

ELO
GRO
UP

Manual de Processos

AGO 2021



Manual de Processos Harmonização de Conflitos



Com apoio

ELOGROUP

AGO 2021

01	Introdução	06
02	Conceitos	09
03	Áreas envolvidas	14
04	Processos	23
	A. Gerir Harmonização	24
	B. Realizar análise de admissibilidade	28
	C. Realizar análise técnica (GAF)	32
	D. Realizar análise técnica (SRG)	36
	E. Realizar mediação	41
	F. Realizar arbitramento	45
	G. Analisar Recurso	54
05	Indicadores de Desempenho	60
06	Ferramentas de Apoio	69

1. Introdução



*Apresentar o Manual de Processos e
seus principais objetivos.*

1 Introdução

No contexto das relações entre membros do setor regulado, eventualmente ocorrem disputas ou faltas de consenso entre diferentes partes de um acordo comercial, que atrasam o seu andamento. Buscando evitar a judicialização do problema no setor aquaviário, a ANTAQ disponibiliza profissionais para executar as atividades de mediação administrativa ou arbitragem regulatória para solucionar a questão entre as partes. A esse conjunto de processos dá-se o nome de Harmonização de Conflitos.

Os conflitos examinados por esses processos se concentram em duas áreas da Agência: a Superintendência de Outorgas (SOG), especificamente na Gerência de Afretamento (GAF); e a Superintendência de Regulação (SRG), nas Gerências de Regulação Portuária (GRP), de Regulação da Navegação Interior (GRI), e de Regulação Marítima (GRM).

Embora os procedimentos sofram alguma variação de uma superintendência para a outra, as etapas e modalidades de harmonização possíveis possuem algumas similaridades.

Os processos passam inicialmente por uma análise de admissibilidade, prosseguindo para a análise técnica do problema, depois para a fase de mediação e/ou arbitragem regulatória, conforme o caso e a solicitação das partes e, caso necessário, há possibilidade de recurso administrativo ao final.

Para garantir a padronização na execução dessas atividades, bem como seu acompanhamento e gestão efetiva, foi conduzido um trabalho de Transformação de Processos em ambas Superintendências. Como resultado, foram produzidos os mapeamentos dos processos de harmonização de conflitos, indicadores para avaliação do desempenho dos processos e exemplos para elaboração de ferramentas de apoio, como painéis de *Business Intelligence* (BI).

2. Conceitos



Apresentar definições de conceitos importantes na harmonização de conflitos.

2 Conceitos

Na ANTAQ, as formas de harmonização realizadas são a **mediação administrativa** (conforme Lei 13.140, de 26 de junho de 2015) e a **arbitragem regulatória**, que não é explicitamente descrita em lei federal, sendo usada como base a Lei de Processo Administrativo.

Em ambas modalidades, o processo é submetido à Agência para apreciação e instaurado após análise de admissibilidade. Em seguida, ocorrem as análises dos aspectos técnicos, jurídicos e comerciais da matéria, em paralelo à oitiva de partes e avaliação dos argumentos apresentados.

Os processos são concluídos ou com a assinatura de um acordo entre as partes, ou com a decisão da Diretoria Colegiada da ANTAQ, no caso da arbitragem regulatória. No segundo caso, pedido de reconsideração da decisão à Diretoria Colegiada. Por não ser um processo de Arbitragem Própria (cuja decisão constitui título

executivo oficial), é possível recorrer judicialmente da decisão.

MEDIAÇÃO NA ANTAQ

A mediação é o processo de negociação facilitada pela ANTAQ, relativo a direitos disponíveis, desde que a Agência possua posição neutra na disputa. A competência para realização de mediação na Agência deriva da Lei nº 13.140, de 2015, art. 43:

Art. 43. Os órgãos e entidades da administração pública poderão criar câmaras para a resolução de conflitos entre particulares que versem sobre atividades por eles reguladas ou supervisionadas.

Na normatização da mediação há processos e características próprias desse meio como solução de conflitos que a Agência deve observar, tais como:

2 Conceitos

- i. imparcialidade do mediador;
- ii. isonomia entre as partes;
- iii. oralidade;
- iv. informalidade;
- v. autonomia da vontade das partes;
- vi. busca do consenso;
- vii. confidencialidade;
- viii. boa-fé.

É possível ainda a mediação de conflitos entre o prestador do serviço e o consumidor (usuário). Nesse caso, a indicação é a utilização da plataforma única da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) denominada “consumidor.gov”, conforme Decreto nº 8.573, de 19 de novembro de 2015.

ARBITRAGEM REGULATÓRIA NA ANTAQ

O procedimento de arbitragem regulatória é realizado por força de atribuição legal da ANTAQ e consiste em decisão administrativa regulamentada pela Lei de Processo Administrativo (Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999). Isto é, não se confunde com a arbitragem administrativa regulamentada pela Lei nº 9.307, de 1996.

As competências da ANTAQ para arbitrar conflitos decorrem dos seguintes instrumentos legais:

- Lei 10.233 de 5 de junho de 2001, art. 20, II, ‘b’:
harmonizar, preservado o interesse público, os objetivos dos usuários, das empresas concessionárias, permissionárias, autorizadas e arrendatárias, e de entidades delegadas, arbitrando conflitos de interesses e impedindo situações que configurem competição imperfeita ou infração da ordem econômica.
- Decreto 4.122 de 13 de fevereiro de 2002, art. 2º , II, ‘b’ e ‘c’; art. 3º, XLII e XLIV:
b) harmonizar os interesses dos usuários com os das empresas concessionárias, permissionárias, autorizadas e arrendatárias, e de entidades delegadas, preservado o interesse público; e

2 Conceitos

c) arbitrar conflitos de interesses e impedir situações que configurem competição imperfeita ou infração contra a ordem econômica.

Art. 3º À ANTAQ compete, em sua esfera de atuação, adotar as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento das atividades portuária e de transporte aquaviário e, em especial:

[...]

XLII - dirimir administrativamente conflitos de interesses entre o Poder Concedente e os prestadores de serviços de transporte e arbitrar disputas que surgirem entre os referidos prestadores de serviços e entre estes e os usuários;

[...]

XLIV - atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários, reprimindo as infrações e compondo ou arbitrando conflitos de interesses, observado o § 6º deste artigo;

- Decreto 8.033 de 27 de junho de 2013, art. 3º:

III - arbitrar, na esfera administrativa, os conflitos de interesses e as controvérsias sobre os contratos não solucionados entre a administração do porto e a arrendatária;

IV - arbitrar, em grau de recurso, os conflitos entre agentes que atuem no porto organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas;

[...]

VIII - arbitrar, na esfera administrativa, os conflitos de interesse e as controvérsias não solucionados entre a administração do porto e o autoritário.

3. Áreas envolvidas

*Esclarecer as principais características
das gerências que executam processos
de harmonização de conflitos.*

GAF

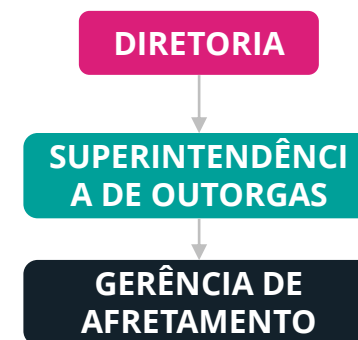
A Gerência de Afretamento (GAF) é uma das unidades sob o comando da Superintendência de Outorgas na ANTAQ.

A GAF atua no afretamento de embarcações, tanto na navegação marítima como na navegação interior. É responsável pela análise, processamento, acompanhamento e gestão de pedidos de registro de afretamento; liberação de cargas para transporte em embarcação estrangeira; informar o Tribunal Marítimo sobre o cumprimento de legislação sobre afretamento a casco nu de embarcações com suspensão de bandeira no Registro Especial Brasileiro; pedidos de homologação e inclusão de embarcações nos acordos operacionais; e homologação de registro de embarcações e atualização de informações junto ao sistema da Marinha Mercante.

No exercício dessas atividades, é comum que ocorra uma disputa entre as partes, principalmente quando há uma embarcação estrangeira e brasileira interessadas no mesmo frete.

Vários aspectos precisam ser analisados pelo servidor da GAF neste caso. Há um direcionamento para que a bandeira brasileira seja favorecida, mas há casos em que a embarcação brasileira não é apropriada para o tipo específico de frete exigido pelo contrato ou que o preço praticado pela embarcação nacional é exorbitante em comparação à competição estrangeira.

Nesses casos, a Agência dispõe da experiência do servidor para tentar resolver a disputa entre a empresa afretadora e os fornecedores do serviço. A natureza do serviço requer uma solução rápida nesses tipos de disputa, então nos casos em que um acordo não é firmado entre as partes o servidor precisa emitir uma decisão e registrá-la no Sistema de Afretamento da Navegação Marítima e de Apoio (SAMA).



GRP

A Gerência de Regulação Portuária (GRP) é uma das gerências sob o comando da Superintendência de Regulação (SRG) na ANTAQ.

Assim como as outras gerências na SRG, o principal propósito da GRP é propor normas sobre o objeto que está dentro de seu escopo: os portos organizados e as instalações portuárias privadas do território brasileiro. Além da proposição ativa de normas, que disciplinem a atividade do setor portuário, a GRP também possui diversas atribuições (o Regimento interno lista 17 no total). Dentre elas, se destacam para o contexto deste trabalho: elaborar e revisar ações para incentivar o desenvolvimento de práticas de facilitação de comércio exterior; atuar na revisão e reajuste de tarifas de portos organizados (públicos) e avaliar os preços e tarifas praticados nos terminais de uso privado, estações de transbordo de carga, instalações de pequeno porte e instalações portuárias de turismo.

No exercício dessas atividades, é comum a existência de conflitos em relações contratuais, níveis de preços, fornecimento de serviços e outros no setor portuário. Nesses casos, a GRP é acionada para solucionar a questão. Tanto a modalidade de mediação como a de arbitramento são disponíveis para a solução desse tipo de conflito.

O servidor é incumbido de analisar a argumentação e documentação apresentadas pelas partes. O objetivo do processo é chegar na configuração mais adequada para a solução do conflito, conforme o caso.



Rol exemplificativo de casos de uso dos processos de harmonização de conflitos pela GRP.

Arbitragem regulatória:

- Conflitos envolvendo aplicação de regras contratuais (contratos de arrendamentos, adesão-TUP, transição, passagem, uso temporário);
- Conflitos envolvendo aplicação de leis e normas infra legais;
- Conflitos envolvendo reversibilidade de bens da União
- Conflitos envolvendo aplicação de tarifas públicas;

Mediação:

- Conflitos envolvendo preços de serviços portuários exercidos em liberdade de preços (contratos de arrendamentos, adesão, transição, passagem, uso temporário)
- Conflitos envolvendo fornecimento de serviços portuários (acesso à terceiros);
- Conflitos envolvendo instalação de infraestrutura em áreas comuns do porto (ex: dutos e correias transportadoras);

GRM

A Gerência de Regulação da Navegação Marítima (GRM) é uma das gerências sob o comando da Superintendência de Regulação (SRG) da ANTAQ.

