



Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

DEZEMBRO

2024

PROPOSTA DO PLANO OPERACIONAL FUNCIONAL DA ARN

Preparado por:

AH & PC consultores Grupo Lda

WARDIP- C-002-24

**T0+10- Plano Operacional Funcional da ARN,
para os próximos cinco (5) anos - 2025/2029**



AH & PC Consultores Group Lda



+238 951 8488



plcrpcarvalho@gmail.com



ahandem@gmail.com

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Conteúdo

1.	Enquadramento Institucional	3
1.1-	Plano operacional e estratégico da ARN (2026-2030)	6
1.2-	Fundamentos Estratégicos da ARN.....	7
1.3-	Pilares de Regulação	11
2.	ORGANIZAÇÃO.....	12
2.1-	Princípios Organizacionais	12
2.2-	MODELO ORGANIZACIONAL	13
2.3-	DIREÇÕES E DEPARTAMENTOS.....	13
2.4-	MODELO ORGANIZACIONAL- ORGANOGRAMA ATUAL DA ARN.....	15
2.5-	REDIMENSIONAMENTO DO QUADRO PESSOAL DA ARN.....	16
2.6-	ÓRGÃO ESTATUTÁRIOS E DE SUPORTES DA ARN.....	17
3-	RACIONAL DE FUNCIONAMENTO DO MODELO ORGANIZACIONAL DA ARN DO FUTURO.....	18
4-	Proposta de organograma funcional ajustado para a ARN do futuro.....	19
4.1-	Racional de Funcionamento do Modelo.....	19
5-	Detalhes do Modelo Organizacional	22
5.1-	Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração	22
5.2	Secretariado Executivo do Conselho de Administração	24
5.2.1	Apoio Técnico e Estratégico ao CA	24
5.2.2	Coordenação Institucional e Governança	25
5.2.3.	Relações Externas e Cooperação.....	25
5.2.4	Comunicação e Imagem Institucional	25
5.2.5.	Planeamento e Controlo Interno.....	25
5.2.6.	Conformidade, Ética e Transparência	25
5.2.7.	Eficiência Administrativa	26
5.2.8.	Gestão Documental e de Informação.....	26
5.2.9	Comunicação e Apoio Institucional	27
5.2.10	Apoio Estratégico e Projetos	27
5.2.11	Conformidade, Ética e Capacitação.....	27
5.2.12	Observação	28

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5.3-Direção das Relações Exteriores, Comunicação e Imagem.....	28
5.4-Direção da Radiocomunicação e Engenharia.....	30
5.5-Direção da Regulamentação, Assuntos Jurídicos, Promoção e Defesa dos Consumidores	
34	
5.5-Direção de Mercados e Acompanhamentos dos Operadores.....	39
5.7 Direção das Finanças da ARN.....	45
5.7.1 Função Geral.....	46
5.7.2 Principais Atribuições.....	46
5.7.2.1 Planeamento e Gestão Orçamental.....	46
5.7.2.2 Gestão Financeira e Contabilidade.....	46
5.7.2.3 Gestão de Receitas e Taxas Regulatórias.....	47
5.7.2.5 Controlo Interno e Transparência.....	47
6. Estrutura Interna Típica.....	47
6.1. Planeamento e Execução Orçamental.....	48
6.2 Gestão Financeira e Contabilidade.....	48
6.3. Gestão de Receitas e Cobrança.....	49
6.4 Controlo Interno e Transparência.....	49
6.5. Gestão de Recursos Humanos e Capacitação Financeira.....	50
6.6 Apoio à Decisão e Estratégia.....	50
6.6 Monitorização e Avaliação.....	50
6.8-Direção dos Recursos Humanos.....	51
6.9-Direção do NIC.gw.....	54
7- PROCESSOS.....	54
7.1- Conceito de Processos e a Gestão de Processos.....	54
7.2- Princípios a aplicar na Gestão de Processos.....	55
7.3- Objetivos de Gestão por Processos.....	56
7.4- Categorias de Processos.....	57
8- HIERARQUIA DE PROCESSOS.....	58
9- MODELO DE GOVERNAÇÃO DOS PROCESSOS.....	59
9.1- Estrutura de Processos.....	59
10. MODELO DE MONITORIZAÇÃO REGULATÓRIA.....	61

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

10.1- Enquadramento.....	61
10.2- Sistema de Indicadores de desempenho para ARN	63
11- INDICADORES DE DESEMPENHO	66
10.1-Níveis das vertentes-Financeira, Mercado, Processos internos e Aprendizagem e Crescimento.....	67
OS NOSSOS VALORES	72

1. Enquadramento Institucional

A ARN sucedeu ao ICGB na sua personalidade jurídica, mantendo todos os direitos e obrigações legais ou contratuais, que integram a respetiva esfera jurídica.

A instituição está dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira, com património próprio, exercendo a sua ação sob tutela do membro do Governo responsável pelo Sector das telecomunicações e da tecnologia de informação e comunicação.

A ARN tem por objeto apoiar ao Governo na coordenação, tutela e planeamento do sector da tecnologia da informação e comunicação, bem como na regulação, supervisão, fiscalização e representação técnica do sector das telecomunicações e das tecnologias da informação e comunicação, nos termos da legislação aplicável.

A ARN é independente no exercício das suas funções, no quadro da lei n.º 5/2010, de 27 de maio, sem prejuízo dos princípios orientadores de política das telecomunicações e das tecnologias da informação e comunicação fixados pelo Governo, nos termos constitucionais e legais, e dos atos sujeitos à tutela da entidade designada pelo Governo, nos termos previstos na lei.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

MISSÃO

Regular o sector das telecomunicações preparando e acompanhando os atores, privados e públicos, à abertura à concorrência e garantir a prestação e o financiamento do serviço universal das telecomunicações na Guiné-Bissau

VISÃO

Ser um ator reconhecido na Sociedade Guineense aos níveis dos setores Público e privado para o setor garantindo prestações de serviços de telecomunicação e das TIC's de qualidade, a preços orientados par aos custos.

VALORES E PRINCÍPIOS DA ARN

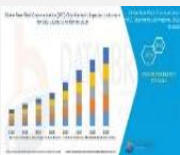
- **Espírito de Equipa;**
- **Transparência;**
- **Conhecimentos técnicos;**
- **Criatividade;**
- **Pontualidade.**
- **Profissionalismo;**
- **Objetividade**
- **Sentido de responsabilidade;**
- **Vontade;**
- **Respeito.**

A ARN tem desempenhado ao longo da sua existência um importante papel dentro das suas atribuições legais de regulação, apoios aos agentes economicos e aos utilizadores de serviços, apoios aos investidores, nos acessos aos serviços universal das Comunicações e, prestação de informações seguras, potenciando as Tecnologias de Informação no país.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Principais Papeis da ARN em diversas áreas

	Competências de Regulação	Estimular e promover a concorrência na oferta de redes e serviços de comunicações eletrónicas, de recursos e serviços conexos, garantindo nesse sentido a promoção e a defesa dos direitos dos consumidores.
	Apoio aos Utilizadores	Assegurar e ser a instituição garante dos utilizadores, assegurando que as suas necessidades especiais, não sejam discriminados em termos de benefício e de escolha, nas suas procuras pelos bens e serviços e assegurar ainda, que não existam abstrações de mercados e entraves à concorrência no sector, ou seja, que o mercado seja justo, igualitário e concorrencial entre todos os agentes económicos do país (famílias, empresas e o próprio estado).
	Investimentos Eficientes	Induzir e encoraja investimentos eficientes em infraestruturas, promovendo a inovação e a utilização eficiente e segura de gestão prudente <u>das frequências e dos recursos de numeração.</u>
	Acesso Universal às Comunicações	Garantir que todos os agentes económicos (famílias, empresas e o próprio Estado) tenham acesso ao serviço universal, com alto nível de proteção dos direitos dos consumidores e assegurar ainda, os mecanismos de resoluções de conflitos entre estes e os agentes económicos investidores e prestadores de serviços.
	Prestação de Informações	Fornecer informações fidedignas e relevantes, sobre os serviços essenciais como, <u>as tarifas, condições dos consumos de serviços do setor com segurança, e assegurar ainda, a integridade das redes de comunicações.</u>
	Potenciação das Tecnologias de Informação	Incrementar o desenvolvimento e a expansão das tecnologias de informação e comunicação no país, incentivar a competitividade e uma sã concorrência na oferta dos serviços aos consumidores.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

1.1-Plano operacional e estratégico da ARN (2026-2030)

O elemento central da estratégia da ARN, consiste em preparar a ARN para dar uma resposta estratégica e cabal para o processo de desenvolvimento económico e social da Guiné-Bissau, de modo igualitário, proporcional e sustentado para todos os agentes económicos (famílias, empresas e Estado).

A ARN do futuro, irá assumir-se como uma peça-chave dourada fundamental no processo de desenvolvimento da economia guineense, proporcionando aos agentes económicos consumidores, (as famílias, às empresas e ao próprio Estado), condições de acessos ideais aos serviços de comunicações eletrónicas e das TIC, que lhes permitam uma integração total na economia nacional, regional e global, realizando negócios e adquirindo produtos (bens e serviços) de qualidades em ambiente sã concorrencial no mercado doméstico.

A máxima que assegura a estratégia definida e que inspira o presente ***Master Plan*** é:

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país.

Um ecossistema regulatório guineense robusto será a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável da Guiné-Bissau. Nestes termos, estão afinados os fundamentos estratégicos e as políticas regulatórias para a ARN dos próximos tempos (para os próximos cinco anos) para que a instituição possa incrementar a sua visão, missão e os valores, conforme infra são apresentados:

- a) Maior Independência, maior Autonomia Estrutural e Funcional
- b) Maior Previsibilidade, Transparência Operacionais e, finalmente
- c) Maior Poder Legal Instituído, ou seja, o reforço legislativo do papel da ARN, será uma consequência óbvia das necessidades de Mercado e do Setor regulatório no país.

O Governo (a tutela) deve estrategicamente deixar que os julgamentos das contas da ARN ficassem reservadas ao Tribunal de Contas. É o suficiente, pois, dando a plena autonomia e a independência ao Conselho de Administração da ARN para aprovar todos os seus instrumentos de gestão de forma autónoma, responsável e independente.

A tutela fica lhe assim, reservada enquanto proposta, o papel de superintendência dos PAO (Planos de Atividades e Orçamentos) da agência é o suficiente.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

A aprovação dos planos de Atividades e Orçamentos - PAO pela própria tutela, reduz significativamente a independência e a autonomia da reguladora.

Assim, os novos fundamentos estratégicos ora realinhados e redefinidos por esta consultadoria e concebidos para o contexto atual e futuro da regulação do mercado do setor em pauta, apresentado/proposto e vertido no plano, bem como o novo ecossistema regulatório proposto para o sistema regulatório do país, entendemos que os fundamentos estratégicos da ARN, devem ser os que infra apresentamos:

1.2-Fundamentos Estratégicos da ARN.

Visão

Uma ARN de excelência, eficiente e capaz de gerir e atenuar os novos desafios da regulação de mercados do setor, com foco no seu Cor Business, com alto padrão organizacional e de imagem institucional, focada na regulação dos mercados de alto valor (a da 4ª e 5ª- geração) e não perdendo de vista os cenários das transformações do digital, da economia digital e ainda, as inovações tecnológicas que ancoram hoje o setor.

Objetivos: Maior independência e autonomia estrutural do Governo; Maior Previsibilidade e Transparência Operacional; Maior Poder legal instituído à reguladora.

