



**2026-2030**



# **PLANO ESTRATÉGICO**



## **DIRETORIA COLEGIADA**

Breno Longobucco

**Diretor-Geral**

Carlos Roberto Alvisi Junior

**Diretor de Regulação**

Isabela Cristina Diniz Baruffi

**Diretora de Infraestrutura e Operação Rodoviária**

## **GABINETE**

Gabriel Ferreira Menezes Guimarães

Isadora Vasconcellos Diniz

## **ASSESSORIA ESTRATÉGICA**

Marina Lehman Teixeira

João Maciel da Costa Estevão Duarte

## **PROCURADORIA**

Fernando Barbosa Santos Netto

# SUMÁRIO

|            |                           |    |
|------------|---------------------------|----|
| <b>01.</b> | Introdução                | 5  |
| <b>02.</b> | Sobre a Artemig           | 6  |
| <b>03.</b> | Metodologia               | 12 |
| <b>04.</b> | Diagnóstico               | 14 |
| <b>05.</b> | Referencial estratégico   | 17 |
| <b>06.</b> | Objetivos estratégicos    | 19 |
| <b>07.</b> | Indicadores               | 25 |
| <b>08.</b> | Monitoramento e avaliação | 36 |
| <b>09.</b> | Conclusão                 | 37 |

# MENSAGEM DA DIRETORIA

A Diretoria Colegiada tem a satisfação de apresentar o primeiro Plano Estratégico da Agência Reguladora de Transportes do Estado de Minas Gerais, a Artemig. Trata-se de um marco institucional que estabelece as bases para sua consolidação como um órgão regulador moderno, eficiente e orientado para resultados.

O Plano Estratégico representa mais do que um conjunto de metas: ele é a base que organiza prioridades, direciona recursos e estabelece critérios objetivos para a tomada de decisões. Ao definir de maneira clara nossa missão, visão, valores, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, reforçamos a transparência e a previsibilidade regulatória, elementos fundamentais para a estabilidade dos setores regulados e para a confiança de usuários, concessionárias e demais partes interessadas.

A atuação coordenada em torno da estratégia institucional permite que a Agência avance com maior eficiência, promova melhorias contínuas em seus processos de trabalho e responda de forma mais ágil e qualificada aos desafios regulatórios. É também por meio da estratégia que garantimos que nossas ações contribuam de maneira sistemática para o aprimoramento dos serviços regulados e para a geração de valor.

A Diretoria Colegiada seguirá acompanhando e apoiando a execução da estratégia, garantindo que o planejamento seja um instrumento vivo, atualizado e efetivo na condução dos processos e entregas da Artemig.

O pensamento estratégico é um elemento indispensável a organizações públicas que buscam responder de maneira eficaz às necessidades dos cidadãos e enfrentar desafios crescentes em ambientes complexos. Ao promover uma análise estruturada do contexto em que a Artemig se insere, refletindo sobre missão, visão, valores, objetivos, capacidades e recursos, o planejamento estratégico se consolida como uma ferramenta metodológica essencial para orientar a atuação institucional e qualificar a implementação de ações e serviços públicos.

O primeiro Plano Estratégico da Artemig representa o conjunto de diretrizes fundamentais que irão orientar a atuação da entidade, traduzindo suas escolhas institucionais em termos de prioridades, alcance regulatório, padrões de desempenho e resultados esperados para os próximos anos. Trata-se de um instrumento que confere clareza sobre onde a Agência pretende chegar, como pretende atuar e de que forma suas ações contribuirão para a melhoria dos serviços.

Sua elaboração foi conduzida de forma colaborativa, envolvendo diferentes unidades técnicas e administrativas, de modo a assegurar que o processo refletisse a experiência e o conhecimento acumulado pelas equipes. As discussões permitiram construir uma estratégia alinhada às reais demandas dos usuários dos serviços regulados, das concessionárias e do próprio Estado, fortalecendo a governança, promovendo melhores resultados para a sociedade e uma alocação mais eficiente dos recursos institucionais.

Este planejamento também se propõe a ser um ponto de partida sólido e, ao mesmo tempo, flexível, reconhecendo que a estratégia deve se adaptar continuamente às mudanças do setor, às lições aprendidas e às necessidades emergentes. O processo estratégico é dinâmico, coletivo e permanente, destinado a ampliar o horizonte de atuação da Agência e a promover maior coerência e equilíbrio entre suas iniciativas e resultados.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico da Artemig busca contribuir decisivamente para a construção de uma Agência madura, robusta e preparada para os desafios futuros, consolidando sua função essencial de garantir serviços de transporte mais eficientes, sustentáveis e seguros.

# **SOBRE A ARTEMIG**

A Artemig é uma autarquia em regime especial vinculada à Secretaria de Estado de Infraestrutura, Mobilidade e Parcerias – Seinfra, com personalidade de direito público, prazo de duração indeterminado, com sede e foro no Município de Belo Horizonte, criada pela Lei Estadual nº 25.235, de 08 de maio de 2025. A natureza de autarquia especial conferida à Artemig é caracterizada pela autonomia administrativa, financeira, técnica e patrimonial, pelo poder de polícia e pela estabilidade do mandato de seus dirigentes.

A atuação da Artemig compreende os serviços públicos do Sistema de Infraestrutura de Transportes do Estado de Minas Gerais (SIT-MG) delegados à iniciativa privada por meio de autorização, permissão e concessão, englobando rodovias, aeroportos, hidrovias e ferrovias.

Nos termos do art. 20 da Lei Estadual nº 25.235, de 2025, compete à Artemig, em seu âmbito de atuação:

I – fiscalizar e regular a prestação dos serviços e as atividades exercidas por delegatário;

II – disciplinar, por meio de atos normativos próprios, os procedimentos e demais questões técnicas atinentes à regulação dos bens, serviços e instalações delegados;

III – acompanhar as modelagens de novas concessões, integrando as instâncias decisórias colegiadas que tratam do tema no âmbito do Poder Executivo;

IV – fixar, reajustar e rever, de ofício, as tarifas de qualquer natureza aplicáveis aos serviços e às atividades delegadas sem a necessidade de homologação do poder concedente, nos limites e condições previstos nos contratos;

V – aplicar o modelo de regulação dos contratos de delegação firmados com o delegatário, instruindo, analisando e decidindo acerca dos pleitos de reequilíbrio econômico-financeiro de ambas as partes;