O Regimento Interno da ANTAQ estabelece 10 competências para a GRM. Além do estabelecimento de normas no escopo da navegação marítima, algumas atribuições em particular são tangentes ao escopo deste trabalho: acompanhar e analisar os acordos operacionais e bilaterais na navegação marítima de longo curso; e analisar atos de concentração ou condutas que possam configurar infração à ordem econômica na navegação marítima de longo curso, de cabotagem, de apoio marítimo e de apoio portuário.

Em ambos os casos, pode surgir uma disputa entre as partes na navegação marítima que motivem a intervenção da GRM, que age unicamente sob acionamento de uma parte no conflito.

Além do acionamento direto das partes envolvidas no conflito, a GRM pode ser contatada para o fornecimento de pareceres sob conflitos na navegação marítima por outros órgãos da Administração Pública Federal. Por analisar acordos de comércio internacionais, é comum que a gerência seja instada a se manifestar sobre algum aspecto de algum dos acordos brasileiros pelo Ministério da Economia (Secretaria da Fazenda e Secretaria do Comércio Exterior e Assuntos Internacionais) ou pelo Ministério das Relações Exteriores.

A GRM está apta a realizar os processos de mediação e arbitramento, para todos os conflitos na esfera da navegação marítima, seja ela de longo curso, de cabotagem ou de apoio.



Rol exemplificativo de casos de uso dos processos de harmonização de conflitos pela GRM.

Arbitragem regulatória:

- Conflitos envolvendo aplicação de leis e normas infra legais;
- Conflitos envolvendo critérios de serviço adequado normatizados pela Antaq;
- Direitos e deveres regulados pela Antaq;

Mediação:

- Conflitos envolvendo preços exercidos em liberdade de preços na navegação marítima e de apoio marítimo e portuário, desde que não decorrentes de abuso de poder de mercado;
- Conflitos envolvendo critérios de serviço adequado não regulados pela Antaq.

GRI

A Gerência de Regulação da Navegação Interior (GRI) é a última das gerências sob o comando da Superintendência de Regulação (SRG) da ANTAQ. A atuação da GRI é similar à da GRM, com um escopo ligeiramente diferente: ao invés de focar na navegação marítima, ela foca nas vias navegáveis internas que perpassam o território brasileiro.

O Regimento Interno estabelece 10 competências para a GRI. Para a navegação interior de percurso longitudinal e de travessia (interestadual, internacional e de fronteira), as competências que são tangentes ao escopo desse trabalho são:

- propor medidas para harmonizar as atividades das diversas autoridades atuantes;
- acompanhar e avaliar a qualidade do serviço prestado, o desempenho operacional e econômico-financeiro das empresas e os preços praticados no âmbito da navegação interior de percurso longitudinal;
- acompanhar e analisar os acordos bilaterais na navegação interior internacional; e
- propor critérios e padrões de serviço adequado, de desempenho operacional e econômico-financeiro.

A GRI também está apta a realizar os processos de mediação e arbitramento, cujo objeto pode ser um conflito entre duas empresas participantes do setor aquaviário ou entre um ente privado e um ente público, desde que a matéria em disputa seja um direito disponível. Assim como a GRM, a gerência pode ser instada a se manifestar em um processo de harmonização de conflitos iniciada por um outro órgão do governo, como o Ministério da Economia.



Rol exemplificativo de casos de uso dos processos de harmonização de conflitos pela GRI.

Arbitragem regulatória:

- Conflito em contrato de compartilhamento de embarcação sem ônus (RN 24) por acordo operacional cancelado pela ANTAQ, desde que presente cláusula específica no contrato;
- Disputa de horários e compartilhamento de infraestrutura em linhas de travessia, ou de transporte longitudinal;
- Interpretação de controvérsia normativa ou legal em caso concreto;

Mediação:

- Controvérsias relativas ao contrato de compartilhamento de embarcação sem ônus (RN 24) por acordo operacional cancelado pela ANTAQ, desde que presente cláusula específica no contrato.

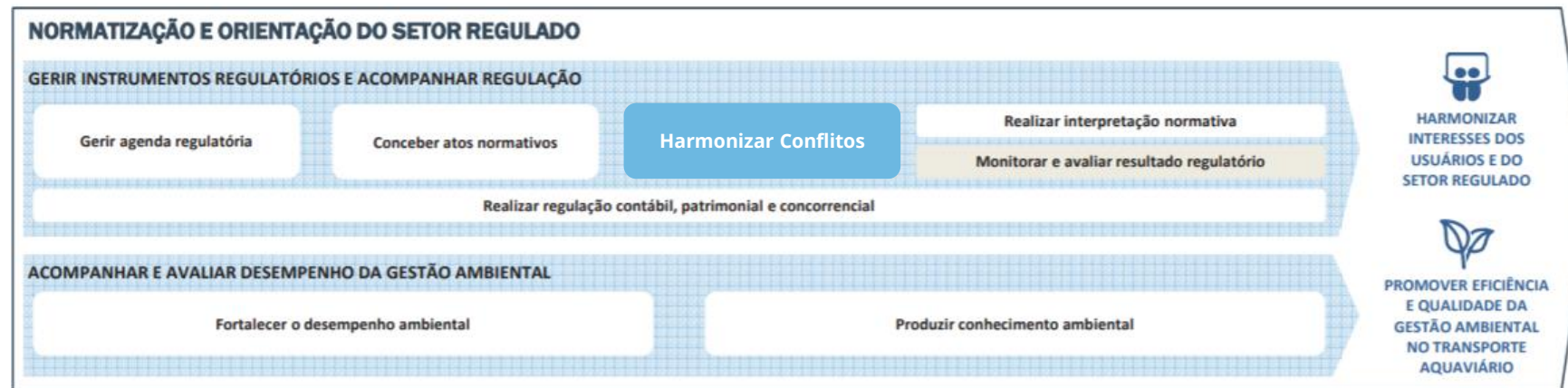
4. Processos



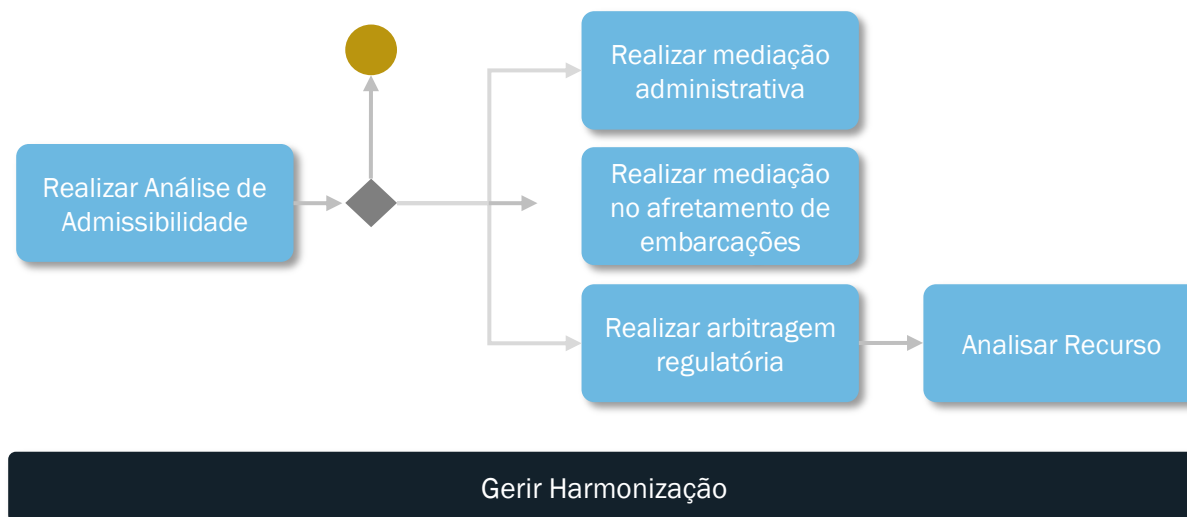
*Detalhar os processos de
Harmonização de Conflitos a serem
executados na ANTAQ.*