→ Visão estratégica

A ARN deve recentrar a sua Visão estratégica de mercado regulatório atual e futuro para um contexto onde a previsibilidade, core Business, inovações tecnológicas que suportam os serviços e produtos, as comunicações e imagem institucional são itens fundamentais, sobretudo dados aos processos de transformações digitais e da economia digital, são avanços tecnológicos cujas exigências se colocam enormes pressões sobre os mecanismos de regulação dos mercados de base das indústrias 4.0 (ou quarta revolução industrial que se concentra na automação e na otimização de processos) e das indústrias de 5.0 (que considera muito mais a personalização e inovação nas produções industriais - uma maior integração entre humanos e máquinas), originando uma estrutura de mercado muito mais complexa quer para o contexto nacional, quer regional e ainda, internacional e sobretudo devidos a fortes pressões gerados pelos fluxos dos fenómenos atrelados ao e-commerce com tendência para maiores escaladas planetária;

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Missão

Regulação técnica e económica, supervisão, regulamentação e representação técnica dos setores das comunicações eletrónicas e TIC, regular e supervisionar o mercado, garantindo que os serviços sejam acessíveis, de qualidade e alinhados com as necessidades da sociedade, promovendo a concorrência justa e a inovação e controlo, fiscalização e monitorização do espectro radioelétrico, política dos recursos de numeração e códigos, a gestão do domínio gw.

A ARN de futuro, devirá estar qualificada para dar vários saltos, nomeadamente na direção de se qualificar para a credenciação de entidades verificadoras de assinaturas digitais no âmbito do e-commerce e não só. A ARN, tem ainda, o dever de promover defesa da concorrência para um mercado concorrencial, com previsibilidade regulatória e criar condições propícias aos investimentos no setor.

A ARN tem como missão ainda, a salvaguarda da promoção e a defesa dos direitos dos consumidores (empresas; famílias e o próprio Estado) na procura de bens e serviços na economia nacional.

Missão

→ A missão legal e estatutária

A ARN deve ser um facilitador do desenvolvimento dos setores das comunicações eletrónicas, TIC e postal*, em prol do serviço prestado aos consumidores e às empresas, assegurando a modernização tecnológica com condições de competitividade, transparências e aplicáveis de modo justo e proporcional para todos os operadores económicos.

A ARN deve centrar-se nos quadros normativos legais e qualificar se permanentemente do ponto de vista dos meios tecnológicos e do seu quadro de pessoal redimensionado para a nova estrutura organizacional, aliviando o peso da sua estrutura de custos por um lado e por outro lado, estar tecnicamente mais preparada com maiores meios Humanos e Tecnológicos para atender os desafios do futuro que já é hoje com:

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- a) Maior Independência, Autonomia Estrutural e funcional
- b) Mais Previsibilidade e Transparência Operacionais e, finalmente
- c) Maior Poder Legal Instituído que será uma consequência óbvia das necessidades dos Mercados do Setor.

A ARN do futuro deve estar qualificada para dar vários saltos, nomeadamente na direção de se qualificar para a credenciação de entidades certificadoras de assinaturas digitais no âmbito do e-commerce, planificação do dividendo digital, plano de política espacial, e não só.

Valores

Independência e autonomia estrutural e funcional:

Atuar de forma autónoma, isenta e rigorosa na relação com todas as partes interessadas e +presentes no mercado.

Ser imparcial na sua atuação, na defesa dos consumidores e prestar informações regulares das suas atuações.

Transparências nos seus atos de gestão. Agir de forma transparente em todas as atividades que desenvolva, nas tomadas de decisões perante os diversos agentes de mercados e consumidor de modo geral. Incentivar a participação ativa de todos de todos os interessados na atividade regulatória do setor.

Confiança operacional e sentido de responsabilidades institucional: Promover uma relação de confiança para com os agentes do setor e público em geral, prestando informações credíveis e fidedignas, atuando de forma proactiva e eficiente nas resoluções de questões demandadas pelos stakeholders.

Cultura organizacional ancorada no espírito de equipa: Incentivar o espírito de equipa na ARN, através de espírito de cooperação e entajuda constantes, potenciando a partilha de conhecimentos envolvendo todos os colaboradores nas tomadas de decisões dos projetos relevantes para ARN.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

→ Valores fundamentais

Eles devem estar ancorados no seu quadro legal e nas referências organizacionais e ainda, nas suas bases sociais e que fazem parte integrante da realidade económica e social do país e da organização ARN, valores assumidos e respeitados por todos os seus colaboradores e *stakeholders*, institucionais pública e privada enquanto identidade própria e universal tais como:

⇒ Independência, autonomia estrutural e funcional

Atuar de forma autónoma, isenta e rigorosa na relação com todas as partes interessadas presentes no mercado. Ser imparcial na sua atuação e na defesa dos direitos dos consumidores e prestar informações regulares sobre a sua atuação.

⇒ Transparência nos seus atos de gestão

Agir de forma transparente em toda a atividade que desenvolve, nas tomadas de decisões perante os diversos agentes de mercado e consumidores em geral. Incentivar à participação ativa de todos os interessados na atividade regulatória do setor.

⇒ Confiança operacional e Sentido de responsabilidades institucional

Promover uma relação de confiança para com os agentes de mercado e público em geral, prestando informação credível e fidedigna e atuando de forma proactiva e eficiente na resolução das solicitações dos *stakeholders*.

⇒ Cultura organizacional alicerçada em espírito de equipa

Incentivar o espírito de equipa na ARN, através de uma atitude de cooperação e espírito de entre ajudas constantes, potenciando a partilha de conhecimentos e envolvendo todos os colaboradores nas tomadas de decisões e projetos relevantes da ARN.

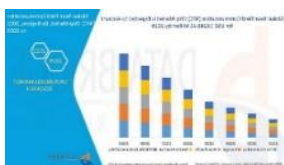
O *Master Plan* da ARN para os próximos cinco anos, define os seguintes pilares e objetivos estratégicos:

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

1.3-Pilares de Regulação

Mercados



Objetivos

Objetivos Estratégico 1 – Contribuir para a Promoção dos Setores das Comunicações Eletrónicas, TIC ;

Objetivo Estratégico 2 – Conferir Maior Poder aos Consumidores

Modelo de Regulação



Objetivo Estratégico 3 – Afinar o Papel da ARN e a sua Visibilidade para com os Consumidores e as Empresa

Objetivo Estratégico 4 – Promover um Modelo de Regulação em Rede;

Objetivo Estratégico 5 – Promover a Cooperação, Nacional, Regional e Internacional.

Capacitação Institucional



Objetivo Estratégico 6 – Reforçar a Disciplina Organizacional;

Objetivo Estratégico 7 – Reforçar as Práticas de Comunicação Interna;

Objetivo Estratégico 8 – Otimizar a Eficiência Operacional;

Objetivo Estratégico 9 – Promover uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

Objetivo Estratégico 10 – Reforçar as Práticas de Gestão do Conhecimento.

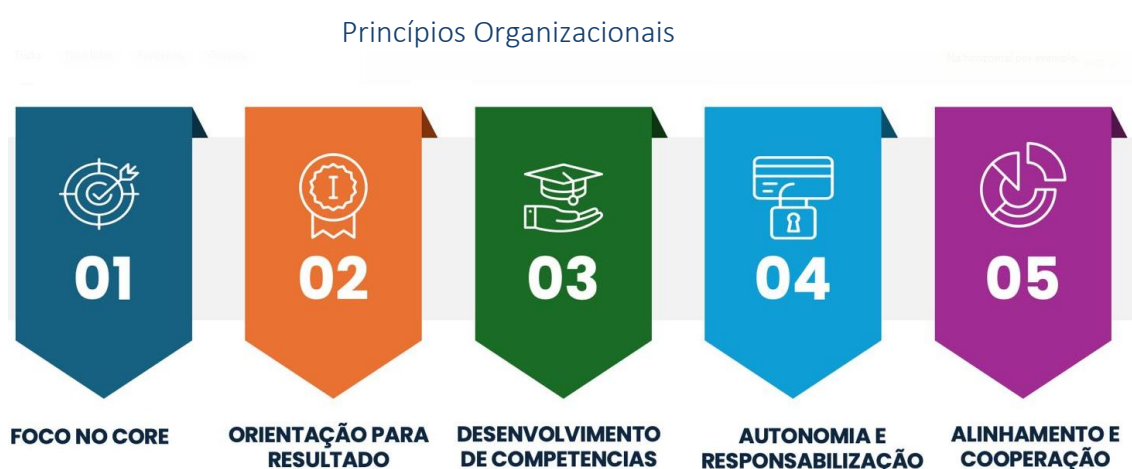
Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

2. ORGANIZAÇÃO

2.1- Princípios Organizacionais

Os princípios do modelo de funcionamento para a ARN são:



Foco no Core

O foco no Core irá libertar o Conselho de Administração para atividades de carácter mais estratégicas, alavancando uma liderança efetiva, objetiva da ARN.

Orientação para Resultados

Esse item, irá permitir ao Conselho de Administração e as outras Direções orgânicas explicitações dos *key performance indicators* e imposições de metas objetivas para cada área de negócios da organização, alinhando as com as estratégias da ARN, irá ainda, reforçar as práticas de monitorização das atividades operacionais da ARN.

Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de novas competências que serão inseridas na estrutura organizacional da ARN, irão garantir melhores respostas e resultados objetivos, estratégicos e ainda, o desenvolvimento humano de todos os colaboradores e das competências das estruturas organizacionais.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Autonomia e Responsabilização

O incremento e reforço da delegação das competências pela via da atribuição e da formalização de níveis de autonomia e com responsabilizações claras e adequadas a cada unidade da estrutura assegurarão e agregará valores efetivas, com incremento de monitorização e avaliação do desempenho.

Alinhamento e Cooperação

Uma cultura organizacional de cooperação introduzida nas diversas unidades orgânicas, e com níveis de alinhamentos adequados com a estratégia global da ARN irá permitir a instituição atingir os seus objetivos estratégicos programados.

2.2- MODELO ORGANIZACIONAL

A estrutura orgânica atual da ARN é composta por quatro (04) tipologias de unidades orgânicas funcionais: Gabinete, Direções, Departamentos e unidades orgânicas de serviços funcionais, sendo este último, a ser definido pelo Conselho/Gestores de Top, de acordo com as necessidades emergentes.

A tabela abaixo identifica as tipologias das unidades orgânicas e as designações das respetivas chefias.

2.3- DIREÇÕES E DEPARTAMENTOS

Direção

- É a função administrativa que envolve a liderança, motivação e supervisão de pessoal para alcançar os objetivos organizacionais
 - A direção é responsável por acionar e dinamizar a instituição
 - A direção envolve atividades como definir objetivos, estabelecer estratégias, comunicar expectativas, inspirar e liderar pessoas.
- O departamento é uma divisão administrativa de uma organização, enquanto a direção é uma função administrativa que envolve a liderança da organização.

Departamento

- É uma divisão administrativa que organiza recursos para facilitar a coordenação e o controlo das atividades das instituições.
- Cada departamento tem responsabilidades específicas e contribui para os objetivos gerais da organização.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Exemplos de departamentos: administrativo, contábil, marketing, desenvolvimento, produção, finanças, recursos humanos, venda etc.

