com identificação de áreas críticas e planos de ação implementados no período de 2026-2027.

Who (Quem): Diretoria da Presidência, mediante instituição de comitê de riscos (se criado), Unidade de Integridade e *Compliance* - UIC e responsáveis por processos em cada área, formado por servidores designados pelo Gabinete (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 34 e 38).

How (Como): Benchmark com CGE/PR e TCE/PR, criação de comitê de riscos, capacitação em gestão de riscos, sistematização dos processos de identificação, avaliação e mitigação de riscos.

How much (Quanto): Custos com capacitação, consultoria (se contratada), desenvolvimento de sistemas de suporte (a ser orçado).

Objetivo Estratégico 2: Reduzir conflitos internos e otimizar fluxos de trabalho

a) Iniciativa: Aprovação da Resolução que disciplina o Ciclo Regulatório no âmbito da Agepar.

Meta: Aprovar a Resolução até dezembro de 2026.

Indicador: Resolução aprovada até dezembro de 2026.

5W2H - Aprovação da Resolução do Ciclo Regulatório:

What (O quê): Aprovar uma Resolução que disciplina o Ciclo Regulatório.

Why (Por quê): Padronizar e otimizar os fluxos dos processos regulatórios, reduzindo conflitos internos e tornando as decisões mais consistentes.

Where (Onde): Internamente na Agepar.

When (Quando): Até 2026.

Who (Quem): Setores técnicos envolvidos nos processos regulatórios, Diretoria de Regulação Econômica, Diretoria de Normas e Regulamentação, Conselho Diretor (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 12, 24, 28 e 32).

How (Como): Mapear o ciclo regulatório atual, identificar gargalos e inconsistências, elaborar minuta da resolução, promover discussões internas e submeter à aprovação.

How much (Quanto): Custos com horas de trabalho da equipe interna.

b) Iniciativa: Redução do retrabalho nos processos internos.

Meta: Redução de 30% no retrabalho até 2027.

Indicador: Número de retrabalhos/devoluções em processos internos.

5W2H - Redução do retrabalho:

What (O quê): Implementar medidas para reduzir o retrabalho em processos internos.

Why (Por quê): Aumentar a eficiência, agilidade e produtividade da Agepar, otimizando o uso de recursos.

Where (Onde): Em todos os setores da Agepar com processos internos.

When (Quando): Início imediato, com meta de redução de 30% até 2027.

Who (Quem): Todas as Diretorias e equipes operacionais, com apoio da Coordenadoria Administrativa e da área de TI (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art. 36).

How (Como): Mapear processos que geram mais retrabalho, identificar as causas, implementar melhorias (ex.: padronização de formulários, clareza nas instruções, treinamentos, automação de etapas), monitorar e avaliar a efetividade das ações.

How much (Quanto): Custos com horas de trabalho da equipe interna, possíveis investimentos em softwares ou treinamentos.

c) Iniciativa: Aprimorar a descrição de cargos e atribuições dos servidores.

Meta: 90% de servidores com clareza sobre seu papel (medido por pesquisa anual).

Indicador: Índice de clareza de papéis e responsabilidade (por meio de pesquisa interna).

5W2H - Aumentar clareza de papéis:

What (O quê): Promover ações para aumentar a clareza sobre o papel e as responsabilidades de cada servidor.

Why (Por quê): Reduzir conflitos internos, melhorar o engajamento e a eficiência, e garantir a consistência das decisões.

Where (Onde): Em toda a Agepar.

When (Quando): Início contínuo, com pesquisa anual para monitoramento.

Who (Quem): Área de Recursos Humanos, Diretorias, Lideranças (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 26, 28, 30, 32 e 45).

How (Como): Revisar e divulgar descrições de cargos e atribuições; realizar workshops e treinamentos sobre estrutura organizacional e processos; implementar sistemas de gestão de desempenho com feedback contínuo; conduzir pesquisa anual de clima organizacional para medir a clareza de papéis.

How much (Quanto): Custos com horas de trabalho da equipe de RH e lideranças, ferramentas de pesquisa e possíveis treinamentos.

d) Iniciativa: Otimizar o tempo de conclusão de processos regulatórios.

Meta: 80% de processos regulatórios concluídos em até 12 meses, após a implantação da AIR (se for o caso).

Indicador: Tempo médio de tramitação de processos decisórios.

5W2H - Otimizar tempo de processos regulatórios:

What (O quê): Reduzir o tempo médio de tramitação e conclusão dos processos regulatórios.

Why (Por quê): Aumentar a agilidade e a previsibilidade regulatória, fortalecendo a credibilidade da Agepar.