ARQUITETURA DE PROCESSOS DE HARMONIZAÇÃO

CADEIA DE VALOR ANTAQ | Versão 1.4

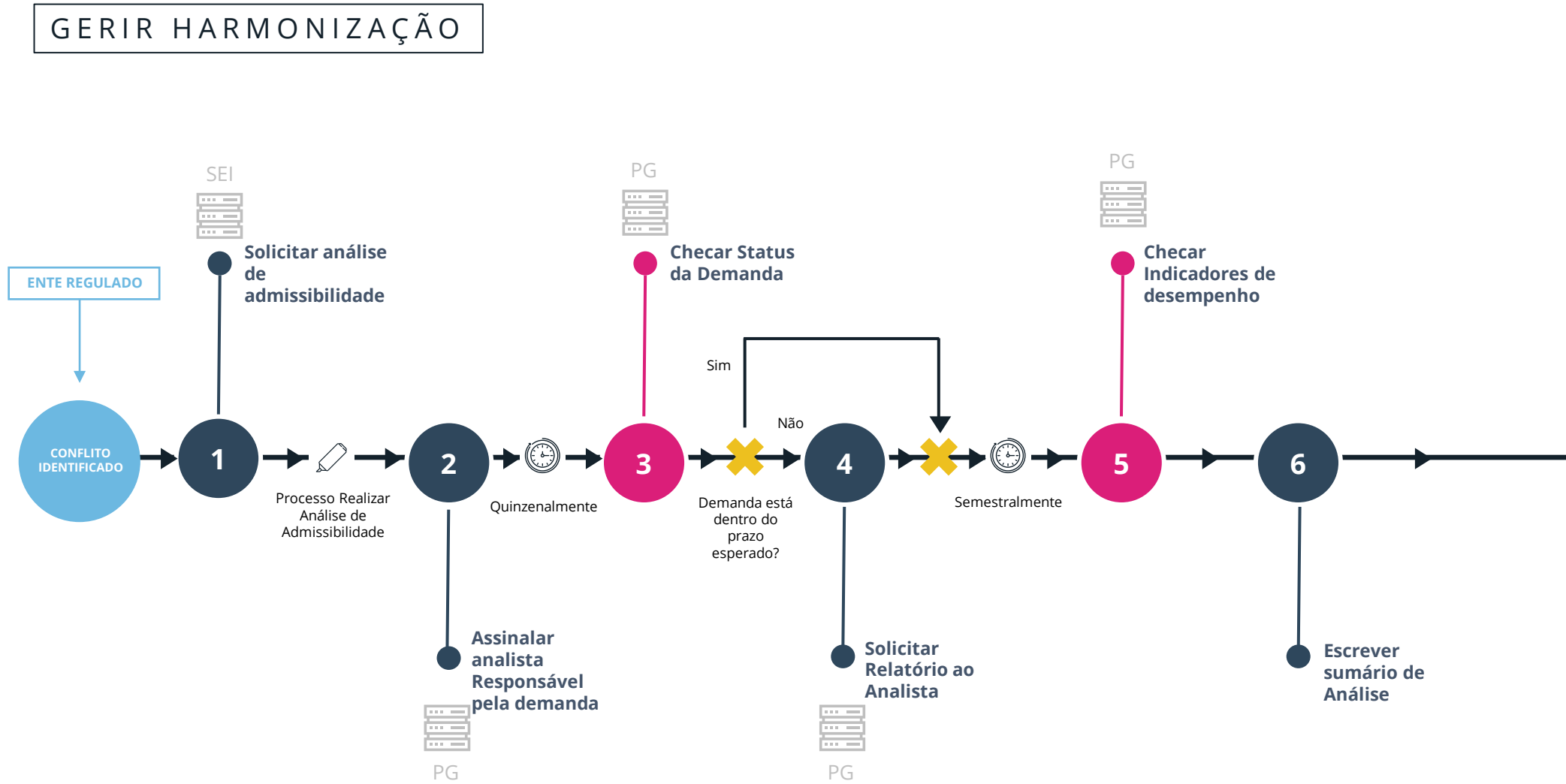


PROCESSOS DE HARMONIZAÇÃO DE CONFLITOS

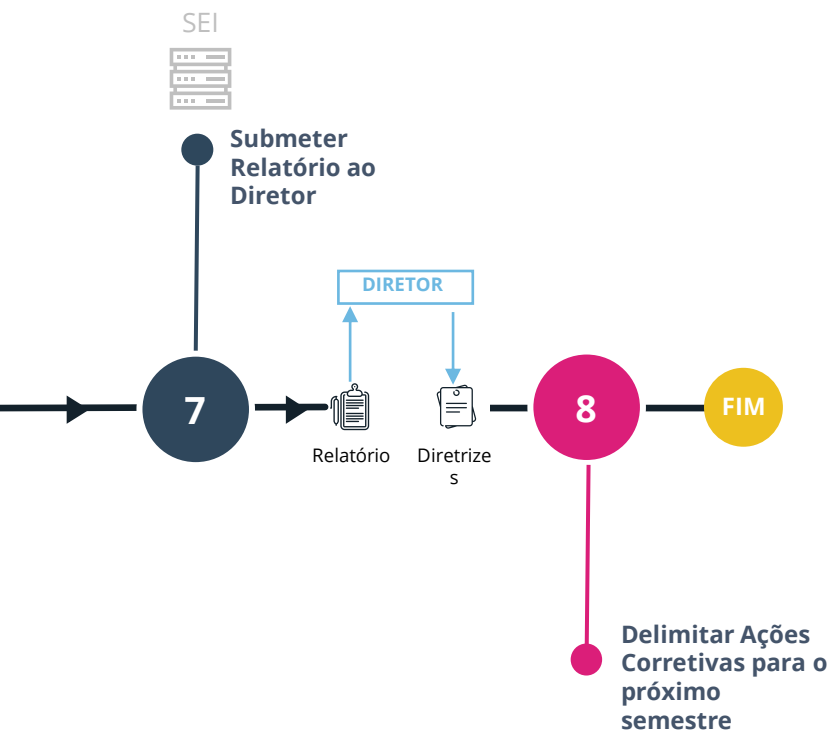


GERIR HARMONIZAÇÃO

GESTOR DO PROCESSO



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para realizar a comunicação com o ente regulado e a gestão e controle do processo de Harmonização de Conflitos na ANTAQ.

Pontos de atenção

- O papel de Gestor de Harmonização será definido pelo Superintendente e Gerente de cada área, sendo recomendável a centralização da gestão dos indicadores por superintendência.
- Os indicadores de desempenho serão calculados, idealmente, pela própria plataforma de gestão, mas os dados referentes ao indicador NPS de Harmonização deverão ser inseridos nela manualmente.

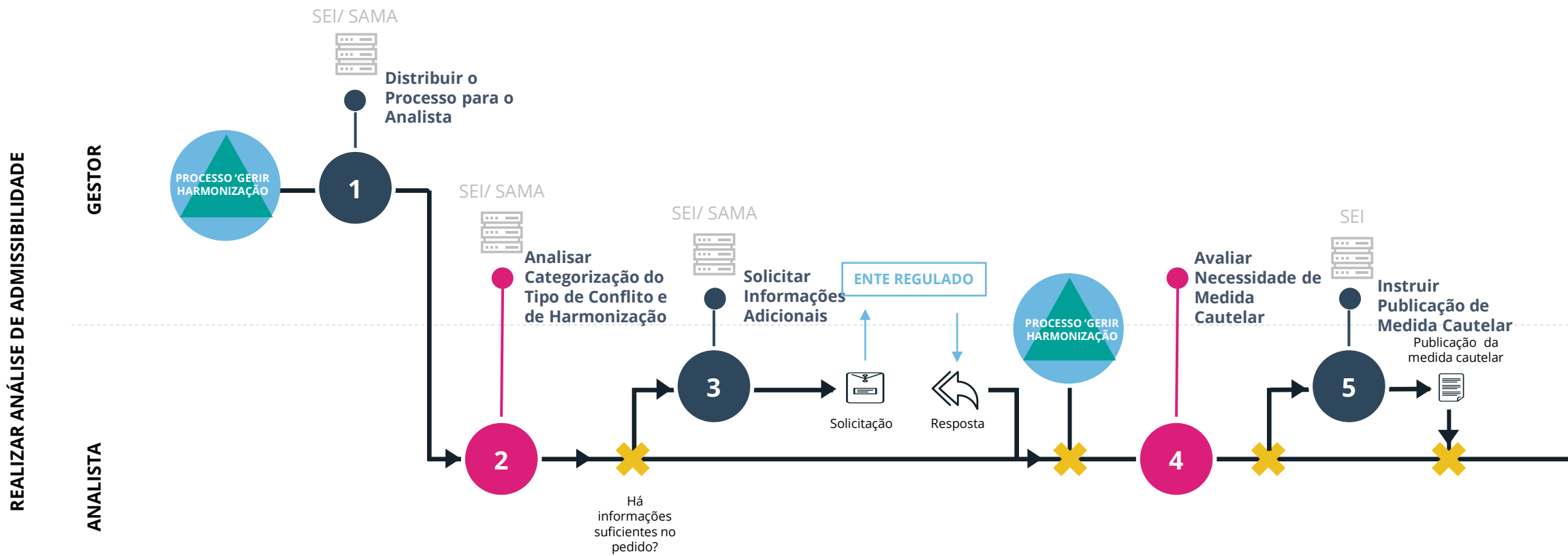
GERIR HARMONIZAÇÃO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Solicitar Análise de Admissibilidade	Gestor do Processo	SEI	O gestor da área deve distribuir o processo para o analista responsável pela análise de admissibilidade do requerimento de harmonização de conflito.
2	Assinalar Analista Responsável pela Demanda	Gestor do Processo	Plataforma de Gestão	Esta atividade é executada após a execução do processo Realizar Análise de Admissibilidade , e determinado que o processo é admissível. O gestor deve acessar a plataforma de gestão de processos de harmonização (PG), consultar o processo para verificar seus dados cadastrais e assinalar a responsabilidade do processo ao analista que conduziu a análise de admissibilidade. Dados Cadastrais: nome das partes; tipo de harmonização solicitada; gerência responsável pela demanda; tipo de conflito (ex.: na GAF, aqui seria contêiner/granel sólido, etc.) data de início do tratamento da demanda; etapa atual do processo (ex.: análise técnica);
3	Checar Status da Demanda	Gestor do Processo	Plataforma de Gestão	Quinzenalmente, o gestor deverá acessar a plataforma de gestão para avaliar a situação das demandas ativas e se houve a conclusão de alguma demanda no último período. Todas as demandas ativas terão prazo contado, para cada etapa, segundo o disposto na Resolução de Harmonização de Conflitos, sendo disposto um alarme visual (em código de cores) quando da proximidade do fim do prazo para a etapa para cada demanda.
4	Solicitar Relatório ao Analista	Gestor do Processo	Plataforma de Gestão	Para demandas ativas com prazo vencido para a etapa ou próximo ao vencimento, o gestor deverá entrar em contato com o analista responsável, para determinar a causa do atraso.