-

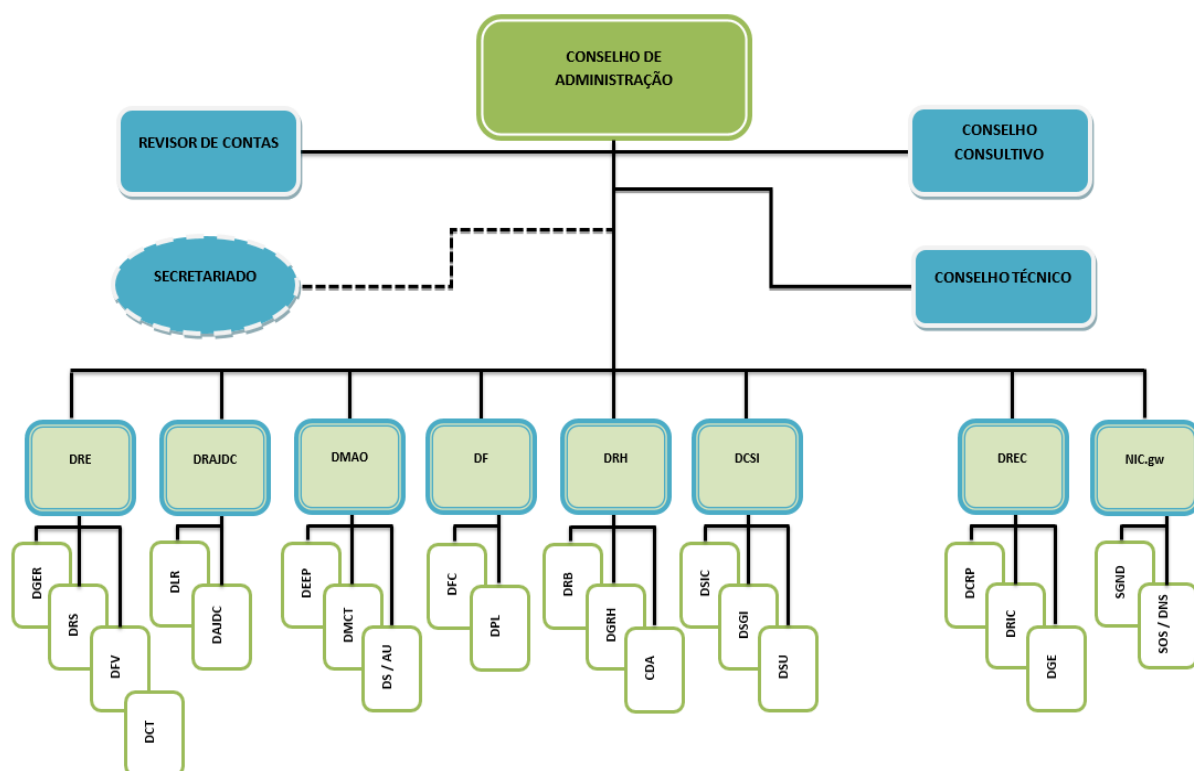
Tipologias das Unidades Orgânicas

Tipologia das Unidades Orgânicas	Chefia da Unidade Orgânica	Critério para a Nomeação da Chefia
Departamento É uma divisão administrativa que organiza recursos para facilitar a coordenação e o controlo das atividades das instituições Cada departamento tem responsabilidades específicas e contribui para os objetivos gerais da organização	Chefe de Departamento	Ter no mínimo 3 Trabalhadores
Gabinete Unidade de apoio ao Conselho de Administração, de natureza técnica, científica especializada com atuação transversal na organização, formalmente faz parte de unidades de assessoria.	Chefe de Gabinete	Ter no mínimo 2 colaboradores
Serviços/Unidades Funcionais Unidades operacionais permanentes com atribuições operativas e integradas na mesma área funcional, formando – se parte de unidades técnicas de organização, com execução e controlo operacionais de recursos e atividades.	Coordenador	De acordo com a necessidade do responsável hierárquico

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

2.4-MODELO ORGANIZACIONAL- ORGANOGRAMA ATUAL DA ARN



A reguladora tem neste momento:

*Vinte e um Departamentos (21)

*Sete Direções de Serviços (7)

*Um Núcleo Informático e um Centro Documentação e Arquivo

Um Secretariado do CA (1)

*Tota-Setenta colaboradores (70)

*Serviços que presta-Regula dois setores de atividade chaves e estratégicos da economia nacional (Telecomunicações e TIC).

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

2.5-REDIMENSIONAMENTO DO QUADRO PESSOAL DA ARN

Depois dos encontros havidos com Banco Mundial/Wardip Guiné-Bissau, a ARN e a Consultadoria AH & PC Consultores GROUP Lda, nestes termos, ficou claro que o Banco Mundial coloca o foco na formação dos colaboradores da agência, na sua autonomia e independência estrutural da reguladora dos poderes políticos e manutenção da estrutura organizacional atual da ARN.

O quadro do pessoal é mantido tal como está, bem como a sua estrutura organizacional, pois, o foco é virado para a formação i.e, uma forte aposta na formação de todos os colaboradores da ARN conforme acima sublinhado ficou evidenciada.

Assim, trabalhamos a nova estrutura organizacional da ARN, em cima da estrutura atual da ARN e foram mantidas todas as Direções e Núcleos, no entanto, introduzimos inovações funcionais e apresentamos propostas de ajustamentos e melhorias funcionais para a ARN provisionada funcionalmente para o futuro. Pois, como a agência tem colaboradores suficientes, estes devem ser mais bem treinados para não só aumentarem as suas produtividades e ocuparem novas funções na organização com uma melhor redistribuição e alocação interna, de modo que estes possam ajudar mais a organização, o que nos levou a seguinte estrutura orgânica:

A criação de um gabinete de apoio direto ao Conselho de Administração-**GACA-Gabinete de apoio ao CA**, apoios mais de natureza do secretariado do CA com funções de providenciar um conjunto de apoios de natureza institucional e técnica ao funcionamento do Conselho de Administração e da ARN no seu todo.

O Secretariado-SACA -Um Gabinete de Assessoria técnico multidisciplinar para assessorar o CA em áreas diferenciadas da Core da ARN.

A Direção dos Recursos Humanos se focalize agora mais nos aspetos dos Recursos Humanos que é extremamente exigente e importante sem descorar obviamente as áreas administrativas, patrimonial e logísticas. Essa inovação permitirá a Gestão dos RH ter recursos Humanos cada vez mais preparados, com melhores formações e sobretudo mais bem cuidada, mais motivados, com avaliações de desempenhos em tempos certos, previsíveis, com progressões/progressões nas carreiras, mais e melhores disponibilidades para os cenários de seleções/recrutamentos e nomeações, acompanhamento e gestão efetiva dos recursos Humanos, da ARN.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

A parte administrativa, Logística e Patrimonial continuará sob a DRH por serem áreas conexas que funcionam bem sob esta Direção.

Introduzimos e pedimos encarecidamente que a ARN se introduza a contabilidade analítica no circuito interno da gestão operacional da reguladora para a sua área financeira i.e na Direção das Finanças (DF). Pois, trata se de uma necessidade extremamente urgente, para a sua Direção Financeira, para que a reguladora possa controlar melhor as suas estruturas de custos, execuções orçamentais por centro de custos. Esta medida permitirá a reguladora ter um “Tableau de Board” que lhe oriente as suas estruturas financeiras nas suas execuções de custos e corrigir em tempo real os dévios contabilísticos, financeiros bem, como a gestão operacional de processos e procedimentos na sua gestão financeira dos recursos alocados, pois, a contabilidade geral não permite isso.

A DRAJDC, passou para DRAJPDC, agregando explicitamente **o item a promoção dos consumidores**, pois, não basta defender apenas os consumidores, é preciso fazer mais, muito mais para eles, pois, a ARN precisa incrementar ações objetivas e po- atividades neste campo e passar a “promover um pouco mais as defesas dos consumidores Nacionais”, com ações concretas um pouco por todo o país, nas cidades, campos, falar mais com as associações da classe, realizar campanhas, publicidades, programas televisivos, no portal da ARN, falar mais com eles e para eles em todos os fórum. Pois, é bom lembrar que quem cria as riquezas de uma Nação, são os agentes económicos Consumidores, famílias e empresas da Nação. Então, é preciso atitudes proactivas para **a promoção e defesa dos consumidores da nação Guineense**; e finalmente o NIC.gw, agregamos lhe as infraestruturas chaves públicas, pelo que o NIC.gw passou a ser também em termos de propostas o NIC.gw e Infraestruturas chaves Públicas, ações introduzidas para que a estrutura organizacional possa estar alinhada e responder as estruturas do Master Plan pelo foram os alinhamentos que entendemos serem precisos e necessários depois na nossa última reunião acima referência.

2.6-ORGÃO ESTATUTÁRIOS E DE SUPORTES DA ARN

2.6.1-REVISOR OFICIAL DE CONTAS

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

REVISOR DE CONTAS ARTIGO- Função do Revisor de Contas

O Revisor de Contas é o órgão unipessoal responsável pelo controlo da legalidade da gestão financeira e patrimonial do ARN e de consulta do Conselho de Administração neste domínio.

Nomeação do Revisor de Contas

A ARN dispõe de um revisor de contas nomeado pelo Conselho de Administração mediante concurso público para um período de três anos.

A remuneração do revisor de contas é fixada pelo Conselho de Administração mediante proposta do seu Presidente.

2.7-CONSELHO TÉCNICO

Composição- é composto pelos Diretores operacionais dos diferentes setores de atividades abrangidos pela regulação e incorporados na ARN com um mandato de três anos nos termos fixados pelo regulamento interno da ARN.

Tem competência para emitir pareceres e realizar estudos que lhe forem solicitados nos termos dos estatutos e do regulamento interno da ARN

O Conselho Técnico, funciona se sempre que houver necessidades de emitir pareceres no âmbito das suas competências e atribuições legais ou nos termos dos regulamentos interno da ARN

Todas deliberações das Conselho técnicas devem ser votadas por maioria absoluta e as suas atas devem ser assinadas por todos os membros presentes.

3-RACIONAL DE FUNCIONAMENTO DO MODELO ORGANIZACIONAL DA ARN DO FUTURO.

O modelo orgânico desenvolvido sobre a estrutural atual tem como objetivo operacional e funcional, assegurar a implementação objetiva das várias iniciativas estratégicas previstas no *Master Plan* da ARN -2026/2030 face aos diagnósticos feitos à Governança atual da ARN e os decorrentes dos alinhamentos com o Conselho de Administração da ARN que fora muitos importantes e produtivos.