Where (Onde): Nas áreas técnicas e jurídicas envolvidas nos processos regulatórios.

When (Quando): Início imediato, com monitoramento contínuo.

Who (Quem): Diretorias técnicas, Diretoria de Normas e Regulamentação, Conselho Diretor (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 26, 28, 30, 32).

How (Como): Mapear o fluxo completo dos processos decisórios; identificar gargalos e etapas que causam morosidade; implementar automação de etapas; otimizar a comunicação entre as áreas; definir prazos internos para cada etapa; fortalecer a Análise de Impacto Regulatório (AIR) para qualificar as propostas iniciais.

How much (Quanto): Custos com horas de trabalho da equipe interna, possíveis investimentos em softwares de gestão de processos.

PILAR III – GESTÃO & GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL

A transformação digital, a governança de riscos e a cultura de integridade constituem os alicerces que sustentam a entrega de valor público pela Agência Reguladora. Ao adotar uma visão corporativa baseada em dados, processos padronizados e práticas ambientais e sociais, a Agência não apenas aumenta sua eficiência interna, mas também reforça a confiança dos cidadãos e dos agentes de mercado. O diagnóstico evidenciou que a Agepar possui tradição em transparência, contudo, necessita integrar sistemas de tecnologia da informação, elevar o nível de maturidade do Programa de Integridade e consolidar uma gestão de riscos compatível.

A seguir, são apresentados os principais resultados da Análise SWOT, com foco nos elementos pertinentes à Gestão e Governança Corporativa Sustentável da Agepar.

Forças	Fraquezas
Corpo Técnico Capacitado; Transparência; Recursos Financeiros; Ciclo de Capacitação.	Comunicação Interna e Engajamento Deficitários; Tecnologias desatualizadas e Processos Burocráticos; Gestão de Recursos Humanos e do Conhecimento.
Oportunidades	Ameaças
Modernização Tecnológica; Fortalecimento da Agenda Ambiental e Social; Ampliação do escopo de atuação.	Resistências a mudanças; Restrições orçamentárias e inadimplência; Alterações na Legislação Vigente; assimetria tecnológica.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PILAR 3

1. Consolidar a cultura de Governança Sustentável Ambiental e Social interna da Agepar.
2. Otimizar a comunicação interna, promover o engajamento dos servidores e a cultura de Governança Sustentável Ambiental e Social.
3. Impulsionar a modernização tecnológica.



INICIATIVAS, METAS E INDICADORES - PILAR 3

Objetivo Estratégico 1: Consolidar a cultura de Governança Sustentável Ambiental e Social

a) **Iniciativa:** Criação e instituição da Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social.

Meta 2026: Comissão criada e instituída até junho de 2026.

Meta 2027: Publicar ato normativo do Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social da Agepar até março de 2027.

Indicador: Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social instituída e regulamentada até junho 2026; publicação de ato normativo do Programa até março de 2027.

5W2H - Criação e operacionalização da Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social:

What (O quê): Criação e operacionalização da Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social para elaborar o ato normativo que institui um Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social da Agepar.

Why (Por quê): Estabelecer os parâmetros e diretrizes do Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social.

Where (Onde): Agepar, envolvendo diversas áreas (alta gestão, jurídico, administrativo-financeiro, comunicação, áreas finalísticas).

When (Quando): Comissão instituída até junho de 2026 e ato normativo do Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social publicado até março de 2027.

Who (Quem): Diretoria da Presidência representada pela Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social, com representantes de cada diretoria, que serão designados pelo Gabinete e instituído até junho de 2026.

How (Como): Designação da Comissão com a definição das competências e funcionamento mediante ato normativo específico, Reuniões da Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social, pesquisa de melhores práticas, elaboração de Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social da Agepar.

How much (Quanto): Custos com pessoal (horas de trabalho).

b) Iniciativa: Revisão e Adaptação dos Processos Internos com Inclusão de Critérios de Sustentabilidade Ambiental e Social.

Meta 2027: Até dezembro de 2027, o índice de maturidade da Agepar em Sustentabilidade Ambiental e Social interna, medido por uma autoavaliação, atingirá 50%.

Indicador: Índice de maturidade em Sustentabilidade Ambiental e Social interna da Agepar (%); Evolução do índice de maturidade.

5W2H - Revisão e Adaptação dos Processos Internos com Inclusão de Sustentabilidade Ambiental e Social:

What (O quê): Mapear, revisar e adaptar os processos internos da Agepar (ex.: gestão de pessoas, capacitações, contratações, gestão de recursos - água, energia, papel, resíduos) para incorporar e monitorar critérios de Sustentabilidade Ambiental e Social.