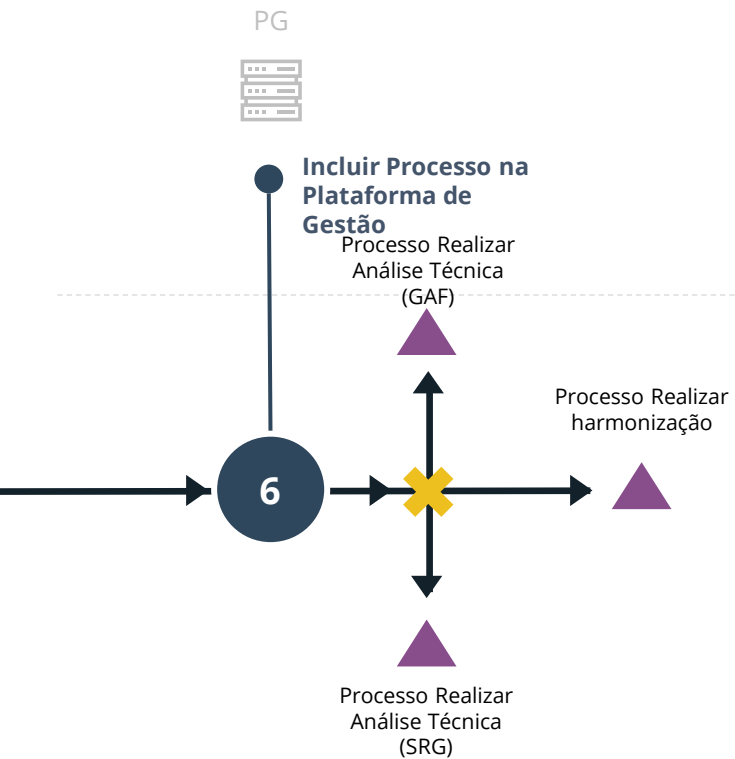
GERIR HARMONIZAÇÃO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
5	Checar Indicadores de Desempenho	Gestor do Processo	-	Segundo o calendário de mensuração e avaliação dos indicadores de desempenho da harmonização de processos (atualmente semestral), o gestor deverá acessar a plataforma de gestão, no módulo de indicadores (painel) para consultar o valor dos indicadores. Foram selecionados 4 indicadores de desempenho para a Harmonização, dos quais só 1 (NPS da Harmonização) demanda coleta externa junto aos regulados. Neste caso, a PG deve contar com um campo, no próprio painel, para inserção dos dados de resposta da pesquisa de NPS (a ser elaborada) para que o painel possa calcular e exibir os dados deste indicador. A pesquisa NPS será solicitada de todos os regulados que participarem na Harmonização.
6	Escrever Sumário da Análise	Gestor do Processo	-	Com base nos dados levantados no módulo de análise da Plataforma de Gestão, escrever um sumário de análise do desempenho da ANTAQ neste processo, segundo as subdivisões levantadas neste trabalho: por área (GAF, GRM, GRP, GRI); por tipo (Mediação/arbitragem regulatória); por etapa (Análise de Admissibilidade, Mediação, arbitragem, Recurso) etc. O sumário de análise deve incluir a meta estabelecida para os indicadores, o resultado aferido na PG, o desempenho do indicador em relação à meta e uma análise desse desempenho, que deve levar em consideração os comentários realizados pelo analista e pelo próprio gestor no processo e também fatores exógenos que possam ter afetado.
7	Incorporar resultados no relatório de gestão	Gestor do Processo	SEI	Após compilar o relatório de análise, o gestor deve incorporar os principais resultados no relatório de gestão.
8	Delimitar Ações Corretivas para o Próximo Semestre	Gestor do Processo	-	Com base no resultado do monitoramento, o gestor deve planejar ações corretivas para o próximo semestre, com o objetivo de melhorar o desempenho deste processo na Agência. Essas ações podem tanto ter um viés organizacional (disponibilização de servidores) como ferramental (aquisição de ferramentas ou soluções que melhorem o trabalho dos servidores) como também regulatório, caso seja observado algum vício processual na análise dos conflitos que possa ser sanado via uma correção nos normativos da Agência.

REALIZAR ANÁLISE DE ADMISSIBILIDADE



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para realizar determinar a admissibilidade da instauração de um processo administrativo de Harmonização de Conflitos no âmbito da ANTAQ.

Pontos de atenção

- A execução do processo em tempo adequado depende do fornecimento dos documentos pelo regulado. Caso a demora no processo seja devido a esse motivo, isso deve ser esclarecido nos autos do processo para auxiliar a análise dos indicadores.

REALIZAR ANÁLISE DE ADMISSIBILIDADE

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Distribuir Processo para o Analista	Gestor da Área	SEI ou SAMA	O Gerente da GRM, GRP ou GRI, ao receber a demanda do processo via SEI, deverá identificar o servidor em sua gerência apto a analisar a demanda no tempo adequado. Ao identificá-lo, deverá encaminhar o processo via SEI para análise de admissibilidade. O Gerente da GAF terá seu processo já originado no SAMA, então deverá somente notificar o servidor responsável pela análise com o número do processo no SAMA e fornecer o acesso a ele no sistema, para que inicie as atividades.
2	Analisar Categorização do Tipo de Conflito e Harmonização Solicitada	Analista	SEI ou SAMA	O analista deverá consultar a documentação submetida pelo regulado à luz da Instrução Normativa de Harmonização de Conflitos para determinar a admissibilidade do processo. Devem ser verificados: 1) se o tipo de conflito está no escopo de tratamento; 2) se a modalidade de harmonização solicitada é compatível com o tipo de conflito descrito na documentação preliminar; 3) se foi submetida a documentação preliminar necessária; 4) se já existe um processo envolvendo o solicitante ao qual esta demanda pode ser anexada.
3	Solicitar Informações Adicionais	Analista	SEI ou SAMA	Caso durante a avaliação do item na atividade anterior seja constatado que a parte requerente não submeteu toda a documentação necessária, solicitar a complementação e apontando a suspensão do prazo de análise até que a documentação seja submetida. O analista poderá realizar reuniões preliminares com as partes interessadas com o objetivo de delimitar adequadamente o objeto do conflito.
4	Avaliar Necessidade de Medida Cautelar	Analista	-	De posse de toda informação contida no processo, avaliar a necessidade de emissão de medida cautelar administrativa própria, cuja prerrogativa é reservada à ANTAQ com base nos art. 29 e 45 da Lei nº 9.784/99 . A análise da medida cautelar deve observar a Resolução ANTAQ nº 7.701, de 2020. Caso o Diretor Relator submeta à análise da área técnica, deverá ser avaliado se há demonstração de possibilidade de ocorrer um dano jurídico ao direito da parte de obter uma tutela jurisdicional eficaz e que há indício claro que o direito pleiteado pela parte existe.

A

B

C

D

E

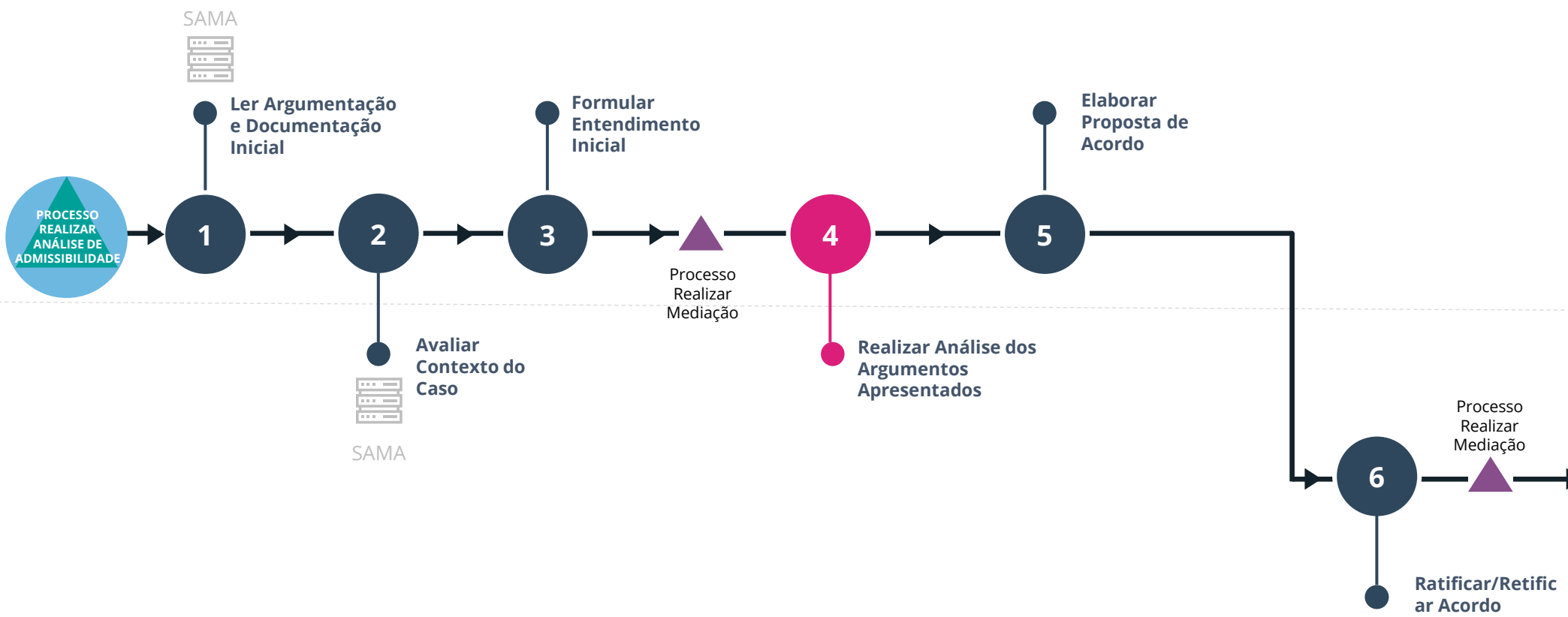
F

G

REALIZAR ANÁLISE TÉCNICA (GAF)

ANALISTA

GERENTE DE AFRETAMENTO



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para realizar a análise dos aspectos técnico e comercial de um processo de Harmonização de Conflitos no âmbito da Gerência de Afretamento.

Pontos de atenção

- Os processos de afretamento envolvem decisões que precisam ser tomadas rapidamente, então a produção de documentos como o Entendimento Inicial não devem ser rebuscadas ou engessadas. Seu propósito é só sumarizar e orientar o analista caso ele precise tomar uma decisão unilateral;
- O objetivo de publicar a decisão sobre a matéria não é torná-la acessível ao público geral, mas registrar no sistema apropriado (neste caso o SAMA) que o processo foi concluído. As informações sensíveis do processo não devem ser divulgadas ao público.

REALIZAR ANÁLISE TÉCNICA (GAF)

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Ler Argumentação e Documentação Inicial	Analista	SAMA	O analista de harmonização de conflitos na GAF deverá analisar os argumentos postulados pelas partes e a documentação inicial submetida. O foco desta etapa é identificar qual é o ponto principal de disputa entre as partes (ex.: preço, capacidade técnica, tempo) e procurar evidências para suportar os argumentos postulados pelas partes na documentação comprobatória submetida por elas no SAMA.
2	Avaliar Contexto do Caso	Analista	SAMA	Uma vez obtidas as provas, o analista deverá avaliar a validade da argumentação das partes, no contexto do caso. Isso pode ser feito via benchmarks de soluções similares no passado, por metodologias de cálculo elaboradas pela própria ANTAQ (ex.: estudo da SDS sobre transporte de bauxita em cabotagem), ou outros métodos que se mostrem efetivos. O objetivo desta etapa é formar um conceito inicial sobre qual dos lados da argumentação possui mais evidências para suportar a sua tese e qual deles é mais favorecido pelas condições atuais do caso (ex.: precificação diferenciada no uso de embarcação estrangeira vs. nacional para realização do frete).
3	Formular Entendimento Inicial	Analista	-	Elaborar um documento com o posicionamento inicial do analista quanto aos fatos do caso. O documento deve ser um sumário breve, contendo a tese de cada lado do conflito, as evidências principais por eles fornecidas na documentação inicial e a posição do analista, de posse da informação inicial. Esse documento deve ser guardado pelo analista, não sendo disponibilizado para as partes, e só será utilizado caso o processo precise ser concluído por decisão arbitral.
4	Realizar Análise dos Argumentos Apresentados	Analista	-	Após a coleta de argumentos das partes durante a oitiva de partes (parte do processo Realizar Mediação), o analista deve resgatar seu documento de entendimento inicial e analisar os argumentos apresentados à luz deste. Esta atividade é realizada quando há um impasse de negociações na mediação, ou seja, já foi transcorrido o tempo médio esperado para resolução do problema e nenhuma das partes apresentou um acordo. O analista deverá, então, identificar pontos que têm potencial para um acordo entre as partes, substanciando-os com a análise montada no entendimento inicial.