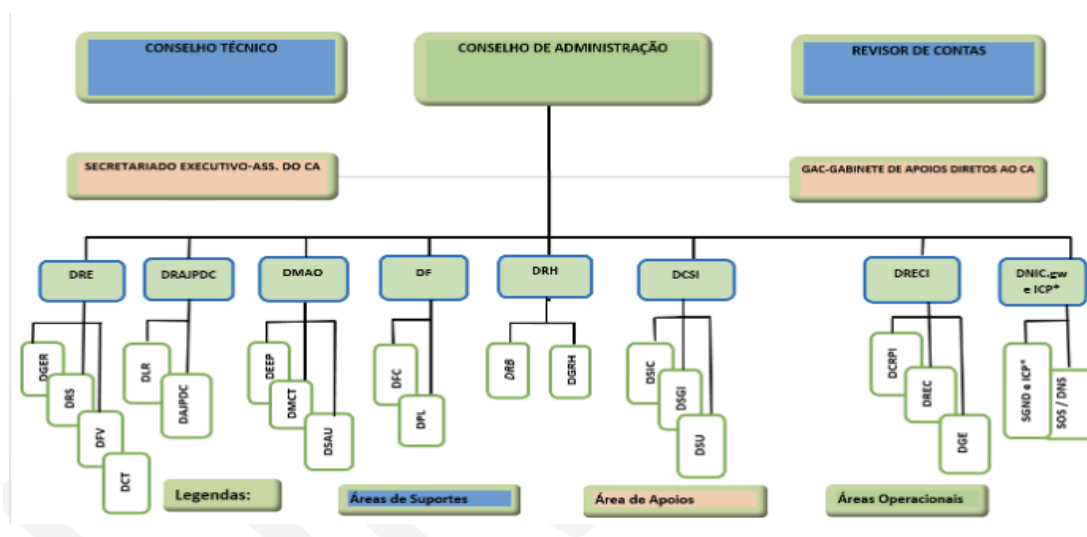
A descentralização de competências ao longo da estrutura hierárquica da ARN, minimizando a sobrecarga do Conselho de Administração de modo, a permitir um foco maior na liderança estratégica da instituição; a Core Business da ARN

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

O modelo orgânico infra, tem como objetivo operacional e funcional, assegurar a implementação objetiva das várias iniciativas estratégicas previstas no *Master Plan* da ARN -2026/2030 face aos diagnósticos feitos à Governança atual da ARN e aos resultados conseguidos com os necessários alinhamentos com o atual Conselho de Administração da ARN, mormente o seu Conselho Técnico, de fato um órgão extremamente importante para a vida operacional da reguladora

4-Proposta de organograma funcional ajustado para a ARN do futuro.



4.1-Racional de Funcionamento do Modelo

O modelo orgânico tem como premissa base assegurar a implementação das várias iniciativas estratégicas previstas no Master Plan da ARN. Em termos específicos, o racional de funcionamento do modelo tem em consideração o seguinte:

A descentralização de competências ao longo da estrutura hierárquica da ARN, irá diminuir a sobrecarga do Conselho de Administração e permitindo o seu maior foco na liderança **estratégica da instituição**;

A agregação do item Imagem institucional da ARN, mais bem tratada (e agregado a **Direção das Relações Externas e Cooperação-DREC/DRECI**) que estará focada em endereçar as várias questões no âmbito das Relações Externas, cooperação,

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Comunicação e, Imagem na vertente cuidar mais das Relações Institucionais interna/externa da ARN, numa única Direção de áreas afins fará com que a agência ARN passa a poder responder perante as várias atividades de cooperação institucional, comunicação, Imagem e relações públicas com os seus vários *stakeholders* internos/externos será seguramente um ganho de escala para a reguladora, pois, nos dias de hoje, as imagens institucionais são caras às organizações e devem ser bem cuidadas todo o tempo.

O reforço do desenvolvimento do departamento da Gestão e Estratégias dentro da Direção de Gestão e Estratégias DREC/DRECI, irá planejar e definir as diretrizes estratégicas para as atividades Core business da ARN, alinhando as ações às necessidades do mercado, às tendências tecnológicas e às políticas públicas da agência.

A nova unidade agregada à Direção a componente imagem institucional, estará focada no planeamento das atividades, na monitorização das imagens institucionais e no reporte de informação de gestão da mesma ao Conselho de Administração de forma permanente.

A Direção dos Recursos Humanos – A Direção de Gestão dos Recursos Humanos, que passará a ter como principal objetivo robustecer a estrutura do pessoal da ARN e, assim, responder perante os desafios das necessidades de mercado, nomeadamente no que diz respeito aos quadros qualificados, aspetos de liderança, organização, reforço da cultura e gestão estratégica de recursos humanos. Adicionalmente, o DRH terá responsabilidades ao nível da comunicação interna para melhorar as relações interpessoais dos colaboradores da ARN e continuará com os serviços conexos administrativos da ARN, por ser uma componente bem integrada nesta direção.

Assim, a componente de gestão administrativa da ARN atualmente integrada no Departamento dos recursos humanos (DRH) permanecerá, por razões acima explicadas. Contudo, a DRH da ARN irá passar a responder sobretudo pelos desafios do mercado, nomeadamente no que diz respeito aos aspetos de manutenção e contratação de quadros qualificados, aspetos de liderança, organização, reforço da cultura organizacional da ARN, e gestão estratégica de recursos humanos, formação, recrutamentos e seleções.

DEEP- dado a sua importância para gestão de mercados, deve ser reforçado o seu papel operacional e passar a trabalhar como um verdadeiro Centro de tratamentos, planeamento e divulgação de dados tratados e fiáveis.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

De forma alinhada com o Master Plan da ARN, o departamento dos estudos estatísticos e planeamentos deverá funcionar se como Centro de planeamentos e tratamentos e divulgação de dados fiáveis e seguros.

Esta unidade departamental irá trabalhar em estrita colaboração com as universidades e com peritos (nacionais e estrangeiros) e dedicar-se-á ao tratamento de dados, à produção de informação e disseminação (usando os canais que serão dinamizados, nomeadamente o portal) na ARN, para os consumidores e as empresas, bem como para os demais *stakeholders* dos setores regulados.

Esta unidade será, por isso, responsável pela prática de gestão dos dados planeados, tratados, e focará a sua intervenção, numa fase inicial em novas áreas como as redes de nova geração, 5G, RNG, *Industry 4.0*, *Cloud Computing* e Cibersegurança.

GAC- A criação de um gabinete de apoio direto ao Conselho de Administração-**GAC-Gabinete de apoio ao CA**, apoios mais de natureza do secretariado do CA com funções de providenciar um conjunto de apoios de natureza pessoal e técnica ao funcionamento do Conselho de Administração e da ARN no seu todo.

SECA-Secretariado Executivo de apoio ao Conselho de Administração

A missão do Secretariado executivo é a de apoiar o Conselho de Administração e assegurar que este opere de maneira organizada, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da ARN. Isso inclui facilitar a tomada de decisões e promover a comunicação eficiente entre os membros do CA e outras partes interessadas nas cadeias de comandos.

O Secretariado SECA, é um Gabinete de Assessoria técnico multidisciplinar para assessorar o CA em áreas diferenciadas da Core da ARN.

O reposicionamento do Núcleo NIC.gw que passará a estar focado no desenvolvimento e resolução de problemas a nível interno, albergando as infraestruturas chaves públicas é uma das grandes vantagens desse modelo e com ganhos de escalas.

; e finalmente o NIC.gw, agregamos-lhe as infraestruturas chaves públicas, pelo que o NIC.gw passou a ser também em termos de propostas o NIC.gw e Infraestruturas chaves Públicas, ações introduzidas para que a estrutura organizacional possa estar alinhada e responder as estruturas do Master Plan pelo foram os alinhamentos que entendemos serem precisos e necessários depois na nossa última reunião acima referência.

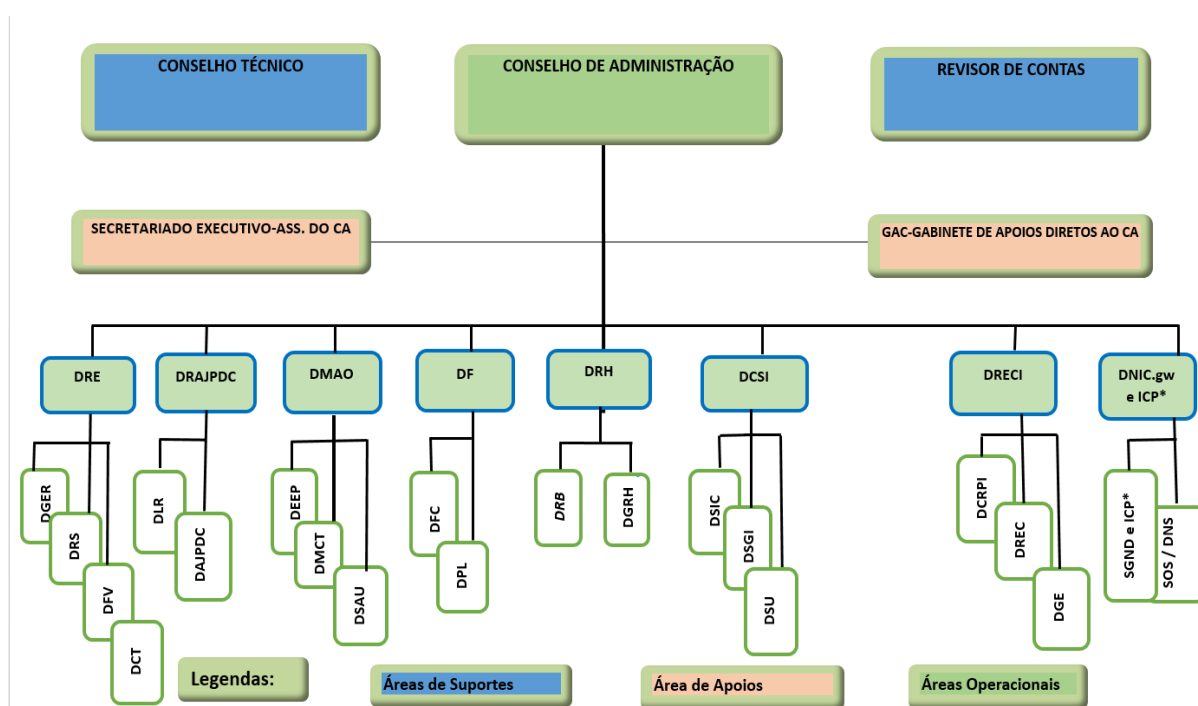
Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5-Detalhes do Modelo Organizacional

Seguidamente é apresentado o detalhe de cada uma das unidades orgânicas em termos da sua missão, principais atribuições e *Key Performance Indicators* (KPIs).

5.1-Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração



Missão: Gabinete de apoio ao Conselho de Administração

A missão deste gabinete é a de apoiar o Conselho de Administração e assegurar que este opere de maneira organizada, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da ARN. Isso inclui facilitar a tomada de decisões e promover a comunicação eficiente entre os membros do CA e outras partes interessadas nas cadeias de comandos.