VI – acompanhar e fiscalizar, diretamente ou com o auxílio técnico de empresas subcontratadas, a execução das atividades delegadas à iniciativa privada, procedendo à aplicação das penalidades previstas nos contratos firmados com o delegatário, observadas as regras do processo administrativo, a regulamentação e a disciplina contratual aplicáveis;

VII – dirimir divergências entre entes regulados, o poder concedente e usuários, inclusive celebrando termos de ajustamento de conduta – TACs – com as partes envolvidas, após análise prévia da Advocacia-Geral do Estado – AGE;

VIII – fiscalizar e autorizar, com apoio administrativo, técnico e jurídico do DER-MG e suporte técnico da concessionária, quando for o caso, o uso e a ocupação da faixa de domínio das malhas ferroviárias e rodoviárias delegadas à iniciativa privada;

IX – manter e gerenciar um centro de informações e de análise de dados relativos ao setor por ela regulado, com informações próprias e aquelas compartilhadas periodicamente pelos delegatários e pelo poder concedente;

X – instaurar, receber e processar petições, reclamações e representações apresentadas pelos usuários dos serviços regulados;

XI – informar aos órgãos de defesa e proteção da concorrência qualquer conduta de que venha a tomar conhecimento, no âmbito do setor por ela regulado, que configure ou possa configurar infração contra a ordem econômica;

XII – recomendar ao poder concedente a extinção antecipada dos contratos, em qualquer modalidade, observadas as indenizações devidas, nas hipóteses previstas em lei ou nos respectivos contratos;

XIII – emitir atestados sobre os serviços prestados no âmbito dos contratos regulados;

XIV – realizar os pagamentos das contraprestações devidas pelo poder concedente nos contratos de sua competência que previrem essa obrigação;

XV – autorizar pedidos de transferência de concessão, alteração do controle societário e outras transações comerciais do delegatário que requeiram autorização do Estado;

XVI – elaborar sua proposta orçamentária, nos limites estipulados na lei de diretrizes orçamentárias, e encaminhá-la diretamente à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag –, para fins de consolidação no projeto de lei orçamentária anual;

XVII – arrecadar e aplicar as receitas que lhe cabem, conforme o disposto nesta lei;

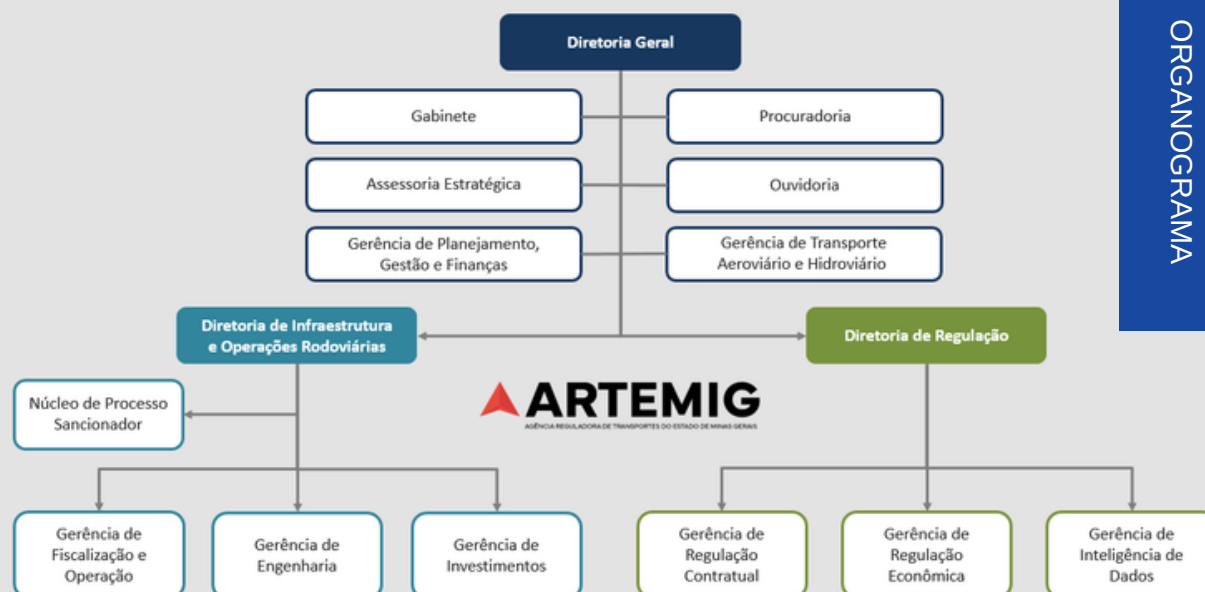
XVIII – adquirir, administrar e alienar bens móveis e imóveis de sua propriedade;

XIX – prestar serviços técnicos e elaborar publicações, material técnico, dados e informações;

XX – prestar apoio técnico à Seinfra para fixação, reajuste e revisão das tarifas dos serviços de transporte coletivo rodoviário intermunicipal e metropolitano;

XXI – elaborar o Plano Anual de Gestão.

Para o efetivo cumprimento de suas atribuições, a estrutura orgânica da Artemig é composta por uma Diretoria Colegiada, formada pelo Diretor-Geral e dois Diretores Técnicos, além de gerências e unidades de assessoria, conforme estabelecido em Regimento Interno (Anexo da Resolução Artemig nº 01, de 08 de setembro de 2025).



A **Diretoria Colegiada** da Artemig é responsável por aprovar atos normativos, decisões regulatórias essenciais, incluindo reajustes tarifários, reequilíbrios econômicos e atualizações de planos e investimentos; julgar recursos interpostos contra a aplicação de penalidades; aprovar manifestações técnicas sobre impactos contratuais e aprovar o encaminhamento de modelagens de novas concessões às instâncias decisórias colegiadas que tratam do tema no Poder Executivo. Suas deliberações ocorrem por maioria absoluta, podendo delegar competências — exceto as de natureza normativa, tarifária ou recursal — e reexaminar decisões delegadas, cabendo ao Diretor-Geral representar institucionalmente a Agência.

As unidades administrativas vinculadas à Diretoria-Geral abrangem funções de apoio estratégico, jurídico, de controle e de atendimento ao usuário. O **Gabinete** coordena atividades, apoia a representação institucional, organiza agendas e expedientes, além de coordenar ações de comunicação, promovendo transparência e relacionamento com a sociedade. A **Assessoria Estratégica** conduz o planejamento institucional, a Agenda Regulatória, processos de inovação e o alinhamento estratégico. A **Procuradoria Jurídica** presta consultoria jurídica, analisa atos normativos, apoia processos legais e representa a autarquia judicial e extrajudicialmente. A **Ouvidoria** atende usuários, registra e acompanha reclamações e elabora relatório anual. A **Unidade Seccional de Controle Interno** atua na defesa do patrimônio público, auditoria, correição, transparência e integridade, de forma compartilhada com a Controladoria Setorial da Seinfra.