REALIZAR ANÁLISE TÉCNICA (GAF)

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
5	Elaborar Proposta de Acordo	Analista	-	O analista deverá elaborar os termos de um acordo, com a proposta identificada na atividade #4, e elaborar o documento contendo sua descrição. O documento deverá conter a análise do processo como anexo, e será composto da identificação das partes, uma descrição breve do conflito em estudo (pode ser obtida do documento de entendimento inicial), o corpo do texto com os termos do acordo e o campo final com espaço para assinatura das partes. O relatório deverá ser submetido ao Gerente de Afretamento para aprovação ou correção.
6	Ratificar/Retificar Acordo	Gerente de Afretamento	-	O Gerente de Afretamento realizará a leitura do documento de proposta de acordo submetido pelo analista. Caso exista alguma dúvida a respeito da matéria, o Gerente deverá contatar o analista diretamente para saná-la. Caso existam retificações necessárias no documento de um ponto de vista legal, técnico, ou comercial, o Gerente deverá efetuar-las e, em seguida, assinar o documento de proposta, que deverá ser apresentado às partes (etapa realizada no processo Realizar Mediação).
7	Publicar Decisão sobre a Matéria	Gerente de Afretamento	SAMA	Caso a proposta de acordo sugerida pela GAF não tenha sido aceita, o Gerente deve publicar sua decisão sobre a matéria no SAMA, concluindo os trâmites no processo, com <i>upload</i> dos documentos que substanciam a decisão anunciada. A decisão poderá sofrer recurso posterior, mas entrará em vigor a partir da publicação.

A

B

C

D

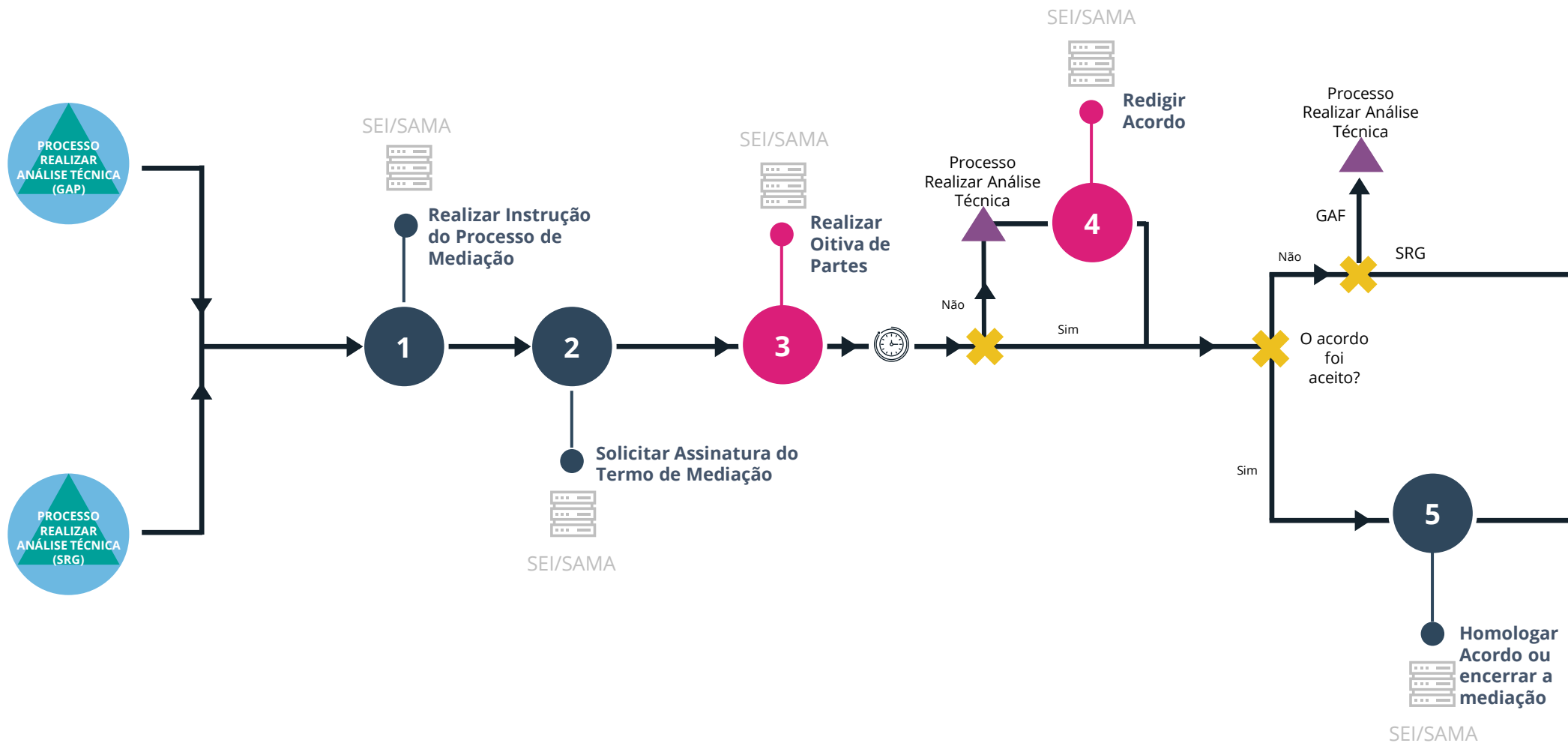
E

F

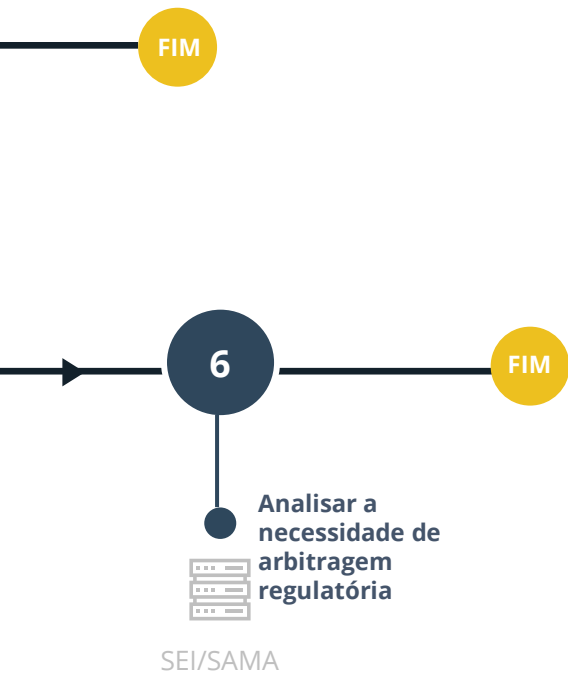
G

REALIZAR MEDIAÇÃO

REALIZAR MEDIAÇÃO
ANALISTA DE CONFLITOS



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para realizar a mediação entre as partes de um conflito no setor aquaviário.

Pontos de atenção

- O processo de mediação normalmente é solicitado por uma das partes, mas requer o envolvimento de todos para funcionar. A única métrica utilizada para avaliar a eficiência do procedimento é a média de duração das etapas para cada tipo de demanda. Mas, em último grau, é a experiência do analista e o contexto do caso que definirão os pontos de parada do processo (elaboração de acordo, encerramento do procedimento, submissão da matéria para decisão arbitral).

A

REALIZAR MEDIAÇÃO

B

C

D

E

F

G

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Realizar Instrução do Processo de Mediação	Mediador	SEI ou SAMA	A elaboração do documento de instrução processual marca o início da etapa de mediação do processo de Harmonização de Conflitos. Ele deve conter a identificação das partes, a descrição da matéria em análise (obtidas dos documentos durante a análise de admissibilidade), etapas do processo de mediação, fórum de tramitação de informações (SEI para a SRG, SAMA para a GAF), cronograma esperado para finalização de cada etapa (segundo as determinações da Resolução de Harmonização).
2	Solicitar Assinatura do Termo Inicial de Mediação	Mediador	SEI ou SAMA	Apresentar às partes do processo o Termo Inicial de Mediação, que conterà a identificação dos representantes das partes, o local e forma de realização da mediação, a aceitação da indicação de mediadores pela ANTAQ, o compromisso de confidencialidade a respeito das informações e documentos obtidos durante o procedimento de mediação e a matéria objeto da mediação.
3	Realizar Oitiva de Partes	Mediador	SEI ou SAMA	O mediador definirá em conjunto com as partes as datas e como serão realizadas a reunião ou reuniões de mediação. Conforme definido na Instrução Normativa, o mediador atuará para promover a aproximação entre as partes e facilitar o acordo para solução do conflito.
4	Redigir Acordo	Mediador	SEI ou SAMA	O mediador deverá redigir os termos do acordo em conjunto com as partes. Caso necessário, o mediador poderá solicitar o apoio técnico da Procuradoria Federal junto à ANTAQ ou de outros setores da ANTAQ, desde que o fato seja previamente comunicado às partes.