Apoiar o Conselho em diversos assuntos tendo responsabilidade nas várias atividades de cariz administrativo como gestão da agenda do Conselho, tratamento de correspondência, arquivo de informação, entre outros. Tem também responsabilidade de suporte às atividades de representação do Conselho como a realização de eventos, a programação e acompanhamento de organismos internacionais e outros convidados, entre outros

Principais Atribuições

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Apoiar na realização de eventos internos e externos promovidos ou em que esteja envolvido a ARN;
- Elaborar programas de receção e estadia de visitantes a convite da ARN;
- Efetuar tratamento de correspondência e preparação administrativa dos documentos, bem como organização e manutenção dos arquivos de processos, legislação e outra documentação relevante;
- Efetuar a marcação de entrevistas, atendimento telefónico e secretariado das reuniões dos Conselhos, providenciando o registo das diversas intervenções;
- Elaborar atas das reuniões e submetê-las de imediato aos membros dos Conselhos;
- Efetuar a receção, tratamento e distribuição de documentação de e para os membros dos Conselhos;
- Coordenação e apoio logístico aos membros do Conselho de Administração e restantes trabalhadores da ARN nas deslocações em serviços;
- Promover e colaborar, em articulação com o Gabinete das Relações Exteriores, Comunicação e Imagem no tratamento e difusão de informação associada as atividades do Conselho de Administração da ARN;
- Redação das deliberações emanadas do Conselho e promoção da sua publicação;
- Tradução e redação de textos em inglês e francês;

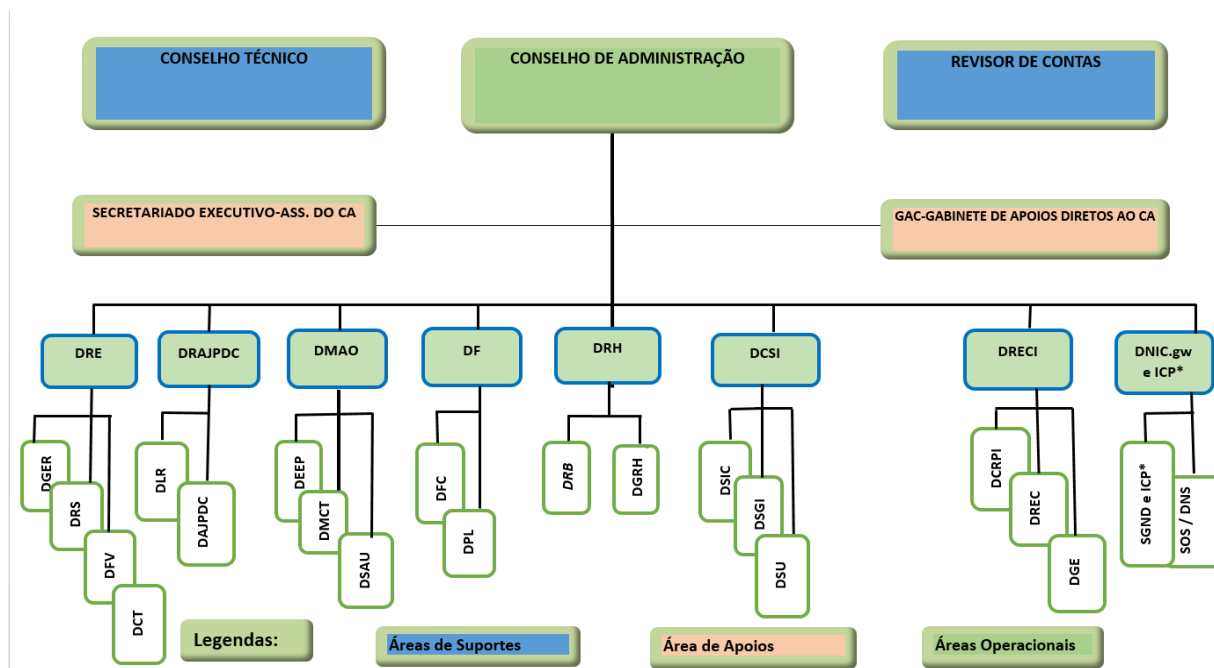
KPIs

- Número de eventos realizados
- % de Atas de reuniões face às reuniões realizadas
- Tempo médio para tratamento do expediente

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5.2 Secretariado Executivo do Conselho de Administração



O Secretariado SECA -Um Gabinete de Assessoria técnico multidisciplinar para assessorar o CA em áreas diferenciadas da Core da ARN.

O Secretariado **Executivo ou Gabinete de Apoio/Assessoria** atua como uma estrutura de suporte direto ao Conselho de Administração, **com funções de** coordenação, assessoria técnica, administrativa e institucional.

Missão: A missão do Secretariado executivo é a de apoiar o Conselho de Administração e assegurar que este opere de maneira organizada, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da ARN. Isso inclui facilitar a tomada de decisões e promover a comunicação eficiente entre os membros do CA e outras partes interessadas nas cadeias de comandos.

Principais Atribuições

5.2.1 Apoio Técnico e Estratégico ao CA

- Preparar **notas técnicas, relatórios e pareceres** para apoiar a tomada de decisão do Conselho de Administração.
- Acompanhar projetos estratégicos da instituição (ex.: implementação do 4G/5G, política de universalização do acesso, modernização das TIC).

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Fornecer assessoria em políticas públicas de comunicações eletrónicas, radiodifusão e TIC.
- Apoiar na análise de documentos e dossiês submetidos por operadores, parceiros e ministérios.

5.2.2 Coordenação Institucional e Governança

- Servir como elo entre o CA e os diferentes departamentos técnicos e administrativos.
- Coordenar a agenda institucional do CA e dos administradores.
- Preparar reuniões, atas e relatórios do Conselho de Administração.
- Assegurar o seguimento das decisões e instruções emanadas do CA.

5.2.3. Relações Externas e Cooperação

- Representar (ou preparar documentação para) a ARN em reuniões e eventos internacionais (ex.: CEDEAO, UEMOA, União Africana, UIT, ARCTEL, etc.).
- Apoiar na gestão de parcerias e cooperação técnica internacional.
- Redigir e acompanhar protocolos, memorandos e relatórios de atividades conjuntas.

5.2.4 Comunicação e Imagem Institucional

- Preparar discursos, comunicados de imprensa e intervenções oficiais da Direção.
- Colaborar na estratégia de comunicação pública e digital (site, redes sociais, boletins, relatórios anuais).
- Garantir a coerência da mensagem institucional em todos os canais.

5.2.5. Planeamento e Controlo Interno

- Apoiar na elaboração e acompanhamento do plano estratégico e plano anual de atividades.
- Monitorar indicadores de desempenho e resultados institucionais.
- Acompanhar projetos transversais de regulação, inovação ou modernização administrativa.

5.2.6. Conformidade, Ética e Transparência

- Assegurar o cumprimento das normas internas e externas (leis, regulamentos, códigos de conduta).
- Apoiar na gestão documental e arquivística de processos regulatórios.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Promover práticas de boa governança e transparência institucional.

KPIs

1. Eficiências administrativa e processual,
2. Qualidade e conformidade regulatória, e
3. Suporte estratégico e institucional.

5.2.7. Eficiência Administrativa

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Tempo médio de resposta a solicitações internas/externas	Mede a rapidez com que o assessor responde a pedidos de informação, minutas ou despachos.	≤ 48 horas úteis
Cumprimento de prazos administrativos e regulatórios	Percentagem de tarefas/documentos entregues dentro do prazo definido pela Direção ou Conselho de Administração.	≥ 95%
Taxa de retrabalho em documentos oficiais	Mede a qualidade das minutas e documentos produzidos (quantos precisam ser corrigidos).	≤ 5%
Tempo médio de tramitação de processos	Tempo entre a entrada e a conclusão de processos administrativos ou regulatórios.	≤ 10 dias úteis

5.2.8. Gestão Documental e de Informação

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Percentual de documentos arquivados corretamente	Mede a conformidade com a política de arquivo físico e digital da ARN.	100%
Taxa de digitalização de processos	Percentual de processos tratados de forma digital (em sistema interno ou e-mail institucional).	≥ 80%

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Conformidade com normas de sigilo e proteção de dados	Mede incidentes de violação de confidencialidade ou má gestão de informação.	0 Incidentes
---	--	--------------

5.2.9 Comunicação e Apoio Institucional

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Satisfação dos dirigentes e departamentos apoiados	Avaliação interna da qualidade do apoio prestado (ex.: organização de reuniões, atas, correspondência).	≥ 4 em escala de 1–5
Número de reuniões e eventos organizados sem falhas	Mede a eficiência na gestão de agendas e eventos institucionais.	≥ 95% sem falhas
Percentual de comunicações oficiais revisadas e conformes	Mede a qualidade linguística e formal das comunicações expedidas.	100% Conformes

5.2.10 Apoio Estratégico e Projetos

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Participação em projetos estratégicos da ARN	Percentual de envolvimento em iniciativas como consultas públicas, relatórios setoriais, etc.	≥ 80%
Número de melhorias administrativas implementadas	Quantas propostas de simplificação ou inovação processual foram sugeridas e aplicadas.	≥ 2 por semestre

5.2.11 Conformidade, Ética e Capacitação

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Incidências de não conformidade ética ou disciplinar	Registo de ocorrências ou reclamações formais.	0 Ocorrências
Participação em formações obrigatórias (transparência, RGPD, TIC, etc.)	Percentagem de cursos concluídos dentro do prazo.	100%

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Cumprimento do código de conduta e uso correto de recursos públicos

Avaliação qualitativa do comportamento e uso de meios da instituição.

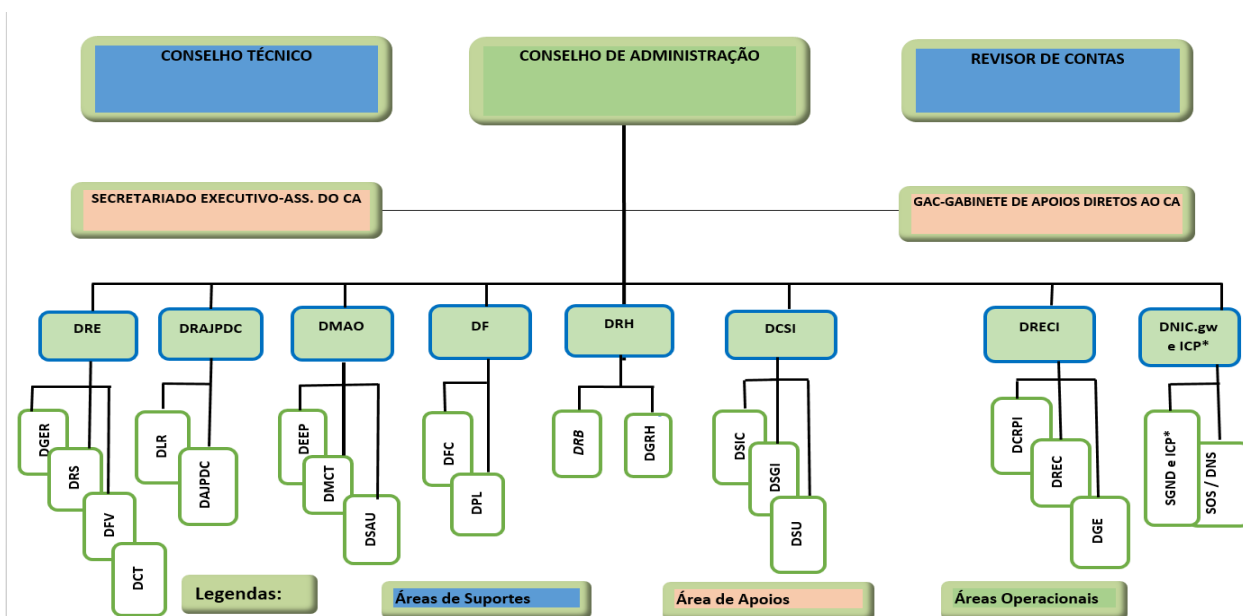
100% Conformidade

5.2.12 Observação

Esses KPIs podem ser acompanhados trimestralmente através de:

- Fichas de desempenho individuais,
- Relatórios de atividades do secretariado,
- Painel de controlo (Power BI, Excel, ou sistema interno),
- E avaliações qualitativas pelos diretores e gestores de área.

5.3-Direção das Relações Exteriores, Comunicação e Imagem



Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Missão

Desenvolver iniciativas de cooperação e promover a participação da ARN em organizações, organismos e instituições internacionais, bem como assegurar a divulgação de informação para o exterior através de uma salutar gestão dos meios de comunicação. Assegurar a Edição e a divulgação de informação mediante a gestão de meios de comunicação (interna e externa), realizando a comunicação institucional com para o mercado e outros stakeholders, apoiando aos utilizadores dos serviços de telecomunicações e TIC.