A **Gerência de Planejamento, Gestão e Finanças** estrutura e executa o planejamento global, orçamento, contratações, gestão de pessoas, tecnologia da informação, logística, contabilidade e administração financeira, organizada em coordenações especializadas.

A **Gerência de Transporte Aeroviário e Hidroviário** supervisiona e fiscaliza concessões, permissões e autorizações nesses setores, acompanha investimentos, indicadores de serviço, processos de desapropriação e modelagens de novos projetos, além de subsidiar tecnicamente decisões regulatórias e autorizar instalações e operações no sistema concedido.

A **Diretoria de Regulação** é responsável por fiscalizar e regular a prestação dos serviços públicos delegados, assegurando o cumprimento contratual, a eficiência econômico-financeira e a qualidade operacional. Subordinadas à Diretoria de Regulação, a **Gerência de Regulação Contratual** analisa revisões, aditivos e reequilíbrios, elabora minutas e normativos e conduz Análises de Impacto Regulatório; a **Gerência de Regulação Econômica** trata dos aspectos tarifários e econômico-financeiros, avaliando reajustes, indicadores, receitas e alterações societárias; e a **Gerência de Inteligência de Dados** coordena a produção e gestão estratégica de informações, monitora sistemas de concessões, apoia decisões com análises e visualizações de dados e subsidia as áreas técnicas com indicadores de desempenho e segurança.

A **Diretoria de Infraestrutura e Operação Rodoviária** é responsável por fiscalizar e regular os serviços públicos de infraestrutura rodoviária concedidos, garantindo o cumprimento de padrões técnicos, operacionais e contratuais. Subordinadas à Diretoria, a **Gerência de Engenharia** analisa projetos, orçamentos e indicadores de segurança, apoiando fases de obras e operacionais; a **Gerência de Fiscalização e Operação** monitora manutenção, conservação e desempenho das concessões, fiscaliza padrões técnicos e inventários; e a **Gerência de Investimentos** acompanha cronogramas e propostas de novos investimentos, licenciamento ambiental, desapropriações e uso da faixa de domínio.

O **Núcleo de Processo Sancionador** atua como instância julgadora das autuações, analisa recursos, conduz processos sancionadores, assegurando o devido processo administrativo. É atribuída às Gerências da Artemig a atuação de delegatárias por eventuais descumprimentos.

Em síntese, a Artemig exerce a regulação contratual de forma integrada, assegurando que os serviços públicos delegados sejam prestados com qualidade, segurança e eficiência. Enquanto as unidades finalísticas atuam diretamente no acompanhamento dos contratos, na análise técnica e na verificação do cumprimento das obrigações pelas delegatárias, as unidades-meio oferecem o suporte administrativo, jurídico, financeiro e estratégico necessário para a plena execução das atividades regulatórias. Essa estrutura articulada garante coerência, transparência e efetividade à atuação institucional da Agência.

Até o momento da elaboração do Plano Estratégico, foram considerados nove contratos de concessão sob regulação da Artemig, abrangendo: seis lotes rodoviários (MG-050, BR-135, Lote 1 – Triângulo Mineiro, Lote 2 – Sul de Minas, Lote 3 – Varginha–Furnas e Lote 7 – Ouro Preto-Mariana), dois aeroportos (Aeroporto Regional da Zona da Mata e Aeroporto da Pampulha) e uma travessia hidroviária (Balsa Manga–Matias Cardoso). Ainda para o exercício de 2026, há a previsão do leilão de outras concessões em modelagem pela Secretaria de Estado de Infraestrutura, Mobilidade e Parcerias – Seinfra.

Diante desse conjunto de competências, estrutura organizacional especializada e escopo crescente de atuação, a Artemig consolida-se como órgão central da regulação da infraestrutura de transportes em Minas Gerais, contribuindo para a prestação de serviços públicos mais eficientes, seguros e transparentes.

# METODOLOGIA

A primeira iniciativa de elaboração do Plano Estratégico da Agência Reguladora de Transportes do Estado de Minas Gerais – Artemig, deu-se a partir do início no segundo semestre de 2025, após a promulgação da Lei Estadual nº 25.235, de 08 de maio de 2025, que institui o Sistema de Infraestrutura de Transportes do Estado de Minas Gerais, cria a Agência Reguladora de Transportes do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.

A elaboração do Plano observou as diretrizes previstas no Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI) do Governo Federal. Assim, foram definidas três frentes principais para a elaboração do planejamento:

## **I – Inaugurar e Integrar**

Definição da metodologia de elaboração do planejamento estratégico e aprovação pela Diretoria em Reunião Gerencial.

## **II – Planejar**

- a) Aplicação de pesquisa interna junto a todos colaboradores para coleta de percepções sobre o clima organizacional, processos e gestão institucional;
- b) Realização do *workshop* de planejamento junto aos assessores, coordenadores, gerentes e diretores, para discussão sobre o resultado da pesquisa interna e elaboração preliminar de propostas de objetivos e indicadores;
- c) Elaboração do relatório do Plano Estratégico;
- d) Aprovação e divulgação do Plano Estratégico da Artemig.

## **III – Monitorar e avaliar**

Aplicação da metodologia de monitoramento, avaliação e revisão do Plano Estratégico.

A partir das premissas utilizadas pela União no âmbito dessas três frentes principais, os trabalhos seguiram as seguintes etapas:

1. Elaboração da proposta metodológica preliminar;
2. Validação da proposta metodológica;
3. Elaboração e aplicação de pesquisa interna
4. Realização do *workshop* de planejamento estratégico;
5. Consolidação dos resultados da pesquisa e do *workshop*;
6. Validação preliminar do Plano Estratégico;
7. Aprovação do Plano Estratégico junto à Diretoria Colegiada;
8. Apresentação e divulgação Plano Estratégico da Artemig;
9. Monitoramento e avaliação.

Assim, a elaboração do Plano Estratégico 2026-2030 apresenta-se de forma estruturada, participativa e alinhada às melhores práticas de gestão pública, incorporando diagnóstico institucional, construção coletiva e validação técnica em todas as suas etapas. A metodologia adotada permitiu integrar visão estratégica, análise de contexto e engajamento dos colaboradores, resultando em um instrumento robusto para orientar a atuação da Artemig nos próximos anos.