A

REALIZAR MEDIAÇÃO

B

C

D

E

F

G

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
5	Homologar Acordo ou Encerrar mediação	Mediador	SEI ou SAMA	<p>Caso os termos do acordo tenham sido aceitos pelas partes, o analista deverá comunicar o fato ao gestor e solicitar às partes o preenchimento da pesquisa de satisfação (para subsidiar o cálculo do indicador NPS de Harmonização).</p> <p>Caso uma das partes manifeste a falta de interesse em dar continuidade à mediação ou caso o mediador identifique a improbabilidade de sucesso do procedimento, comunicará às partes e ao gestor o encerramento da mediação sem a solução do conflito.</p>
6	Analisar a necessidade de arbitragem regulatória	Mediador	SEI ou SAMA	<p>Caso o procedimento tenha sido encerrado sem a celebração de acordo entre as partes, o mediador deve identificar a viabilidade do assunto ser encaminhado para arbitragem regulatória da ANTAQ ou para outra instância, hipótese em que deverá observar as regras de confidencialidade das informações e documentos recebidos durante a mediação.</p>

A

B

C

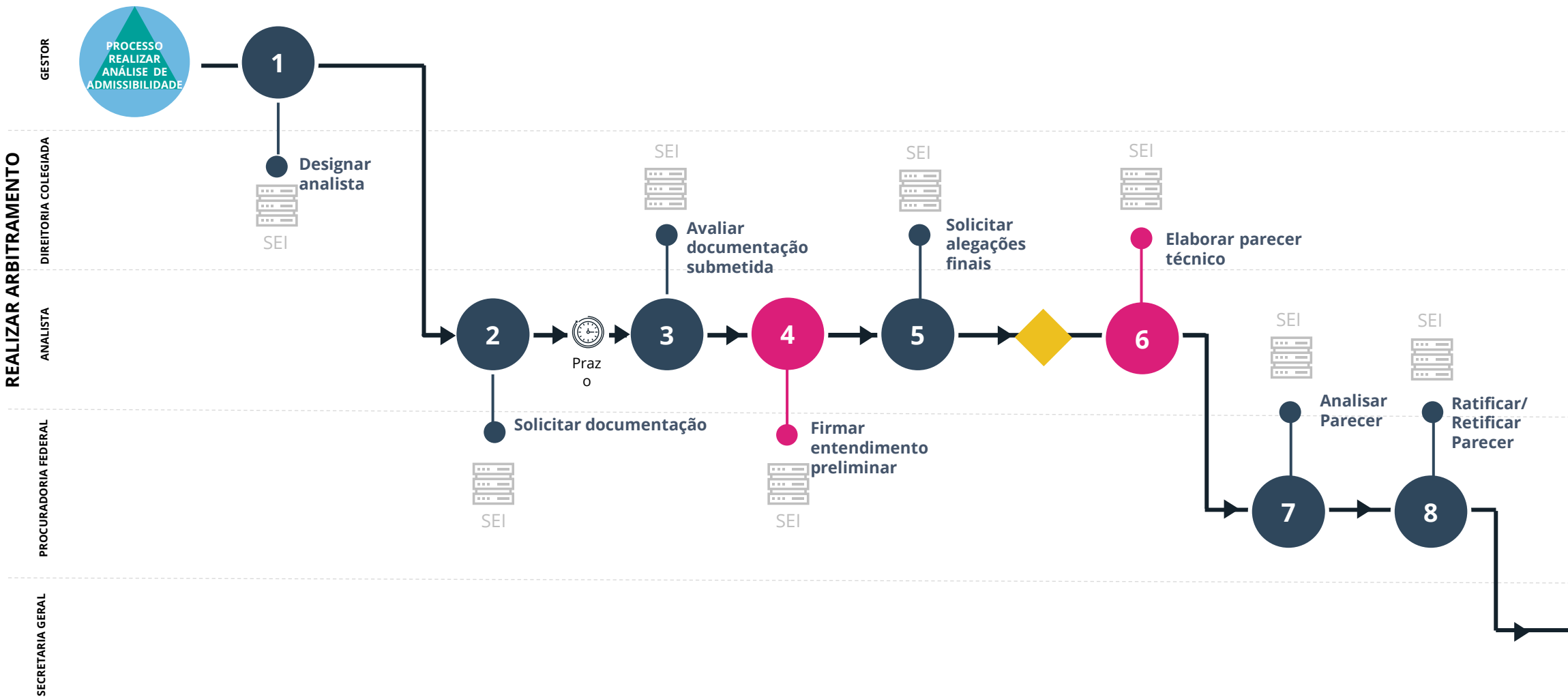
D

E

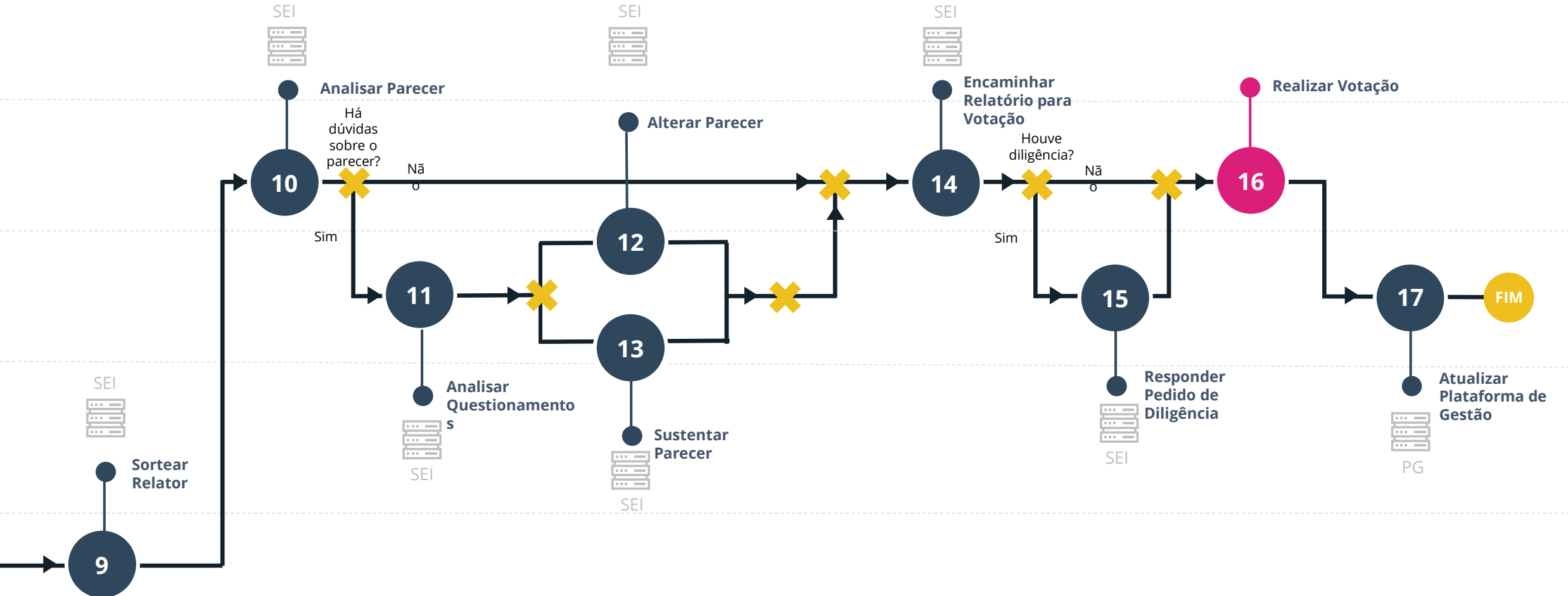
F

G

REALIZAR ARBITRAMENTO



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para elaborar e aprovar uma decisão no regime de arbitragem regulatória para um conflito no setor aquaviário.

Pontos de atenção

- Há 2 inícios possíveis para o processo de arbitragem regulatória: como uma evolução do processo de mediação que não foi solucionado, de acordo com o objeto, ou como um processo que já se inicia como arbitragem regulatória (não passa por mediação);
- Determinados assuntos não poderão ser submetidos previamente à mediação, sendo obrigatoriamente analisados por meio de procedimento de arbitragem regulatória.

REALIZAR ARBITRAMENTO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Designar analista	Gestor	SEI	Uma vez que o processo foi repassado para o protocolo de arbitragem regulatória, o gestor deverá designar, via processo SEI, o servidor responsável para análise técnica, encaminhando os autos do processo. A mediação da GAF não ocorre nesse processo, logo esse fluxo é exclusivo à SRG.
2	Emitir Intimação para Apresentação de Documentos	Analista	SEI	O analista deve solicitar, via ofício assinado pelo gestor, um comunicado intimando as partes para a apresentação dos documentos e alegações iniciais. A documentação específica a ser enviada dependerá da matéria do conflito.
3	Avaliar Documentação Submetida	Analista	SEI	Uma vez obtidos os documentos, o analista deverá compreender a tese de cada uma das partes e avaliar a sua validade no contexto do caso, segundo a documentação submetida, para formar um conceito inicial sobre qual parte possui mais evidências para apoiar sua posição, levando em consideração as decisões anteriores sobre a matéria em análise bem como possíveis benchmarks.
4	Firmar Entendimento Preliminar	Analista	SEI	Com base na avaliação da atividade #3, elaborar minuta com relatório dos argumentos e evidências trazidas pelas partes e histórico de decisões sobre o assunto pela Diretoria Colegiada, assim como outros elementos que possam ser utilizados como fundamento para a tomada de decisão futura.

REALIZAR ARBITRAMENTO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
5	Solicitar Alegações Finais	Analista	SEI	Após a disponibilização dos depoimentos e alegações iniciais de cada parte, e transcorrido o tempo necessário para o fornecimento de provas adicionais, solicitar, mediante ofício assinado pelo gestor, as alegações finais das partes.
6	Elaborar Parecer de Decisão	Analista	SEI	O analista reunirá a documentação produzida no processo que consistirá na minuta com o relatório preliminar somado às alegações finais fornecidas. O analista então elaborará o documento de parecer de decisão, em que identificará as partes, sumarizará as teses e os elementos do conflito, exporá a base legal relevante para a análise do conflito e proferirá a sua recomendação de decisão em relação à matéria. Deve ser submetido à Procuradoria para análise após apreciação do Gerente e do Superintendente de Regulação.
7	Analisar Parecer	Membro da Procuradoria Federal/ANTAQ	SEI	O servidor da Procuradoria Federal junto à ANTAQ (PFA) conduzirá a análise jurídica do parecer do analista. O foco desta análise é observar a fundamentação legal para a recomendação da área técnica, avaliando ainda se ela está em consonância com o disposto na Resolução de Harmonização e se foram preenchidos todos os requisitos que um Ato Administrativo precisa possuir segundo o ordenamento jurídico vigente.
8	Sortear Relator	Secretaria Geral	SEI	A Coordenadoria de Atos, Publicações e Assessoramento (CAPA) realizará o sorteio do Diretor que será responsável pela relatoria da votação do parecer arbitral. Concluído o sorteio, encaminhará o processo para o gabinete do Diretor para análise.

REALIZAR ARBITRAMENTO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
9	Analisar Parecer	Diretor Relator	SEI	O Diretor Relator realizará a leitura da documentação em anexo, do parecer técnico e do parecer da Procuradoria Federal. Caso o Diretor possua algum questionamento em relação aos elementos do processo ou à recomendação do parecer, poderá solicitar diligências adicionais à área técnica responsável que deverá emitir posicionamento técnico conforme prazo acordado com o relator.
10	Encaminhar Relatório para Votação	Diretor Relator	SEI	Após a conclusão da fase de análise e questionamentos do parecer da área técnica, o diretor deverá encaminhar o pedido para votação, ou seja, solicitar a inclusão da matéria na pauta de votação à Coordenadoria de Atos, Publicações e Assessoramento. A documentação é enviada via SEI para os outros Diretores para conhecimento e análise prévia à votação.
11	Responder Pedido de Diligência	Analista	SEI	Caso algum dos membros da Diretoria Colegiada sinta a necessidade de esclarecimentos adicionais não cobertos pelo parecer da área técnica, da Procuradoria Federal e do Relator, poderá enviar um pedido de diligência. Assim como os questionamentos do Relator, a área técnica deverá analisar os questionamentos postulados e elaborar uma manifestação com explicações adicionais aos diretores.
12	Realizar Votação	Diretoria Colegiada	-	Com o fim do período de diligências, a Diretoria Colegiada procederá para a votação. A votação pode ser realizada via presencial ou virtual (no próprio SEI). O resultado da votação é publicado pelos servidores da Secretaria Geral logo em seguida à votação.