Principais Atribuições

- Assegurar a gestão de meios de comunicação interna e externa, envolvendo nomeadamente uma articulação com a imprensa;
- Promover a imagem institucional da ARN acompanhando o desenvolvimento de publicações de natureza técnica e institucional, bem como as campanhas informativas que sejam lançadas;
- Apoiar a realização de eventos internos e externos promovidos ou em que esteja envolvido a ARN;
- Acompanhar o desenvolvimento de assuntos de natureza internacional, bem como assegurar a intervenção da ARN nas organizações regionais e internacionais relevantes no domínio dos sectores postal, telecomunicações e tecnologias de informação;
- Desenvolver e acompanhar iniciativas de cooperação bilateral, multilateral e técnica, bem como a cooperação institucional com os países de língua oficial portuguesa;
- Promover, de forma alinhada com o Departamento dos RH, a divulgação interna das intervenções e posições assumidas pela ARN nos organismos e instâncias regionais e internacionais;

Indicadores

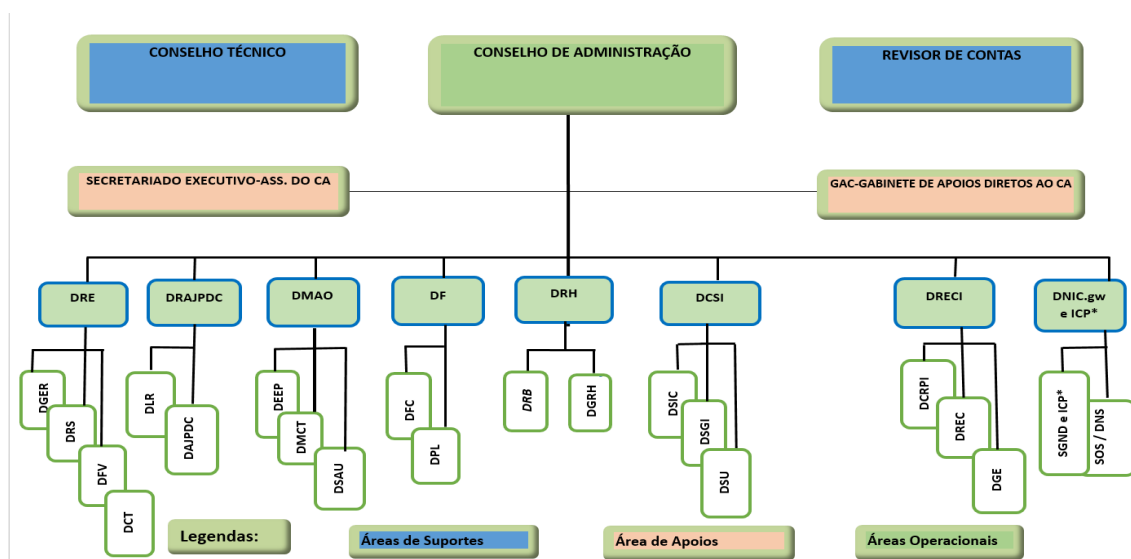
- Número de ações de Cooperação
- Número de boletins informativos produzidos e divulgados
- % de relatórios estatísticos publicados
- Número de *performance tables* disponibilizadas
- Número de eventos internacionais com participação da ARN

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Número de protocolos de cooperação definidos
- Número de eventos organizados pela ARN
- Número de campanhas de comunicação realizadas
- % de execução do plano de comunicação
- % de execução do plano de atividades das áreas

5.4-Direção da Radiocomunicação e Engenharia



Missão:

Coordenar, gerir, dirigir e administrar a regulação dos recursos raros, nomeadamente o espectro radioelétrico, as posições orbitais e a numeração, apresentando propostas de criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentos, planos e outros atos necessários à sua efetiva utilização dos referidos como recursos raros, propriedades inalienáveis, do Estado, de acordo com as normas legais em vigor.

Coordenar a homologação e certificação dos equipamentos terminais de telecomunicações que utilizem o espectro radioelétrico e se liguem às redes públicas de telecomunicações do país e mediante o cumprimento das normas legais em vigor, de forma a evitar danos nas redes de telecomunicações, interferências prejudiciais,

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

interrupções no funcionamento serviços de telecomunicações e operação de terminais roubados ou adulterados.

Coordenar, planear e avaliar a execução dos processos de controlo técnico do espectro radioelétrico e homologação dos equipamentos, mediante o cumprimento do ordenamento jurídico em vigor e do disposto nos títulos de autorizações, para que os serviços de telecomunicações sejam prestados com legalidade, segurança, cobertura e continuidade.

Atribuições e responsabilidades:

- a. Coordenar a elaboração e propor processos, procedimentos, instruções de trabalho, formatos e outros instrumentos de trabalho para a regulação do uso e exploração dos recursos raros.
- b. Coordenar a elaboração de propostas de criação, modificação, reforma ou extinção de normas aplicadas à área de utilização e exploração dos recursos raros, e submetê-las às instâncias superiores para aprovação.
- c. Coordenar com as Unidades Administrativas sob sua responsabilidade, a identificação para criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentos para executar a gestão, o controlo dos recursos raros e homologação de equipamentos, e apresentar ao Conselho de Administração para aprovação.
- d. Coordenar a execução, acompanhamento e supervisão dos procedimentos de regulamentação da utilização e exploração dos recursos raros.
- e. Coordenar a elaboração de propostas para o Plano Nacional de Atribuição de Frequências e para o Quadro Nacional de Atribuição de Frequência.
- f. Coordenar a elaboração de propostas de modificação ou atualização do Plano Nacional de Atribuição de Frequências, e do Quadro Nacional de Atribuição de Frequências e do Plano Nacional de Numeração.
- g. Coordenar a elaboração de propostas de criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentos complementares sobre numeração, sinalização, transmissão, sincronização, portabilidade, entre outros, e apresentá-los para aprovação da entidade competente.
- h. Coordenar a elaboração e atualização de propostas para canalização de faixas de frequência.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- i. Coordenar a elaboração de propostas para a deslocalização, reorganização e reutilização do espectro rádio, de forma a otimizar a sua utilização, e preparar o relatório para compensação, se aplicável.
- j. Coordenar, formular e apresentar propostas de valorização e condições económicas para a alocação, utilização e exploração do espectro radioelétrico, pagamentos periódicos das taxas e direitos de utilização de frequências para a prestação de serviços de telecomunicações e radiodifusão.
- k. Coordenar a elaboração de propostas para criação, modificação, reforma do Plano Nacional de Numeração de modo a acomodar novos serviços de telecomunicações, e submetê-las à aprovação da entidade competente.

Atribuições e Responsabilidades

- l. Coordenar, formular e apresentar propostas de valorização e condições económicas para a atribuição, utilização e exploração dos recursos de numeração, pagamentos periódicos das taxas e direitos de utilização dos recursos de numeração para a prestação de serviços de telecomunicações.
- m. Coordenar a elaboração de propostas para criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentos de administração e controlo das frequências de uso reservado à segurança nacional, e submetê-las à aprovação da autoridade competente.
- n. Coordenar a elaboração de relatórios para a determinação das frequências a atribuir por concurso público e aquelas para as quais poderá ser estabelecida uma limitação para a sua atribuição.
- o. Coordenar o estabelecimento dos requisitos, o conteúdo, as condições, os prazos e as etapas dos títulos de autorizações para a utilização e exploração dos recursos raros.
- p. Coordenar a investigação de operações não autorizadas ou irregulares no domínio do espectro radioelétrico, dos recursos de numeração e dos serviços de radiodifusão.
- q. Coordenar as atividades relativas ao encerramento de estações não autorizadas de serviços de radiodifusão.
- r. Coordenar a fiscalização e a avaliação do controlo técnico do espectro radioelétrico, dos serviços de radiodifusão, a homologação de equipamentos terminais e a execução do procedimento administrativo sancionatório realizado por esta Direção.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- s. Coordenar com as agências e entidades do Estado para tratar de questões relacionadas com as telecomunicações em termos de segurança do Estado, emergências e entrega de informações para investigações judiciais, dentro do devido processo legal.
 - t. Coordenar questões relacionadas com o desenvolvimento e entrega de planos de contingência para prestadores de serviços, bem como ações para a restauração de serviços e recuperação de redes em caso de emergência ou de força maior.
 - u. Formular, avaliar e apresentar as necessidades de aquisição de equipamentos, pacotes, sistemas informáticos e serviços de consultoria no âmbito da regulamentação, em coordenação com o Conselho de Administração.
- v. Coordenar o atendimento dos pedidos de suspensão dos serviços gerais de telecomunicações.
- w. Orientar a formulação e supervisionar, avaliar e reportar o cumprimento dos planos anuais de trabalho das Unidades Administrativas sob sua responsabilidade.
 - x. Cumprir outras tarefas e responsabilidades atribuídas pelo Conselho de Administração.

Indicadores

1. **Taxa de utilização do espectro:** mede a percentagem do espectro disponível que está efetivamente em uso, ajudando a identificar áreas de potencial subutilização ou sobrecarga.
2. **Número de licenças emitidas:** indica a quantidade de operadores ou serviços autorizados a usar o espectro, refletindo a abrangência da gestão.
3. **Tempo de emissão de licenças:** avalia a eficiência do processo de concessão de licenças, quanto tempo leva para emitir uma autorização.
4. **Conformidade regulatória:** percentagem de operadores que cumprem as normas e limites estabelecidos para o uso do espectro, garantindo uma gestão eficiente e segura.
5. **Incidentes de interferência:** número de casos reportados de interferências que afetam a qualidade dos serviços, indicando a eficácia na coordenação e controle do uso do espectro.
6. **Capacidade de planeamento e alocação:** avaliação da precisão e eficiência na alocação de faixas de frequência para diferentes serviços e setores.
7. **Atualização e manutenção do banco de dados do espectro:** frequência e precisão na atualização das informações sobre o uso do espectro, essenciais para uma gestão eficaz.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

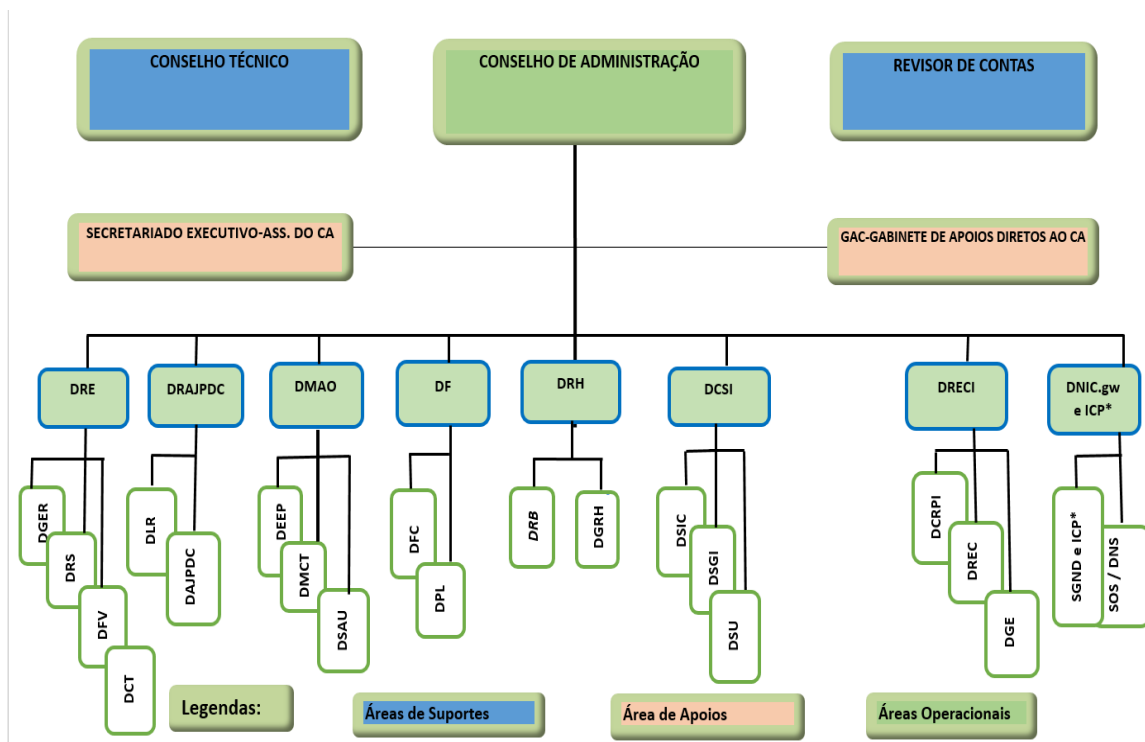
Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