# DIAGNÓSTICO

O diagnóstico sobre o clima organizacional, processos e gestão da Artemig, partiu de uma pesquisa interna aplicada junto aos colaboradores da Agência, para coleta de percepções individuais, bem como de um *workshop* junto aos assessores, coordenadores, gerentes e diretores, para discussão dos resultados obtidos.

Começando pela pesquisa interna, foi elaborado um questionário com 42 questões divididas em 8 blocos:

**Bloco 1**  
Identidade e  
Propósito

**Bloco 2**  
Análise do  
ambiente

**Bloco 3**  
Comunicação  
Interna

**Bloco 4**  
Liderança e  
Gestão

**Bloco 5**  
Estrutura e  
Processos

**Bloco 6**  
Transparência  
e Controle  
Social

**Bloco 7**  
Engajamento  
e Futuro

**Bloco 8**  
Estratégia e  
prioridades

O questionário ficou disponível para resposta de forma online, no período do dia 13 ao dia 24/10/2025 (12 dias), mesclando questões fechadas e abertas, alcançando um total de 52 respondentes (aproximadamente 75% dos colaboradores da Agência), tendo recebido 143 comentários adicionais.

Após o período de aplicação da pesquisa interna, foi realizado, em 05/11/2025, o *workshop* de planejamento estratégico da Artemig. Na ocasião, uma das oficinas foi dedicada à discussão dos resultados obtidos na pesquisa, contribuindo para a consolidação da matriz SWOT da Agência, que reúne suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Clima e cultura organizacional saudáveis
- Corpo técnico engajado e experiente
- Busca por inovação e boas práticas
- Boa reputação e imagem externa positiva
- Autonomia administrativa e financeira
- Marco legal recente e claro

### Forças

- Processos e fluxos internos
- Corpo técnico reduzido
- Passivos regulatórios
- Comunicação interna
- Tecnologia e infraestrutura
- Capacitação técnica profissional

### Fraquezas

- Necessidade de investimentos em infraestrutura e concessões
- Parcerias estratégicas
- Inovação tecnológica (digitalização, IA, automação)
- Inovações legislativas e normativas
- Demanda por qualidade e melhorias
- Programas governamentais de fomento

### Oportunidades

- Restrições orçamentárias e financeiras
- Interferência política
- Marcos regulatórios desfavoráveis
- Ausência de alinhamento dos órgãos de controle
- Estruturas de contratos
- Obsolescência tecnológica
- Mudanças de mercado e economia

### Ameaças

A partir da análise dos resultados, observa-se que os principais pontos fortes da Artemig se concentram no clima e na cultura organizacional, bem como em seu corpo técnico engajado e experiente, associado à sólida busca por inovação e boas práticas. Além disso, destacam-se ainda a boa reputação e imagem externa positiva, relacionada à recente criação da Agência, que conta com autonomia administrativa e financeira.

Como principais fraquezas, destacam-se os processos internos e o passivo regulatório, agravados pelo reduzido quadro técnico, que demandam prioridade nas ações de melhoria. Foi igualmente identificada a necessidade de aprimorar a comunicação interna e fortalecer a cultura organizacional, com suporte de iniciativas de capacitação profissional e de aprimoramento da infraestrutura tecnológica.

As oportunidades identificadas relacionam-se, sobretudo, ao aumento da demanda por concessões. Assim, vislumbram-se como possibilidades a ampliação de parcerias estratégicas e ao uso de tecnologias que podem potencializar a atuação institucional.

Por fim, as ameaças concentram-se em fatores financeiros, normativos e de natureza política e de controle externo, que podem afetar a capacidade de execução da Agência.

A partir da análise, as sugestões para o adequado endereçamento das variáveis mapeadas foram consideradas na formulação do Referencial e do Mapa Estratégico, apresentados a seguir.

# REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Elaborado de forma colaborativa, o referencial resulta das respostas ao questionário aplicado aos colaboradores e das discussões conduzidas nas oficinas realizadas durante o *workshop* de planejamento estratégico, refletindo a experiência, a percepção e o engajamento das equipes envolvidas. A partir desse processo participativo, aliado ao diagnóstico institucional e às diretrizes legais que estruturam a autarquia, são consolidados os elementos que exprimem a identidade da Agência — missão, visão e valores — e orientam a tomada de decisão.

## Missão

A missão define a razão de existir da Artemig. Expressa, portanto, o propósito central, o que a instituição faz, orientando todas as ações e decisões da Agência.



Regular e fiscalizar os contratos de concessão sob sua gestão, de forma eficiente e sustentável, promovendo qualidade, segurança e inovação.

## Visão

A visão descreve onde a Artemig deseja chegar em um horizonte de tempo. Representa um objetivo de futuro, inspirador e desafiador, que orienta o direcionamento estratégico e mobiliza a instituição.



Consolidar-se como referência nacional em regulação de transportes, assegurando atuação transparente e independente, orientada por rigor técnico e interesse público.

# Valores

Reúnem os princípios e crenças que norteiam a conduta da Agência. Indicam como as pessoas devem agir, quais comportamentos são esperados e quais fundamentos éticos sustentam a atuação da Artemig.

## **Excelência Técnica**

*Atuar com rigor técnico, valorizando o conhecimento, a capacitação contínua e a adoção das melhores práticas regulatórias.*

## **Ética e Transparência**

*Garantir integridade, publicidade e clareza nas decisões, fortalecendo a confiança da sociedade.*

## **Estabilidade Regulatória**

*Assegurar previsibilidade, coerência e continuidade das decisões, proporcionando segurança jurídica aos agentes regulados e estabilidade ao ambiente regulatório.*

## **Interesse Público**

*Priorizar o bem-estar coletivo, a segurança viária e a modicidade tarifária, assegurando serviços de qualidade à população.*

## **Satisfação do Usuário**

*Promover a melhoria contínua da experiência do usuário, assegurando respostas eficazes às demandas, qualidade no atendimento e respeito aos direitos dos cidadãos.*

## **Inovação**

*Incorporar soluções tecnológicas e práticas modernas que aprimorem a regulação e a fiscalização das concessões.*

## **Diálogo e Participação Social**

*Estimular a escuta ativa, o engajamento e a colaboração entre usuários, poder concedente e concessionárias.*

## **Autonomia**

*Exercer as competências regulatórias com independência técnica, administrativa e decisória, assegurando imparcialidade, responsabilidade e foco no interesse público.*

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são peças fundamentais para orientar as prioridades da Artemig e indicar com clareza os resultados que se busca alcançar. Eles ajudam a direcionar esforços, alinhar equipes e garantir que todas as ações contribuam para a missão institucional. Com base no diagnóstico do ambiente realizado, na identidade organizacional e na organização das competências da Agência, esses objetivos foram categorizados em quatro perspectivas: **Resultados para a sociedade**, **Governança**, **Processos internos** e **Recursos**. Essa abordagem permite uma visão abrangente da Agência, conforme apresentado a seguir.

## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

### **OE 1 - Zelar pela segurança viária e qualidade nos serviços e infraestruturas concedidos.**

Visa garantir que estradas, sistemas e serviços sob concessão atendam padrões rigorosos de segurança, manutenção e desempenho. Inclui monitoramento contínuo, auditorias, inspeções e ações corretivas para reduzir acidentes, melhorar a experiência do usuário e assegurar infraestrutura confiável.

### **OE 2 - Assegurar a adequada prestação do serviço público, em conformidade com os contratos.**

Foca em fiscalizar o cumprimento das obrigações contratuais pelas concessionárias, garantindo que entreguem serviços com regularidade, eficiência, universalidade e qualidade. Envolve monitoramento de indicadores, aplicação de penalidades quando necessário e correções em caso de falhas.

### **OE 3 - Incentivar inovação nos serviços regulados.**

Estimula iniciativas de desenvolvimento de novas tecnologias, além de práticas inovadoras que aprimorem infraestrutura, segurança, eficiência e experiências dos usuários. A intenção é antecipar tendências e promover melhorias contínuas.

### **OE 4 - Garantir informação confiável, atualizada e de fácil acesso ao usuário.**

Compromete-se a disponibilizar dados e orientações claras, atualizadas e compreensíveis, por meio de canais acessíveis e amigáveis. Isso inclui sistemas de informação, portais, aplicativos e atendimentos que facilitem o acompanhamento de serviços e a resolução de dúvidas.

## **GOVERNANÇA**

### **OE 5 - Assegurar um arcabouço regulatório moderno e eficiente, alinhado às melhores práticas.**

Consiste em revisar e atualizar normas para acompanharem mudanças tecnológicas e de mercado, garantindo clareza, previsibilidade e aderência a padrões internacionais. Isso reduz incertezas, melhora o ambiente de negócios e fortalece a confiança dos regulados e da sociedade.

### **OE 6 - Promover segurança jurídica e estabilidade regulatória.**

Objetiva oferecer previsibilidade normativa e contratual, reduzindo incertezas e fortalecendo a confiança de agentes regulados e da sociedade.

### **OE 7 - Garantir transparência e controle social das ações da Agência.**

Envolve ampliar o acesso a informações, abrir dados, divulgar decisões e promover participação social em processos regulatórios. O objetivo é permitir que cidadãos e entidades acompanhem, avaliem e contribuam com a atuação da Agência, reforçando legitimidade e confiança.

### **OE 8 - Promover princípios de sustentabilidade nos contratos regulados.**

Busca incorporar critérios socioambientais no planejamento, celebração e fiscalização de contratos. Inclui incentivar práticas sustentáveis pelas concessionárias, como uso eficiente de recursos, redução de impactos ambientais, estímulo à economia circular e adoção de tecnologias menos poluentes.

## **PROCESSOS INTERNOS**

### **OE 9 - Fortalecer o sistema de integridade, ética e compliance.**

Foca na implementação e aprimoramento de controles, normas e mecanismos que previnam fraudes, conflitos de interesse e práticas inadequadas. Inclui aperfeiçoamento de códigos de conduta, canais de denúncia, auditorias internas e monitoramento contínuo da conformidade normativa.

### **OE 10 - Aprimorar a comunicação e o alinhamento institucional e técnico, para maior eficiência e entrega de valor.**

Busca melhorar fluxos de informação e coordenação interna, aumentando a eficiência das áreas e a coerência das entregas e garantindo que decisões sejam tomadas com base em informações consistentes e alinhadas à estratégia institucional, reduzindo retrabalhos e aumentando a agilidade.

## **OE 11 - Fortalecer e aperfeiçoar os processos de fiscalização e gestão contratual.**

Foca em metodologias, ferramentas e rotinas que elevem a efetividade da fiscalização e a qualidade da gestão dos contratos regulados. Propõe revisar e padronizar procedimentos internos, definindo responsabilidades, etapas e prazos.

## **OE 12 - Promover a inovação tecnológica e a inteligência regulatória, ampliando a eficiência operacional e qualificando a tomada de decisão.**

Estimula o uso de tecnologia, dados e análises avançadas para suportar decisões técnicas e melhorar a eficiência operacional.

# **RECURSOS**

## **OE 13 - Motivar, atrair e reter talentos, promovendo o desenvolvimento de competências e a valorização do corpo técnico.**

Visa criar um ambiente de trabalho atrativo e estimulante, com políticas de contratação competitivas, oportunidades de capacitação contínua, planos de desenvolvimento profissional e ações de reconhecimento. O objetivo é manter profissionais qualificados, engajados e preparados para lidar com desafios crescentes.

## **OE 14 - Assegurar estrutura física, tecnológica e logística adequadas.**

Busca garantir instalações confortáveis e funcionais, equipamentos atualizados, sistemas de informação modernos e suporte logístico eficiente. Isso inclui desde infraestrutura predial até ferramentas digitais que facilitem o trabalho, promovendo produtividade e segurança operacional.

## **OE 15 - Otimizar os recursos orçamentários e financeiros, assegurando racionalidade, eficiência e sustentabilidade na sua alocação e gestão.**

Pretende assegurar que o orçamento seja planejado e executado de forma estratégica, com priorização adequada e redução de desperdícios. Isso envolve análise de custos, avaliação de resultados, adoção de práticas de gestão financeira sustentável e busca de maior eficiência no uso dos recursos públicos.

## **OE 16 - Desenvolver cultura organizacional orientada ao trabalho em equipe, cooperação e aprendizagem coletiva.**

Busca promover um ambiente em que as pessoas trabalhem de forma integrada, compartilhando conhecimento, experiências e responsabilidades. Envolve estimular práticas colaborativas entre áreas, criar mecanismos para troca contínua de informações, valorizar o esforço conjunto na solução de problemas e incentivar o aprendizado coletivo como forma de aprimorar competências e fortalecer a atuação institucional. Essa cultura favorece a inovação, reduz silos internos, aumenta a eficiência e promove um senso de pertencimento e propósito comum entre os colaboradores.