REALIZAR ARBITRAMENTO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
13	Atualizar Plataforma de Gestão	Analista	Plataforma de Gestão	Como resultado da votação, o parecer técnico pode ser aprovado integralmente, parcialmente, ou reprovado. De qualquer forma, o resultado da votação conclui a etapa de arbitragem regulatória, e esse fato deve ser evidenciado na Plataforma de Gestão. O analista responsável pela demanda deverá consultar a agenda de votação da Diretoria e, após verificar o fim da votação do seu processo, deverá acessar a PG e alterar o status do processo para concluído.



A

B

C

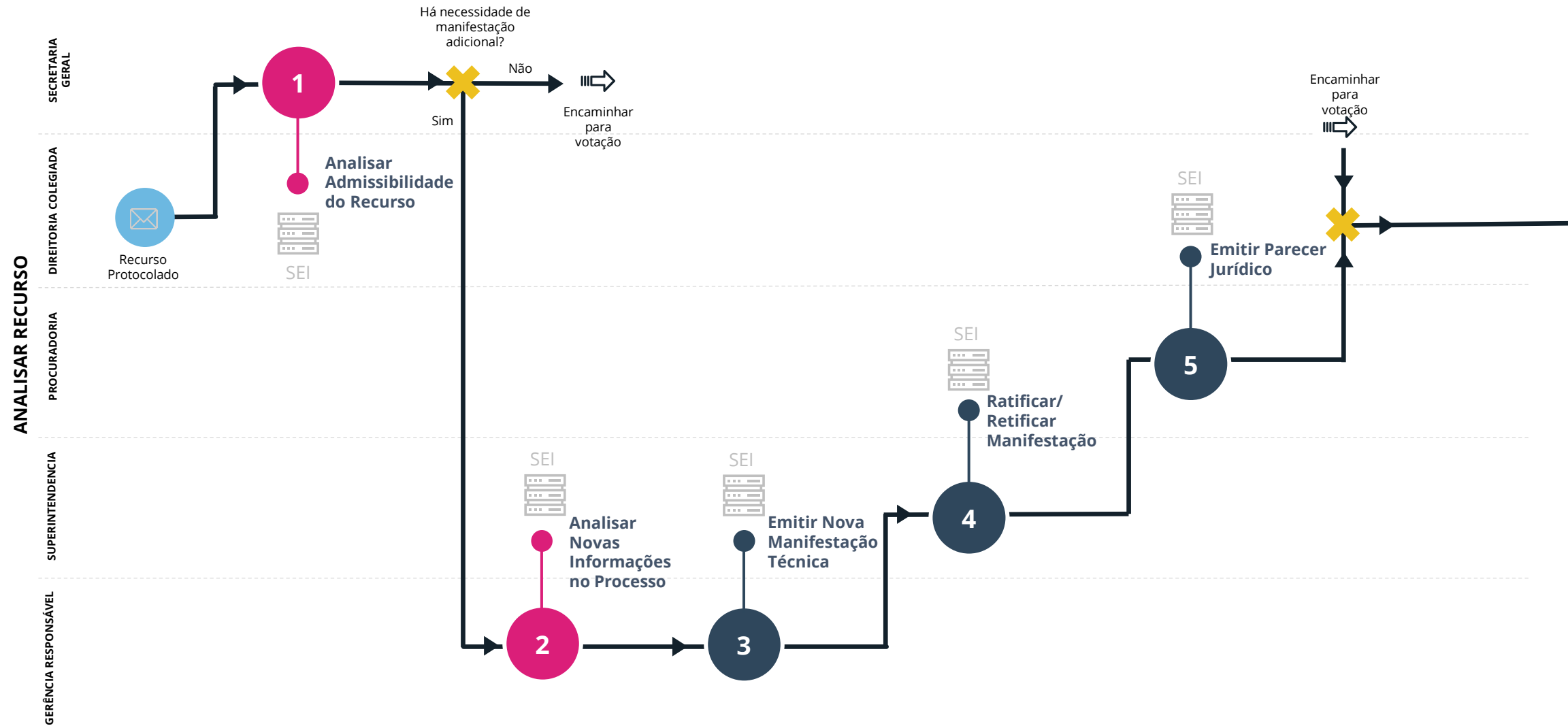
D

E

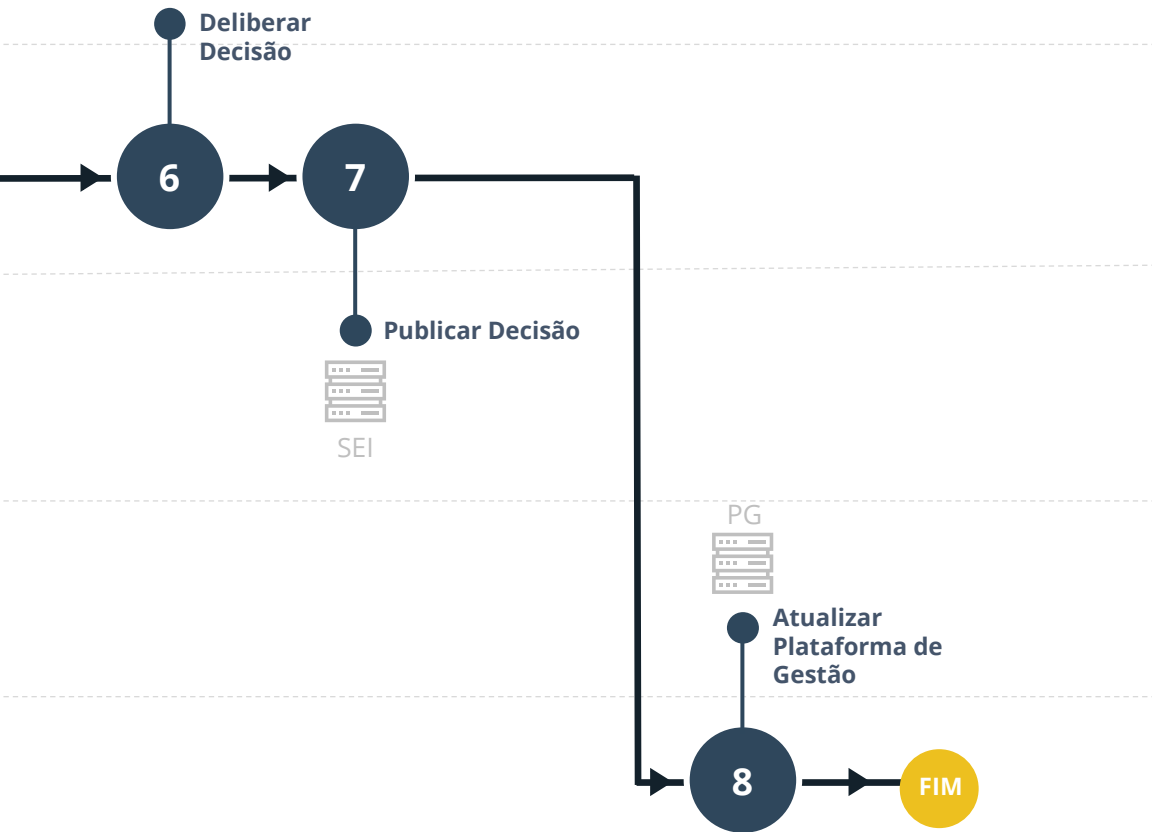
F

G

ANALISAR RECURSO



● Atividade crítica



DESCRIÇÃO

Fluxo de trabalho para realizar analisar um recurso de decisão arbitral proferida pela Diretoria Colegiada da ANTAQ no âmbito da Harmonização de Conflitos.

ANALISAR RECURSO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Analisar Admissibilidade do Recurso	Servidor da Secretaria Geral	SEI	No âmbito da ANTAQ, as decisões arbitrais são proferidas no fórum da Diretoria Colegiada, portanto não há autoridade superior a quem recorrer. Nesse caso, pedidos de recurso se enquadram no capítulo XV da Lei 9.784/99. A admissibilidade do recurso será julgada segundo os fundamentos expostos na petição de recurso protocolada pela parte. Será admitido o recurso que respeitar os prazos e critérios expostos no Capítulo XV. Caso o recurso seja admissível, será encaminhado para um analista da gerência responsável pelo processo.
2	Analisar Novas Informações no Processo	Analista da Área Responsável	SEI	O analista será designado pelo Gerente da área responsável. Antes de iniciar a análise do pedido, o analista deverá acessar o processo na plataforma de gestão e modificar o seu status para indicar que está sob análise de recurso. De posse dos votos dos diretores e da documentação em anexo ao pedido de recurso protocolado pela parte, o analista julgará se as novas informações alteram o mérito da decisão de alguma maneira.
3	Emitir Nova Manifestação Técnica	Analista da Área Responsável	SEI	Com base no entendimento firmado com as novas informações do processo, o analista deverá elaborar uma manifestação técnica para orientar a votação do recurso. Deve conter, no mínimo, a identificação da parte que solicitou o recurso, exposição dos pontos disputados pelo petionante do recurso, as provas fornecidas e a posição do analista quanto à decisão da matéria. O documento deve ser encaminhado via SEI no processo enviado pelo petionante para o Superintendente.
4	Ratificar/Retificar Manifestação	Superintendente da Área Responsável	SEI	O Superintendente de Regulação (caso o processo seja da SRG) ou de Outorga (caso da GAF) deverá analisar a manifestação técnica emitida pelo analista e anexar ao processo seu próprio parecer, ratificando a opinião do analista ou incluindo suas ponderações sobre os pontos de divergência. O superintendente poderá encaminhar o processo SEI para a Procuradoria Geral junto à ANTAQ ou à Diretoria Colegiada diretamente.