8. **Taxa de utilização do espectro:** mede a percentagem do espectro disponível que está efetivamente em uso, ajudando a identificar áreas de potencial subutilização ou sobrecarga.
9. **Número de licenças emitidas:** indica a quantidade de operadores ou serviços autorizados a usar o espectro, refletindo a abrangência da gestão.
10. **Tempo de emissão de licenças:** avalia a eficiência do processo de concessão de licenças, quanto tempo leva para emitir uma autorização.
11. **Conformidade regulatória:** percentagem de operadores que cumprem as normas e limites estabelecidos para o uso do espectro, garantindo uma gestão eficiente e segura.
12. **Incidentes de interferência:** número de casos reportados de interferências que afetam a qualidade dos serviços, indicando a eficácia na coordenação e controle do uso do espectro.
13. **Capacidade de planeamento e alocação:** avaliação da precisão e eficiência na alocação de faixas de frequência para diferentes serviços e setores.
14. **Atualização e manutenção do banco de dados do espectro:** frequência e precisão na atualização das informações sobre o uso do espectro, essenciais para uma gestão eficaz.

5.5-Direção da Regulamentação, Assuntos Jurídicos, Promoção e Defesa dos Consumidores

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país



Missão:

Assessorar, coordenar e controlar a gestão jurídica institucional, através da aplicação do ordenamento jurídico vigente para conferir segurança jurídica aos atos administrativos institucionais.

Coordenar a conceção e gerir os títulos de autorizações para a prestação de serviços de telecomunicações, de radiodifusão por assinatura e de atividades relacionadas com o comércio eletrónico e a assinatura eletrónica e a utilização das redes de telecomunicações, mediante a aplicação do regime jurídico vigente, de modo que prevaleça o interesse público e geral.

Gerir, executar e supervisionar o atendimento das solicitações (solicitações de informação, reclamações, queixas e sugestões) apresentadas pelos assinantes, clientes e utilizadores dos serviços de telecomunicações, de radiodifusão e dos serviços, através da

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

implementação de processos que assegurem o atendimento com excelência, com o objetivo de auxiliar os cidadãos a exercerem os seus direitos e obrigações de acordo com o ordenamento jurídico vigente

Atribuições e responsabilidades:

1. Coordenar a prestação da assessoria jurídica à autoridade máxima da ARN na tomada de decisões de acordo com a Constituição, legislação e demais regulamentação em vigor.
2. Coordenar a realização de estudos e assessoria de natureza jurídica no quadro das competências da ARN.
3. Propor a mais ampla divulgação e educação sobre a legislação dos sectores postal e de telecomunicações no seio do ARN e junto da comunidade em geral.
4. Coordenar a compilação e a análise da legislação aplicável ao sector por forma a detetar insuficiências ou justaposições e consequente correção por medidas legislativas e regulamentares adequadas.
5. Pronunciar-se sobre as providências legislativas do sector das comunicações.
6. Coordenar, acordar e apresentar planos, processos, procedimentos e outros regulamentos relativos aos processos sob a sua responsabilidade, e monitorizar a sua aplicação e conformidade.
7. Aprovar formatos e instruções de trabalho referentes aos processos sob sua responsabilidade, e monitorizar a sua aplicação e cumprimento.
8. Coordenar a prestação da assessoria jurídica sobre a correta aplicação e interpretação das normas legais, sobre questões relacionadas com a missão institucional e nas áreas de direito aplicáveis.
9. Orientar a formulação, supervisionar, avaliar e reportar o cumprimento dos planos anuais de trabalho da Direção.
10. Propor e participar na elaboração e atualização das normas legais que regulam o setor e a gestão da instituição.
11. Legalizar os projetos de acordos, regulamentos, resoluções, contratos, convenções e outros instrumentos legais solicitados pela autoridade institucional.
12. Propor processos, procedimentos, orientações, instruções de trabalho, formatos e outros instrumentos de trabalho para a concessão, renovação, cedência, transferência, alienação, extinção, modificação e administração de títulos de autorizações para a prestação de serviços de telecomunicações, instalação e/ou exploração de redes de telecomunicações, incluindo serviços de

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- radiodifusão por assinatura e atividades relacionadas com a tecnologia eletrónica comércio e assinatura eletrónica.
13. Identificar os requisitos para a criação, modificação, reforma ou extinção do regulamento de gestão de títulos de autorizações para a prestação de serviços de telecomunicações e/ou instalação e exploração de redes de telecomunicações, incluindo os serviços de radiodifusão por subscrição e as atividades relacionadas com o comércio eletrónico e a assinatura eletrónica, e submetê-lo à aprovação da autoridade competente.
 14. Executar e gerir os procedimentos de concessão, renovação, cessão, transferência, alienação, modificação, cessação e administração de títulos de autorizações para a prestação de serviços, exploração de serviços de telecomunicações e instalação e/ou exploração de redes de telecomunicações, de radiocomunicações, incluindo serviços de transmissão por subscrição e atividades relacionadas com o comércio eletrónico e assinatura eletrónica.
 15. Executar o processo de autorização de prorrogação de prazos para a instalação e exploração de redes e/ou prestação de serviços de telecomunicações, incluindo os serviços de radiodifusão por subscrição e prestação de serviços postais.
 16. Manter o controlo sistemático sobre o cumprimento do estabelecido nas licenças e registos dos operadores de redes e prestadores dos serviços de telecomunicações e de radiodifusão.
 17. Definir, em colaboração com as Direções concernentes, os modelos de autorizações dos serviços e redes de telecomunicações, radiocomunicações e etc.
 18. Executar concursos públicos convocados pela ARN para atribuição de títulos de autorizações para a prestação de serviços de serviços de telecomunicações e instalação e/ou exploração de redes de telecomunicações e atividades relacionadas com o comércio eletrónico e assinatura eletrónica.
 19. Gerir o procedimento de aprovação de contratos de adesão e revenda de serviços de telecomunicações.
 20. Gerir o procedimento de registo de serviços de certificação por terceiros ligados a entidades certificadoras de informação.
 21. Gerir o procedimento de autorização de alterações de controlo de fornecedores de serviços de telecomunicações.
 22. Notificar o incumprimento das obrigações estabelecidas nos títulos de autorizações dos prestadores de serviços. Prestadores de serviços e exploradores de redes de telecomunicações, incluindo os serviços de radiodifusão por subscrição e as atividades relacionadas com o comércio eletrónico e a assinatura

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

eletrónica, para instauração do procedimento administrativo das entidades sancionadas.

23. Propor processos, procedimentos, instruções de trabalho, formatos e outras ferramentas de trabalho para satisfazer as necessidades dos assinantes, clientes e utilizadores dos serviços, de telecomunicações e radiodifusão.
24. Gerir o atendimento das necessidades dos assinantes, clientes e utilizadores dos serviços postais, serviços de telecomunicações, e de radiodifusão, perante os prestadores dos referidos serviços e encaminhar para as correspondentes direção.
25. Analisar as necessidades dos assinantes, clientes e utilizadores dos serviços de telecomunicações, e radiodifusão para identificar e propor modificações aos regulamentos existentes e identificar ações de controlo em coordenação com as direções competentes.
26. Planear e implementar programas e atividades de educação e sensibilização dos consumidores de serviços de telecomunicações, de serviços radiodifusão sobre os seus direitos.
27. Planear e implementar inquéritos para obter a perceção dos assinantes, clientes e utilizadores de serviços de telecomunicações, dos serviços e radiodifusão.

28-Cumprir outras disposições e delegações emitidas pelo Conselho de Administração.

Indicadores:

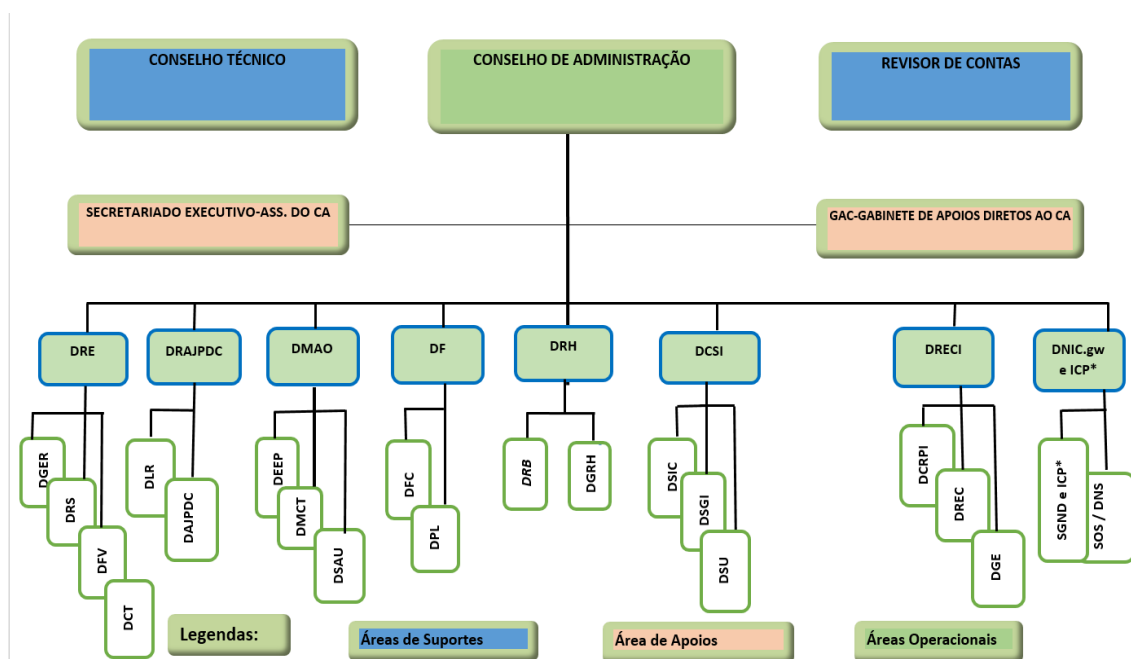
1. **Índice de satisfação dos consumidores:** mede o nível de satisfação dos consumidores atendidos pelos serviços de defesa e promoção, indicando a efetividade das ações de proteção ao consumidor.
2. **Número de denúncias e reclamações resolvidas:** avalia a quantidade de casos recebidos e solucionados, refletindo a eficiência na resolução de questões dos consumidores.
3. **Tempo médio de resolução de processos jurídicos e administrativos:** indica a agilidade na tramitação e resolução de processos relacionados à regulamentação e defesa do consumidor.
4. **Percentual de regulamentações atualizadas e implementadas:** mede a proporção de normas e regulamentos revisados ou criados que estão em vigor e sendo aplicados efetivamente.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5. **Número de campanhas de conscientização realizadas:** avalia a quantidade de ações de promoção dos direitos do consumidor realizado ao longo do período.
6. **Taxa de conformidade dos fornecedores às regulamentações:** mede a percentagem de empresas ou fornecedores que cumprem as normas estabelecidas, refletindo a eficácia da fiscalização e orientação.
7. **Índice de recursos jurídicos ganhos em defesa do consumidor:** avalia a quantidade de processos ou ações judiciais favoráveis aos consumidores, demonstrando a força da atuação jurídica.
8. **Número de parcerias e ações conjunta com outras instituições:** indica a colaboração com órgãos públicos, entidades civis e setor privado na promoção dos direitos do consumidor.