Why (Por quê): Integrar formalmente critérios de Sustentabilidade Ambiental e Social nos processos internos, sanar a maturidade insuficiente em contratações sustentáveis e demonstrar o compromisso da Agepar com a sustentabilidade interna.

Where (Onde): Em todas as áreas da Agepar que executam processos administrativos e operacionais internos.

When (Quando): Iniciar o mapeamento de processos no segundo semestre de 2026. Implementação faseada a partir do primeiro semestre de 2027.

Who (Quem): Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social.

How (Como): Mapeamento e documentação dos processos atuais, identificação de pontos de integração da Sustentabilidade Ambiental e Social, definição de indicadores de desempenho Ambientais e Sociais para cada processo, criação de procedimentos para uso eficiente de recursos.

How much (Quanto): Custos com pessoal (horas de trabalho), possível aquisição de ferramentas de gestão de processos ou de dados de sustentabilidade (a ser orçado).

Objetivo Estratégico 2: Otimizar a comunicação interna, promover o engajamento dos servidores e a cultura de Governança Sustentável

a) Iniciativa: Implementação de um plano estratégico de comunicação interna.

Meta 2026: Implantação e utilização efetiva (por pelo menos 70% dos servidores) de no mínimo 2 novos canais ou ferramentas de comunicação interna que promovam a integração/interação, a colaboração e o fluxo bidirecional de informações.

Meta 2027: Aumento de 25% no índice de satisfação e engajamento dos servidores da Agepar, medido por meio de pesquisa de clima organizacional anual.

Indicador: Índice de satisfação e engajamento dos servidores (%); N.º de canais implantados; % de uso pelos servidores.

5W2H - Implementação de plano de comunicação interna:

What (O quê): Criar e executar um plano para melhorar a comunicação dentro da Agepar.

Why (Por quê): Aumentar o índice de satisfação/engajamento, implantar novos canais de comunicação, enfrentar a comunicação interna deficitária.

Where (Onde): Agepar, envolvendo todos os servidores.

When (Quando): Iniciar o planejamento imediatamente. Implementação contínua.

Who (Quem): Área de Comunicação, em conjunto com a Diretoria Administrativo-Financeira (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 26 e 37).

How (Como): Criação do plano de comunicação interna que promova ações com foco no atingimento das metas do planejamento estratégico e que conte-ha instrumentos para mensuração e acompanhamento.

How much (Quanto): Custos com desenvolvimento/manutenção de canais, produção de conteúdo, eventos (a ser orçado).

b) Iniciativa: Elaboração de Política de Gestão de Pessoas, com foco em desenvolvimento, retenção, integração, gestão do conhecimento e ambiente de trabalho.

Meta 2027: Aumento de 25% no índice de satisfação e engajamento dos servidores em relação à medição anterior.

Indicador: Índice de satisfação e engajamento dos servidores (%).

5W2H - Elaboração de Política de Gestão de Pessoas:

What (O quê): Criar uma política formal e abrangente para a gestão de RH.

Why (Por quê): Aumentar o índice de satisfação/engajamento, enfrentar desafios de gestão de RH e conhecimento, promover um ambiente de trabalho motivador.

Where (Onde): Agepar, com impacto em todos os servidores.

When (Quando): Iniciar a elaboração imediatamente. Implementação contínua das ações previstas na política.

Who (Quem): Área de Recursos Humanos, em colaboração com as Diretorias e representantes dos servidores (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 26, 28, 30, 32 e 45).

How (Como): Mapeamento de necessidades, definição de diretrizes para desenvolvimento de carreira, mentoria, *feedback*, gestão do conhecimento, estudo de viabilidade de flexibilidade (teletrabalho parcial), medição da satisfação e engajamento em 2026 e 2027.

How much (Quanto): Principalmente custo de pessoal (horas de trabalho da equipe de RH). Custos com programas de treinamento/mentoria (a ser orçado).

c) Iniciativa: Realização de Concurso Público.

Meta 2026: Realizar concurso público em 2026.

Meta 2026: Provimento de 50% das vagas em 2027.

Meta 2027: Provimento de 50% das vagas restantes em 2028.

Indicador: % de provimento em relação ao previsto.

5W2H - Otimizar tempo de processos regulatórios:

What (O quê): Planejar, organizar e executar um concurso público.

Why (Por quê): Enfrentar o déficit de pessoal e assegurar a capacidade institucional, superar desafios de gestão de RH.

Where (Onde): Agepar, em parceria com instituição organizadora de concursos.