# **MAPA ESTRATÉGICO**

O Mapa Estratégico complementa a consolidação da estratégia da Artemig ao apresentar, de forma visual e organizada, o referencial estratégico (missão, visão e valores) e os objetivos estratégicos, divididos em perspectivas.

**Missão:** Regular e fiscalizar os contratos de concessão sob sua gestão, de forma eficiente e sustentável, promovendo qualidade, segurança e inovação.



**Visão:** Consolidar-se como referência nacional em regulação de transportes, assegurando atuação transparente e independente, orientada por rigor técnico e interesse público.

Excelência Técnica | Ética e Transparência | Estabilidade Regulatória | Interesse Público | Satisfação do Usuário | Inovação | Diálogo e Participação Social | Autonomia

### RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

**OE 1** - Zelar pela segurança viária e qualidade nos serviços e infraestruturas concedidos

**OE 2** - Assegurar a adequada prestação do serviço público, em conformidade com os contratos

**OE 3** - Incentivar inovação nos serviços regulados

**OE 4** - Garantir informação confiável, atualizada e de fácil acesso ao usuário

### GOVERNANÇA

**OE 5** - Assegurar um arcabouço regulatório moderno e eficiente, alinhado às melhores práticas

**OE 6** - Promover segurança jurídica e estabilidade regulatória

**OE 7** - Garantir transparência e controle social das ações da Agência

**OE 8** - Promover princípios de sustentabilidade nos contratos regulados

### PROCESSOS INTERNOS

**OE 9** - Fortalecer o sistema de integridade, ética e compliance

**OE 10** - Aprimorar a comunicação e o alinhamento institucional e técnico, para maior eficiência e entrega de valor

**OE 11** - Fortalecer e aperfeiçoar os processos de fiscalização e gestão contratual

**OE 12** - Promover a inovação tecnológica e a inteligência regulatória, ampliando a eficiência operacional e qualificando a tomada de decisão

### RECURSOS

**OE 13** - Motivar, atrair e reter talentos, promovendo o desenvolvimento de competências e a valorização do corpo técnico

**OE 14** - Assegurar estrutura física, tecnológica e logística adequadas

**OE 15** - Otimizar os recursos orçamentários e financeiros, assegurando racionalidade, eficiência e sustentabilidade na sua alocação e gestão

**OE 16** - Desenvolver cultura organizacional orientada ao trabalho em equipe, cooperação e aprendizagem coletiva

# INDICADORES

Para cada objetivo estratégico foram definidos indicadores, que funcionam como parâmetros para acompanhar e medir o desempenho alcançado em relação aos resultados pretendidos.

No âmbito deste Plano Estratégico, será adotada uma metodologia de monitoramento baseada na distinção entre Indicadores de Desempenho e Indicadores de Contexto e Diagnóstico. Essa abordagem visa conferir maior clareza analítica ao acompanhamento dos resultados institucionais. Ao separar indicadores avaliativos daqueles de natureza descritiva, o plano passa a refletir de forma mais precisa o grau de governabilidade da instituição sobre os resultados observados.

Os **Indicadores de Desempenho [IDP]** são aqueles diretamente vinculados aos objetivos estratégicos e às metas estabelecidas no plano. Eles expressam resultados, entregas ou padrões de desempenho esperados, estando associados a valores-alvo previamente definidos. Esses indicadores permitem avaliar o nível de êxito das ações institucionais, subsidiar o acompanhamento sistemático do plano e orientar ajustes gerenciais sempre que o desempenho observado se afaste do resultado esperado.

Já os **Indicadores de Contexto e Diagnóstico [ICD]** têm como finalidade descrever e analisar a realidade institucional e o ambiente no qual a organização está inserida, sem a definição de metas a serem atingidas. Esses indicadores cumprem papel essencial na construção do diagnóstico, na interpretação dos resultados dos indicadores de desempenho e na fundamentação das decisões estratégicas, servindo como referência histórica, contextual ou analítica para o planejamento e sua eventual revisão ao longo do tempo.

Por representarem uma leitura simplificada da realidade, esses indicadores cumprem um papel essencial ao sinalizar avanços, riscos e pontos de atenção durante a execução e o monitoramento da estratégia. Cada objetivo conta com ao menos um indicador associado, totalizando 33 indicadores a serem acompanhados no ciclo 2026–2030.

## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

**OE 1 - Zelar pela segurança viária e qualidade nos serviços e infraestruturas concedidos.**

**3 indicadores**

### **1.1. [ICD] - Índice de acidentes por volume de tráfego.**

O indicador mede o número de acidentes rodoviários registrados em determinado período, ponderado pela extensão da rodovia e pelo volume de tráfego observado no período de referência.

### **1.2. [ICD] - Índice de acidentes com vítimas fatais por volume de tráfego.**

O indicador mede o número de óbitos decorrentes de acidentes rodoviários em determinado período, ponderado pela extensão da rodovia e pelo volume de tráfego no período considerado.

### **1.3. [ICD] - Índice de nível de serviço.**

O indicador avalia o percentual dos segmentos homogêneos, no âmbito dos contratos de concessão rodoviária regulados, com nível de serviço (saturação da capacidade da rodovia de acordo com a adequação da infraestrutura disponível considerando o real volume de tráfego existente) adequado.

## **2.1. [ICD] - Número médio de reclamações dos usuários.**

O indicador mede o número médio de reclamações apresentadas pelos usuários, considerando os contratos de concessão vigentes, com base nos registros dos canais de Fale Conosco da Artemig e da Ouvidoria. O desempenho esperado é a redução gradual da média de reclamações ao longo do tempo.

## **2.2. [ICD] - Índice de atendimento médio aos TROs emitidos.**

O indicador avalia o nível médio de atendimento aos Termos de Registro de Ocorrência (TROs) emitidos, considerando os contratos de concessão vigentes. O desempenho esperado é a redução progressiva do número de TROs não atendidos pelas concessionárias.

## **2.3. [IDP] - Redução do prazo médio das decisões em primeira instância nos processos sancionadores.**

O indicador avalia o prazo médio transcorrido entre a data da notificação da inconformidade e a data da decisão em primeira instância nos processos sancionadores.

## **2.4. [ICD] - Índice de cumprimento dos investimentos com prazo determinado.**

O indicador avalia o nível médio de aderência dos investimentos aos cronogramas pactuados nos contratos de concessão, considerando as repactuações formalizadas ao longo da execução contratual.