ANALISAR RECURSO

Nº	ATIVIDADE	EXECUTOR	SISTEMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
5	Emitir Parecer Jurídico	Membro da Procuradoria Federal/ANTAQ	SEI	O servidor da Procuradoria conduzirá a análise jurídica do pedido de recurso e do parecer da área técnica. Caso a exposição do analista e superintendente tenham fundamentação legal, o servidor anexará um parecer com seu posicionamento no processo SEI. Caso o servidor encontre alguma inconformidade processual, deverá incluir esse fato em seu posicionamento. O processo deverá ser encaminhado para a Secretaria Geral, que sorteará o novo relator e o encaminhará para o novo Relator.
6	Deliberar Decisão	Diretoria Colegiada	-	Uma vez pautada a decisão, a Diretoria Colegiada realizará a votação do pedido de recurso observada a regulamentação do processo decisório da ANTAQ.
7	Atualizar Plataforma de Gestão	Analista da Área Responsável	Plataforma de Gestão	Uma vez concluída a votação e publicada a decisão da Diretoria, o analista responsável pela manifestação técnica deverá acessar a Plataforma de Gestão, consultar o processo referente à matéria decidida e alterar o seu <i>status</i> para refletir que a análise do recurso foi concluída e o seu resultado (deferido/indeferido).

5. Indicadores



*Explicação dos Indicadores utilizados
para mensurar o desempenho dos
processos de Harmonização.*

Indicadores

Ao implementar o ciclo de gestão por processos em uma organização, um aspecto chave da sua execução é a medição e posterior crítica do desempenho dos processos. Para atingir esse objetivo, são elaborados indicadores de desempenho. Há dois tipos principais de indicadores de desempenho: de processos e de resultado.

O primeiro é utilizado quando se deseja medir a eficiência com que um conjunto de atividades é desempenhado, com foco no uso dos seus recursos. Já o segundo tipo é utilizado quando se busca medir a eficácia de um processo, ou o quanto eu consegui atingir o objetivo daquele processo.

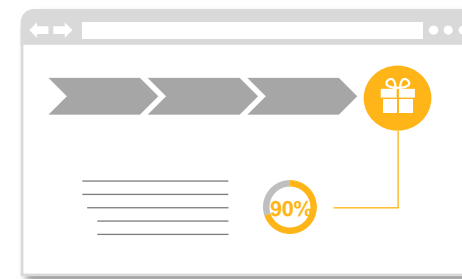
Por exemplo, considere a atividade de porto. Há várias etapas no manuseio de cargas desde a sua chegada à área do porto até o seu embarque que podem ser analisadas por indicadores. Se a gestão se interessa no tempo médio de estoque no galpão, se trata de um indicador de processo.

Se a gestão se interessa na movimentação financeira realizada pelo porto, se trata de um indicador de resultado.

Para descrever um indicador, é necessário montar sua ficha com algumas informações-chave: nome, descrição, objetivo, fórmula, fonte de coleta, periodicidade, processos relacionados, responsáveis pela coleta, tipo do indicador, polaridade e metas. Ao longo deste trabalho, foram elaborados 4 indicadores de desempenho para mensurar a atividade de harmonização de conflitos na ANTAQ.



**INDICADOR
DE PROCESSO**



**INDICADOR
DE RESULTADO**

Lista de Indicadores

1

RESOLUTIVIDADE EM MEDIAÇÃO
GAF, GRI, GRM e GRP

3

TEMPO MÉDIO DE HARMONIZAÇÃO
GAF, GRI, GRM e GRP

2

ÍNDICE DE REFORMA DE DECISÃO
Diretoria

4

NPS DE HARMONIZAÇÃO
GAF, GRI, GRM e GRP

5.1 Resolutividade em Mediação

DESCRIÇÃO DO INDICADOR

Este indicador mensura a quantidade, em porcentagem, dos processos de harmonização de conflitos na ANTAQ da modalidade de mediação que foram concluídos com a celebração de acordo entre as partes.

OBJETIVO DO INDICADOR

O indicador busca mensurar o quanto a mediação é eficiente para solucionar os processos, evitando o prolongamento ou a judicialização dos conflitos no setor regulado. Processos solucionados ainda na fase de mediação gastam menos recursos da Agência e estimulam uma melhor integração entre os entes regulados.

FONTE DE COLETA E RESPONSÁVEIS

Os dados necessários para o cálculo desse indicador serão o número dos processos, que podem ser acompanhados pelos sistemas em que são conduzidos. No caso da GAF, o sistema utilizado é o SAMA; no caso da GRM, GRP e GRI, os processos tramitam no próprio SEI.

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$= \frac{\text{Processos Solucionados por Mediação}}{\text{Total de Processos com Harmonização Solicitada por Mediação}}$$

PERIODICIDADE E POLARIDADE

Sugere-se para este indicador uma periodicidade semestral, que poderá ser revisada pelas áreas de acordo com o volume de processos analisados. A polaridade deste indicador é: quanto maior, melhor.

5.2 Índice de Reforma de Decisão

DESCRIÇÃO DO INDICADOR

Este indicador mensura a proporção dos processos em que um recurso administrativo foi protocolado e acatado, em relação ao total de decisões arbitrais que foram tomados na Diretoria Colegiada.

OBJETIVO DO INDICADOR

O indicador avalia o quanto é comum que uma decisão tomada na Diretoria Colegiada seja modificada após ser contestada pelo ente regulado. Esta informação é sensível, já que o processo original e o recurso são analisados no mesmo fórum (Diretoria Colegiada).

FONTE DE COLETA E RESPONSÁVEIS

Os dados necessários para o cálculo desse indicador são os votos da Diretoria Colegiada em relação aos processos de mediação. Podem ser obtidos no próprio SEI, no registro das reuniões virtuais segundo o número do processo. Este indicador é de responsabilidade da Diretoria, que poderá delegá-lo à área responsável pela inserção dos votos no SEI.

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$= \frac{\text{Número de Decisões Reformadas}}{\text{Total de Pedidos de Recurso Protocolados}}$$

PERIODICIDADE E POLARIDADE

Sugere-se para este indicador uma periodicidade semestral, que poderá ser revisada pelas áreas de acordo com o volume de processos analisados.

5.3 Tempo Médio de Harmonização

DESCRIÇÃO DO INDICADOR

Este indicador mensura, em média, a quantidade de dias transcorridos desde o recebimento do requerimento de harmonização de conflitos e a conclusão do processo. Ele pode ser segmentado também por cada uma de suas etapas: análise de admissibilidade; mediação ou arbitramento; e recurso.

OBJETIVO DO INDICADOR

O objetivo é mensurar o tempo necessário para a realização de cada etapa de modo a dar mais previsibilidade para o setor regulado e acertar expectativas sobre a duração do processo, visando evitar a judicialização das matérias e prejuízos econômicos decorrentes da disputa entre as partes.

FONTE DE COLETA E RESPONSÁVEIS

As datas e horários de cada movimentação no processo podem ser levantadas do SEI ou do SAMA, a depender da área que os realiza.

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$= \frac{\Sigma(\text{Duração das etapas do Processo de Harmonização})}{\text{Total de Processos com Harmonização Solicitada}}$$

O indicador, a critério da gestão, pode ser segmentado por etapas ou até mesmo por áreas para obter uma visão mais granular da eficiência do processo.

PERIODICIDADE E POLARIDADE

Sugere-se para este indicador uma periodicidade semestral, que poderá ser revisada pelas áreas de acordo com o volume de processos analisados. A polaridade deste indicador é um alvo, no caso a meta estabelecida. Não se pode dizer que a polaridade é “quanto menor, melhor” porque um processo rápido demais não necessariamente é o que gera melhor resultado.

5.4 NPS da Harmonização

DESCRIÇÃO DO INDICADOR

Este indicador mensura a satisfação dos membros do setor regulado que participaram no processo de Harmonização de Conflitos com a condução dos procedimentos pela ANTAQ.

OBJETIVO DO INDICADOR

Por ser um indicador de opinião, ele não reflete o desempenho do processo de forma objetiva. Sua finalidade é mensurar o quanto os membros estão satisfeitos com a atuação da Agência, já que uma boa relação com o setor regulado aumenta as chances da solução de disputas pela via administrativa, não judicial.

FONTE DE COLETA E RESPONSÁVEIS

A metodologia desse tipo de indicador consiste em uma pesquisa a ser aplicada com os participantes da Harmonização. Ela deve ser administrada pelo servidor que conduziu o processo.

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$= \frac{\Sigma(\text{Média das notas dadas em cada critério da pesquisa})}{\Sigma(\text{quantidade de respondentes da pesquisa})}$$

Este indicador pode avaliar diferentes aspectos da satisfação do setor regulado, a depender das perguntas que forem elaboradas. O foco da pesquisa e metodologia de cálculo devem ser definidas pelas áreas.

PERIODICIDADE E POLARIDADE

A aplicação da pesquisa deve ocorrer sempre que é concluído um processo de harmonização. Sugere-se para este indicador uma periodicidade semestral, que poderá ser revisada de acordo com o volume de processos analisados. A polaridade deste indicador é: quanto maior, melhor.

6. Ferramentas



*Resumo das ferramentas de apoio aos
processos de Harmonização de
Conflitos.*

6 Plataforma de Gestão

Para realizar uma gestão efetiva do processo de Harmonização de Conflitos, há dois aspectos que precisam ser controlados, em tempos distintos: o trâmite processual e os indicadores de desempenho.

A seção de trâmite processual ajuda os gestores a identificar o ponto em que cada processo se encontra para poderem promover uma alocação adequada dos servidores em cada tarefa. Como os processos são carregados por área e por servidor, é possível saber tanto em que ponto do mapeamento do processo ele se encontra quanto qual é o servidor específico que deve executar aquela determinada tarefa.

Essa funcionalidade é a parte mais ativa do painel de gestão, pois depende da atualização constante do status do processo por parte de seus executores, conforme refletido nas atividades ao fim de cada um dos processos tratados neste trabalho. A atualização do painel é uma atividade legada para os servidores no papel de analista, mas acompanhar o painel e garantir seu preenchimento também é função dos gerentes das áreas.

Já o aspecto de indicadores de desempenho não requer tanta intervenção por parte dos executores do processo. Essa seção do painel reflete os indicadores calculados a partir das informações geradas na seção de trâmite, e seu objetivo é fornecer as informações para o público gerencial da ANTAQ, que deseje conhecer a eficiência dos processos de Harmonização.

O único indicador que não pode ser medido diretamente pela seção de trâmite é o de NPS da Harmonização, que depende da coleta de respostas de uma pesquisa realizada junto aos regulados que participaram do processo. Logo, para exibir esse indicador é necessário incluir os dados na plataforma de gestão *a posteriori*.

A forma de coleta dos indicadores permite que sejam aplicados vários filtros. É possível conhecer o tempo médio de processos só durante a etapa de mediação, ou o tempo médio global só para processos de afretamento. A segmentação da informação dessa forma permite a avaliação do desempenho da Harmonização em diferentes recortes, possibilitando aos gestores a atuação nos pontos que realmente precisam de melhoria.