When (Quando): Edital e realização do concurso em 2026. Provimento escalonado em 2027 e 2028.

Who (Quem): Diretoria Administrativo-Financeira, Área de Recursos Humanos, Comissão de Concurso, Instituição organizadora. (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 26 e 45).

How (Como): Definição de vagas e cargos, contratação de instituição organizadora, elaboração e publicação de edital, realização das provas, homologação, nomeação e posse.

How much (Quanto): Custo significativo com a instituição organizadora, logística, pessoal envolvido (a ser orçado).

d) Iniciativa: Ampliação e Adequação da Estrutura Física da Agepar.

Meta 2026: Estrutura física da Agepar garantida e plenamente operacional até maio de 2026, com capacidade para acomodar o quadro de servidores atual e o aumento gradual previsto até 2028.

Indicador: Status da nova sede ou reforma (Etapas: Estudo, Execução, Conclusão).

5W2H - Ampliação e Adequação da Estrutura Física:

What (O quê): Realizar estudo de viabilidade e, posteriormente, adequar a estrutura física da Agepar para acomodar o aumento de servidores e otimizar o ambiente de trabalho.

Why (Por quê): Crítico para a sobrevivência e continuidade das atividades (fim do contrato de aluguel em maio de 2026). Essencial para infraestrutura necessária ao aumento dos servidores efetivos, garantindo condições dignas e produtivas.

Where (Onde): Instalações atuais ou novas, conforme estudo de viabilidade.

When (Quando): IMEDIATAMENTE. Estudo e decisão sobre nova localização/solução com máxima urgência. Execução/mudança para garantir operacionalidade até maio de 2026, com capacidade de expansão alinhada ao concurso (50% em 2027 e 50% em 2028).

Who (Quem): Equipe de projeto dedicada ou GT com alta prioridade, liderado pela Diretoria Administrativo-Financeira, em parceria com a Diretoria da Presidência, RH, TI e apoio de arquitetura/engenharia (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts. 24, 26, 36 e 45).

How (Como): Estudo de Viabilidade Urgente e Decisão Estratégica (renovação, aquisição, aluguel de novo imóvel), Ação Contratual/Legal, Planejamento e Projeto Detalhado, Orçamento e Licitação, Execução e Acompanhamento Rigoroso, Aquisição de Mobiliário e Equipamentos.

How much (Quanto): Custo significativo e de alta prioridade de investimento em obras, aluguel/compra de imóvel, mobiliário, equipamentos e serviços de mudança. A ser detalhado no estudo de viabilidade e alocado no orçamento, com busca de recursos suplementares se necessário.

Objetivo Estratégico 3: Impulsionar a Modernização Tecnológica

a) Iniciativa: Contratação de consultoria especializada ou formação de equipe interna qualificada para elaborar/atualizar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Meta 2026: Aprovação de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) robusto, alinhado à estratégia da Agência, com foco em transformação digital, desenvolvimento de plataforma de fiscalização integrada, sustentabilidade (TI Verde) e segurança da informação.

Meta 2027: 30% de suas iniciativas prioritárias iniciadas em 2027.

Indicador: Status do PDTI; % de iniciativas iniciadas.

5W2H - Elaboração/Atualização do PDTI:

What (O quê): Desenvolver ou revisar o Plano Diretor para a área de TI.

Why (Por quê): Atacar a obsolescência tecnológica, impulsionar a modernização tecnológica.

Where (Onde): Agepar, envolvendo a área de TI e todas as Diretorias.

When (Quando): Iniciar imediatamente. Prazo para aprovação do PDTI a ser definido.

Who (Quem): Área de TI, com apoio de consultoria externa (se contratada) e participação das demais áreas (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Art.36).

How (Como): Diagnóstico da infraestrutura/sistemas atuais, identificação de necessidades, definição de *roadmap* de investimentos e projetos (incluindo TI Verde e segurança da informação).

How much (Quanto): Custo com consultoria (se contratada) ou horas de trabalho da equipe interna (a ser orçado).

b) Iniciativa: Automatização de Fluxos de Trabalho.

Meta 2026: Melhoria de 30% na eficiência dos processos internos, medido pela redução no tempo de tramitação e processamento de documentação, contratos e pagamento.

Indicador: % de redução no tempo médio de tramitação/processamento.

5W2H - Automatização de Fluxos de Trabalho:

What (O quê): Identificar, documentar e, posteriormente, automatizar processos administrativos e operacionais.

Why (Por quê): Melhorar a eficiência dos processos internos, atacar o excesso de formalidades e burocracia, impulsionar a modernização.