## **OE 3 - Incentivar inovação nos serviços regulados.**

**1 indicador**

### **3.1. [IDP] - Iniciativas inovadoras adotadas.**

O indicador avalia o número de iniciativas inovadoras adotadas no âmbito dos contratos de concessão regulados pela Artemig, incluindo o desenvolvimento ou a incorporação de novas tecnologias e a adoção de práticas que promovam melhorias na infraestrutura, na segurança viária, na eficiência operacional e na experiência dos usuários.

## **OE 4 - Garantir informação confiável, atualizada e de fácil acesso ao usuário.**

**2 indicadores**

### **4.1. [IDP] - Elaboração do Plano de Comunicação da Artemig.**

O indicador apura a elaboração e a entrega do Plano de Comunicação da Artemig. Após sua conclusão, o acompanhamento passará a considerar o índice de execução das ações previstas no Plano de Comunicação, incluindo os canais de divulgação e o nível de atualização das informações.

### **4.2. [IDP] - Índice de execução das ações do Plano de Comunicação.**

O indicador avalia o nível de execução das ações previstas no Plano de Comunicação da Artemig, considerando os prazos, os canais de comunicação e a atualização das informações disponibilizadas aos usuários.

# GOVERNANÇA

**OE 5 - Assegurar um arcabouço regulatório moderno e eficiente, alinhado às melhores práticas.**

**3 indicadores**

## **5.1. [IDP] - Índice de execução da Agenda Regulatória.**

O indicador avalia o nível de execução dos marcos previstos no plano de trabalho da Agenda Regulatória da Artemig, considerando os prazos e entregas estabelecidos.

## **5.2. [IDP] - Manual de protocolo de Proposta Normativa Externa.**

O indicador apura a elaboração e a entrega do Manual de Protocolo de Proposta Normativa Externa, destinado a orientar usuários externos quanto aos canais, aos procedimentos e à forma de apresentação de propostas normativas à Artemig.

## **5.3. [IDP] - Propostas Normativas Externas deliberadas.**

O indicador avalia o percentual de Propostas Normativas Externas deliberadas, considerando a análise mínima de duas propostas por exercício, conforme disposto no Regimento Interno da Artemig.

**OE 6 - Promover segurança jurídica e estabilidade regulatória.**

**1 indicador**

## **6.1. [IDP] - Índice de cumprimento de revisões anuais e/ou reajustes tarifários contratuais.**

O indicador avalia o percentual de revisões anuais e/ou reajustes tarifários previstos nos contratos de concessão que foram realizados dentro dos prazos estabelecidos em cada exercício.

## **OE 7 - Garantir transparência e controle social das ações da Artemig.**

**3 indicadores**

### **7.1. [IDP] - Taxa de resposta a demandas externas.**

O indicador avalia o percentual de demandas externas respondidas dentro do prazo, em relação ao total das solicitações apresentadas por órgãos de controle (Ministério Público, TCE e ALMG) e canais de atendimento (Ouvidoria, Fale Conosco e Lei de Acesso à Informação).

### **7.2. [IDP] - Fomento à participação em Audiências e Consultas Públicas.**

O indicador avalia medidas e ações adotadas pela Artemig que incentivem a participação social nos processos de Audiências e Consultas Públicas.

### **7.3. [IDP] - Disponibilidade de informações no site institucional.**

O indicador avalia a realização de revisões e atualizações periódicas do site institucional da Artemig, com foco na disponibilidade, na atualidade e na acessibilidade das informações ao público.

## **OE 8 - Promover princípios de sustentabilidade nos contratos regulados.**

**1 indicador**

### **8.1. [IDP] - Iniciativas de sustentabilidade implementadas.**

O indicador avalia o número de iniciativas de sustentabilidade promovidas ou apoiadas pela Artemig, implementadas no âmbito dos contratos regulados ou de novos projetos de concessão, incluindo ações como sandbox regulatório, premiações, projetos-piloto e propostas efetivamente adotadas.

## PROCESSOS INTERNOS

**OE 9 - Fortalecer o sistema de integridade, ética e compliance.**

2 indicadores

### **9.1. [IDP] - Elaboração do Programa e Plano de Integridade da Artemig**

O indicador apura a elaboração e a entrega do Plano de Integridade da Artemig.

### **9.2. [IDP] - Índice de cumprimento das ações do Plano de Integridade.**

O indicador avalia o percentual de execução do Plano de Integridade da Artemig, considerando as ações, os objetivos e as metas estabelecidos, com foco na prevenção, detecção e tratamento de práticas de corrupção e fraude, bem como de irregularidades e outros desvios éticos e de conduta.

**OE 10 - Aprimorar a comunicação e o alinhamento institucional e técnico, para maior eficiência e entrega de valor.**

2 indicadores

### **10.1. [IDP] - Mapeamento e revisão da cadeia de valor da Artemig.**

O indicador avalia o nível de elaboração da cadeia de valor da Artemig, considerando o mapeamento e a formalização de seus processos e atividades essenciais.

### **10.2. [IDP] - Número de reuniões gerenciais realizadas.**

O indicador mede o número de reuniões gerenciais realizadas para compartilhamento dos projetos e ações desenvolvidos pela Artemig junto à toda a equipe.

## **OE 11 - Fortalecer e aperfeiçoar os processos de fiscalização e gestão contratual.**

**2 indicadores**

### **11.1. [IDP] - Número de processos mapeados, revisados e padronizados.**

O indicador mede o número de processos da Artemig mapeados, revisados e padronizados, conforme priorização interna estabelecida.

### **11.2. [IDP] - Elaboração e divulgação de materiais de orientação para os regulados.**

O indicador avalia a entrega de manuais, modelos de documentos, notas técnicas de entendimento e outros instrumentos similares aos agentes regulados pela Artemig, com o objetivo de promover alinhamento, padronização e orientação quanto aos procedimentos de fiscalização e à gestão dos contratos de concessão.

## **OE 12 - Promover a inovação tecnológica e a inteligência regulatória, ampliando a eficiência operacional e qualificando a tomada de decisão.**

**3 indicadores**

### **12.1. [IDP] - Macroprocessos finalísticos executados por meio do SISREG.**

O indicador avalia o número de macroprocessos finalísticos migrados para execução integral por meio do SISREG (Sistema de Gestão e Regulação dos Contratos de Concessão e PPPs).

### **12.2. [IDP] - Implementação de painéis executivos em Power BI.**

O indicador mede o número de painéis executivos desenvolvidos em Power BI para o monitoramento das ações das unidades administrativas da Artemig e dos contratos regulados.

### **12.3. [IDP] - Índice de atualização das bases de dados e painéis executivos.**

O indicador avalia o índice de atualização das bases de dados e dos painéis executivos, considerando o cronograma de referência estabelecido para a atualização das informações.

## **RECURSOS**

**OE 13 - Motivar, atrair e reter talentos, promovendo o desenvolvimento de competências e a valorização do corpo técnico.**

**2 indicadores**

### **13.1. [IDP] - Estudo sobre a taxa de rotatividade de colaboradores.**

O indicador mede a entrega de um estudo sobre a rotatividade de colaboradores: março - definição da metodologia de acompanhamento; dezembro - relatório final. Na revisão do Plano Estratégico e na elaboração do Plano Anual de Gestão da Artemig deverá ser incluído o indicador da taxa de rotatividade de colaboradores, conforme o como resultado do estudo.

### **13.2. [ICD] - Número de profissionais capacitados.**

Indica o número de colaboradores que participaram em cada evento de treinamento, curso ou programa de aperfeiçoamento profissional durante o ano, promovido ou apoiado pela Artemig, bem como a apresentação de cada trabalho técnico em congressos e/ou seminários, publicações e/ou premiações em representação da Artemig.

**OE 14 - Assegurar estrutura física, tecnológica e logística adequadas.**

**1 indicador**

**14.1. [IDP] - Diagnóstico e plano de ação para a adequada infraestrutura de trabalho.**

O indicador apura a elaboração e a entrega de estudo técnico contendo diagnóstico e plano de ação sobre a infraestrutura de trabalho da Artemig, incluindo equipamentos e recursos logísticos necessários ao desempenho das atividades dos colaboradores.

**OE 15 - Otimizar os recursos orçamentários e financeiros, assegurando racionalidade, eficiência e sustentabilidade na sua alocação e gestão.**

**1 indicador**

**15.1. [ICD] - Índice de aderência ao planejamento.**

O indicador avalia o percentual de desvio em relação à meta de gastos planejada, considerando a comparação entre a despesa total realizada e a despesa total prevista no planejamento, sendo que quanto menor o desvio, melhor o desempenho.

## **OE 16 - Desenvolver cultura organizacional orientada ao trabalho em equipe, cooperação e aprendizagem coletiva.**

**2 indicadores**

### **16.1. [IDP] - Ações e eventos de integração de colaboradores implementadas.**

O indicador mede o número de ações e eventos de integração promovidos pela Artemig, com o objetivo de fortalecer a interação entre os colaboradores, os vínculos institucionais e o espírito de cooperação e trabalho em equipe.

### **16.2. [ICD] - Índice de satisfação com a cultura organizacional.**

O indicador avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação à cultura organizacional da Artemig, orientada ao trabalho em equipe, à cooperação e à aprendizagem coletiva, apurado por meio de pesquisa interna aplicada junto ao corpo funcional.

As metas referentes aos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores serão objeto do Plano Anual de Gestão da Artemig.

# MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico são etapas essenciais para garantir que a Artemig avance de forma consistente em direção aos resultados esperados. Esse acompanhamento permite identificar desvios, antecipar riscos, ajustar ações e realinhar prioridades sempre que necessário, fortalecendo a efetividade da gestão e assegurando o uso adequado dos recursos organizacionais. A avaliação das ações realizadas a cada ano será consolidada no Plano Anual de Gestão.

O Plano Estratégico da Artemig configura-se como um instrumento de médio prazo, direcionando a atuação institucional ao longo dos próximos anos. Esse planejamento poderá passar por revisões anuais, permitindo a atualização de objetivos, iniciativas e prioridades à luz da dinâmica institucional e das transformações do ambiente regulatório, econômico e social.

Para assegurar um acompanhamento contínuo e eficaz, alinhado também a outros importantes planos a serem conduzidos pela Agência, tais como a Agenda Regulatória, o Plano de Comunicação e o Plano de Integridade, recomenda-se que o monitoramento do desempenho seja realizado periodicamente, de forma integrada a esses instrumentos. Essa prática permitirá a apuração dos indicadores, o registro de avanços e a identificação tempestiva de eventuais riscos ou necessidades de correção.

Complementarmente, a estratégia poderá ser revisitada sempre que necessário, com o propósito de avaliar a pertinência dos objetivos, a adequação das metas e a evolução das iniciativas. Esse processo permite realizar ajustes estruturais que mantenham o planejamento alinhado às mudanças do contexto interno e externo, preservando sua relevância e efetividade ao longo do tempo.

Esse ciclo de monitoramento fortalece a governança do planejamento estratégico, contribui para decisões mais informadas e assegura maior capacidade de resposta da organização diante de seus desafios e compromissos.

# CONCLUSÃO

A construção do primeiro Plano Estratégico da Artemig representa um marco para a instituição, consolidando uma visão de futuro clara e compartilhada, capaz de orientar de forma integrada a atuação regulatória, fiscalizatória e administrativa. A formulação da missão, da visão e dos valores institucionais estabelece as bases que sustentam a identidade organizacional e confirmam o compromisso com a qualidade, a segurança, a transparência e o interesse público.

Os dezesseis objetivos estratégicos definidos — distribuídos entre Resultados para a Sociedade, Governança, Processos Internos e Recursos — traduzem as prioridades essenciais para o fortalecimento da atuação da Agência e para a entrega de serviços regulados mais seguros, modernos, eficientes e alinhados às melhores práticas. Eles representam não apenas intenções, mas um conjunto estruturado de direcionamentos que permitirão elevar o padrão de regulação, promover inovação, aprimorar processos e garantir valor público crescente para a sociedade.

A consolidação desse planejamento inaugura um ciclo contínuo de aprendizagem institucional, no qual o monitoramento, a avaliação e o aperfeiçoamento permanente tornam-se pilares centrais da gestão estratégica. A implementação dos objetivos, apoiada por indicadores e metas, exigirá cooperação e comprometimento de todas as áreas, bem como capacidade de adaptação diante de mudanças no ambiente interno e externo.

Assim, este documento não se encerra em si mesmo: ele serve como instrumento vivo, que orienta decisões, fortalece a governança, aprimora a transparência e amplia a maturidade institucional. Com ele, a Agência reafirma sua trajetória rumo à consolidação como referência nacional em regulação de transportes, atuando com excelência técnica, ética, estabilidade regulatória, autonomia e participação social, sempre em benefício da sociedade e da qualidade dos serviços públicos sob sua responsabilidade.



AGÊNCIA REGULADORA DE TRANSPORTES DO ESTADO DE MINAS GERAIS