Where (Onde): Agepar, em todas as áreas com processos manuais/burocráticos.

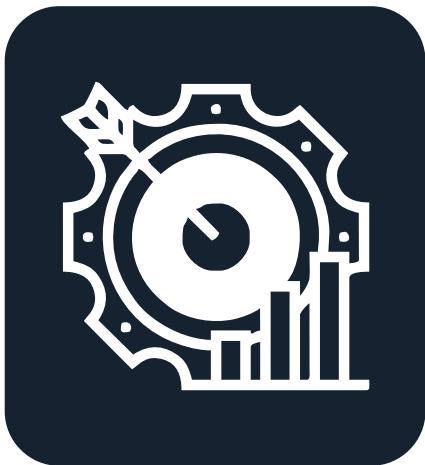
When (Quando): Iniciar o mapeamento de processos imediatamente. Implementação contínua e faseada.

Who (Quem): Área de TI, em parceria com os responsáveis pelos processos em cada área (Decreto n.º 6265/2020 - Conforme Arts.36).

How (Como): Mapeamento e documentação de processos, desenvolvimento de automações dentro das plataformas existentes ou novas, treinamento de usuários.

How much (Quanto): Custos com ferramentas de automação (se necessário) e horas de trabalho das equipes (a ser orçado).

6



Quadro Resumo: Planejamento Estratégico

6. QUADRO RESUMO

Pilar I - Regulação, Fiscalização e Normatização

Ação estratégica (iniciativa)	Metas 2026-2029
Mapear e ampliar o uso de tecnologias na regulação e fiscalização	Cumprimento do plano de ação: 30% (2026), 80% (2027), 90% (2028), 100% (2029)
Contratar apoio operacional / firmar parcerias públicas para regulação e fiscalização	Cumprimento do plano: 40% (2026), 80% (2027), 100% (2028)
Elaborar estratégia para o mercado de resíduos sólidos, drenagem e manejo de águas pluviais	Cumprimento do plano: 20% (2026), 80% (2027), 90% (2028), 100% (2029)
Incrementar a fiscalização presencial (mín. 4 ações/mês)	Meta contínua: ≥ 4 ações de campo por mês em 2026-2029

Pilar II – Autonomia Técnica e Administrativa

Ação estratégica (iniciativa)	Metas 2026-2029
Capacitar novos servidores (regulação e liderança)	100% das chefias certificadas e 100% dos servidores treinados até 2026
Instituir Programa de Integridade	Programa implementado até dez/2026; 100% do alto-escalão treinado em 2027
Política de gestão de riscos	Plano de ação aprovado até 2026; 100% dos planos executados até 2027
Aprovar Resolução do Ciclo Regulatório	Resolução aprovada até dezembro de 2026
Reducir retrabalho nos processos internos	Redução de 30% até 2027
Reducir retrabalho nos processos internos	90% dos servidores com clareza (pesquisa anual)
Otimizar tempo dos processos regulatórios	80% concluídos em ≤ 12 meses

Pilar III - Gestão & Governança Corporativa Sustentável

Ação estratégica (iniciativa)	Metas 2026-2029
Criar Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social e publicar ato normativo do Programa de Sustentabilidade Ambiental e Social	Comissão Permanente de Sustentabilidade Ambiental e Social instituída até jun/2026; ato normativo até mar/2027
Revisar processos internos com critérios de Sustentabilidade Ambiental e Social	Índice de maturidade em Sustentabilidade Ambiental e Social ≥ 50% até dez/2027
Implementar plano estratégico de comunicação interna	Dois novos canais utilizados por ≥ 70% dos servidores (2026); +25% no índice de engajamento (2027)
Elaborar Política de Gestão de Pessoas	+25% no índice de engajamento até 2027
Realizar concurso público	Edital em 2026; provimento de 50% das vagas em 2027 e 50% em 2028
Adequar/ampliar a estrutura física da Agepar	Edital em 2026; provimento de 50% das vagas em 2027 e 50% em 2028
Aprovar PDTI e iniciar modernização tecnológica	PDTI robusto aprovado em 2026; 30% das iniciativas iniciadas em 2027
Automatizar fluxos de trabalho internos	+30% de eficiência (redução do tempo de tramitação) em 2026



Rua Marechal Deodoro,
1.600 - Alto da XV -
80.045-090 - Curitiba - PR



www.agepar.pr.gov.br



+55 41 3210-4800



@ageparpr



www.facebook.com/agenciareguladoraservicosdelegadosdoparana



@agepar1



0800-644-2013

OUVIDORIA