5.5-Direção de Mercados e Acompanhamentos dos Operadores



Missão:

Coordenar a análise do impacto regulatório e de mercado do setor das telecomunicações, respeitando o ordenamento jurídico aplicável.

Atribuições e responsabilidades

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- a) Propor processos, procedimentos, orientações, instruções de trabalho, formatos e outras ferramentas de trabalho para estudos, análises estatísticas e de mercado
- b) Coordenar a definição dos métodos e modelos de cálculo de custos para a aplicação das tarifas de interligação e de acesso, e submeter à aprovação da instância competente

- d) Coordenar a elaboração dos relatórios sobre o comportamento do mercado das telecomunicações e postal, determinando a eventual existência de distorções que afetem a concorrência ou violem direitos dos assinantes e utilizadores, incluindo regras especiais para os prestadores que, individual ou coletivamente, tenham poder significativo de mercado, para evitar o abuso de posições dominantes e prevenir condutas anti concorrenciais no sector de telecomunicações.
- e) Coordenar a elaboração de propostas de criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentação ex ante sobre o comportamento do mercado das telecomunicações, determinando a eventual existência de distorções que afetem a concorrência ou violem direitos dos assinantes e utilizadores, bem como determinando a existência de prestadores que, individualmente ou em conjunto, exercer poder significativo de mercado, incluindo regras especiais para os prestadores que, individual ou coletivamente, tenham poder significativo de mercado e se submetam à aprovação da autoridade competente.
- f) Coordenar a elaboração dos relatórios para determinar novos mercados relevantes ou rever os já estabelecidos.
- g) Coordenar a elaboração de modelos de valorização económica para a afetação e utilização, exploração e/ou aproveitamento do espectro radioelétrico, em colaboração com a DRE e submetê-los à aprovação da autoridade competente.
- h) Coordenar a elaboração de propostas de criação, modificação, reforma ou extinção de regulamentos para a fixação do valor dos direitos de atribuição de títulos de autorização, das taxas de utilização do espectro radioelétrico, das taxas de utilização dos recursos de numeração e das taxas de emissão de certificados de homologação e de conformidade dos equipamentos terminais de telecomunicações, em colaboração com a Direção de Gestão dos Recursos Raros, em colaboração com as direções concernentes e apresentá-los à aprovação da entidade competente.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- i) Coordenar a elaboração de estudos e relatórios para estabelecer o pagamento de taxas para procedimentos de concessão de títulos de autorizações, renovações, modificações, registos, certificações ou outras atividades ou serviços administrativos.
- j) Coordenar a definição de modelos de análise da competição no mercado dos sectores de telecomunicações e TIC.
- k) Coordenar os estudos com vista a analisar o impacto das novas tecnologia e serviços sobre a economia, o nível de competitividade e os usuários dos serviços dos sectores das telecomunicações e TIC.
- l) Acompanhar, analisar e avaliar a concorrência entre as entidades licenciadas e os serviços por elas prestados e seus desempenhos.
- m) Coordenar a análise e avaliação da situação e o desenvolvimento do mercado das telecomunicações e TIC.
- n) Coordenar a análise de pedidos de alteração de capital social, transferências, cisão, fusão, incorporação e transformação das entidades autorizadas.
- o) Apreçar e informar situações de diferendos entre operadores do sector e apoiar a resolução de conflitos quando esteja em causa o cumprimento de medidas regulatórias ou quando se verifiquem condições que envolvam alteração de estruturas de mercado.
- p) Realizar estudos com vista a avaliar alterações dos aspetos económicos relativos à interligação, estrutura de custos e rentabilidade dos serviços das entidades licenciadas ou registadas.
- q) Coordenar a realização de estudos para verificar a existência de subsídios cruzados entre empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.
- r) Realizar estudos com vista a definição de modelos de custeio a serem seguidos pelas entidades licenciadas.
- s) Analisar os relatórios de contas das empresas licenciadas e emitir os relatórios pertinentes.
- t) Elaborar estudos e relatórios tarifários para os serviços de telecomunicações.
- u) Elaborar relatórios sobre a expansão e o desenvolvimento dos serviços de telecomunicações e TIC.
- v) Elaborar relatórios sobre impacto regulatório.
- w) Elaborar propostas para criar, modificar, reformar ou extinguir regulamentos de contabilidade regulamentar administrativa de serviços e submetê-las à aprovação da autoridade competente.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- x) Desenvolver projetos para a implementação de instrumentos permanentes de extração e consolidação de informação do setor das telecomunicações e submetê-los à aprovação da autoridade competente.
- y) Coordenar a promoção de iniciativas no contexto do desenvolvimento de cenários de implementação de novos serviços, tendo em conta o âmbito da convergência.
- z) Propor medidas para a universalização de serviços e redes de telecomunicações e serviços postais.

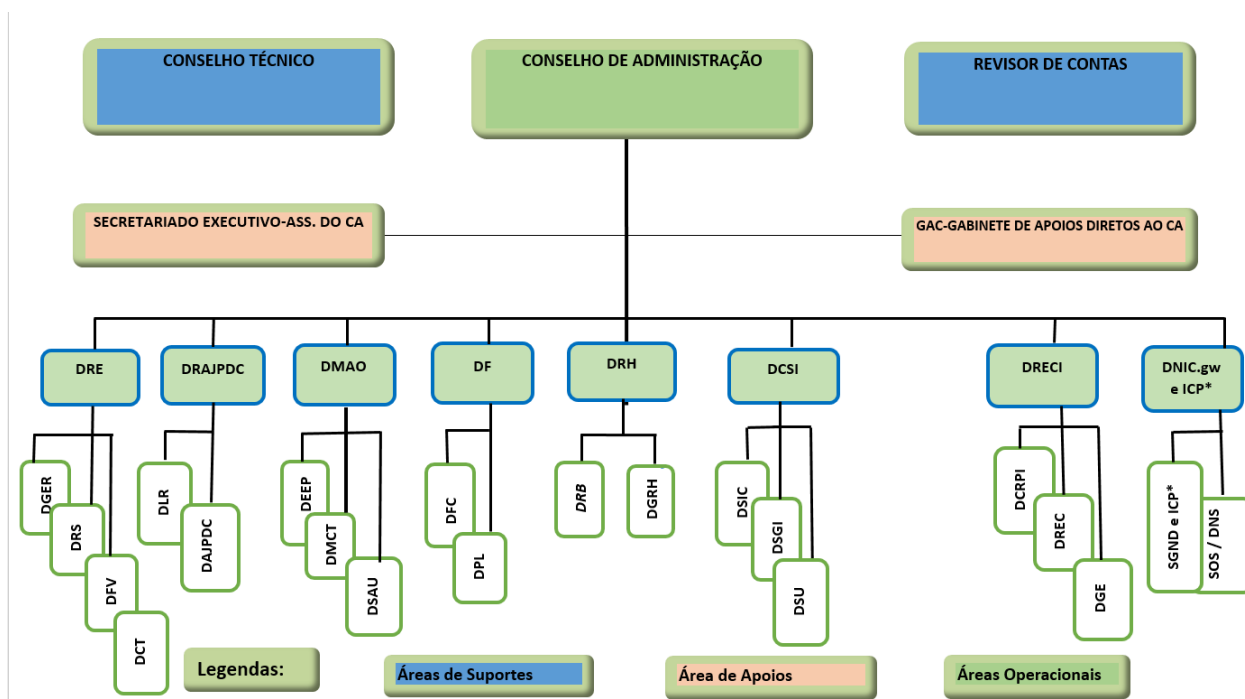
Cumprir outras atribuições e responsabilidades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração.

Indicadores:

1. **Índice de conformidade dos operadores:** mede a percentagem de operadores que cumprem as normas e regulamentos estabelecidos, indicando a eficácia do acompanhamento e fiscalização.
 2. **Número de inspeções e auditorias realizadas:** avalia a quantidade de ações de monitoramento feitas para garantir o cumprimento das regras pelos operadores.
 3. **Tempo médio de resposta a solicitações e denúncias:** indica a agilidade na análise e resolução de questões relacionadas aos operadores no mercado.
 4. **Taxa de resolução de problemas identificados:** mede a percentagem de questões ou irregularidades detetadas que foram resolvidas ou sanadas.
 5. **Número de relatórios de acompanhamento de mercado produzidos:** avalia a quantidade e qualidade dos relatórios de análise de mercado e desempenho dos operadores.
 6. **Índice de satisfação dos operadores com o acompanhamento:** mede o grau de satisfação dos operadores em relação ao suporte, fiscalização e orientações recebidas.
 7. **Participação de mercado dos operadores regulados:** acompanha a evolução da participação de mercado dos operadores sob fiscalização, ajudando a entender o impacto das ações regulatórias.
 8. **Número de ações corretivas e penalidades aplicadas:** indica a quantidade de medidas disciplinares ou corretivas tomadas em função de irregularidades detetadas.
- 5.6-Direção de Comunicação e Sistema de informação

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país



Missão

Garantir a gestão e otimização dos sistemas informáticos, tecnologias e telecomunicações e a sua adequabilidade às necessidades presentes e futuras da organização.

Principais Atribuições

- Definir e garantir a implementação da estratégia de desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (infraestruturas, hardware e software), promovendo a incorporação de novas ferramentas que respondam às necessidades da atividade e a necessidade de melhoria contínua
- Implementar, assegurar, e gerir as infraestruturas de suporte (rede de comunicações, parque informático, software, hardware), assegurando o seu funcionamento, gestão e atualização
- Assegurar a execução e coordenação técnica de tarefas de operação, manutenção e administração dos diferentes componentes do sistema informático, incluindo redes, bases de dados e aplicações, garantindo a sua qualidade e a sua monitorização permanente

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Implementar mecanismos necessários de segurança do sistema informático, garantindo a privacidade e a integridade quer dos vários componentes que formam os sistemas informáticos e de comunicações, quer da informação constante dos ficheiros informáticos centralizados ou que circulem na rede de ligações telemáticas
- Propor soluções de evolução da infraestrutura de suporte tecnológico dos sistemas de redes de comunicação e elaborar propostas de aquisição de sistemas aplicacionais e de equipamentos necessários ao suporte das atividades
- Garantir a correta gestão dos meios informáticos (software e hardware), elaborando e mantendo atualizado o cadastro dos meios informáticos
- Resolver as solicitações de apoio enviadas pelas unidades orgânicas

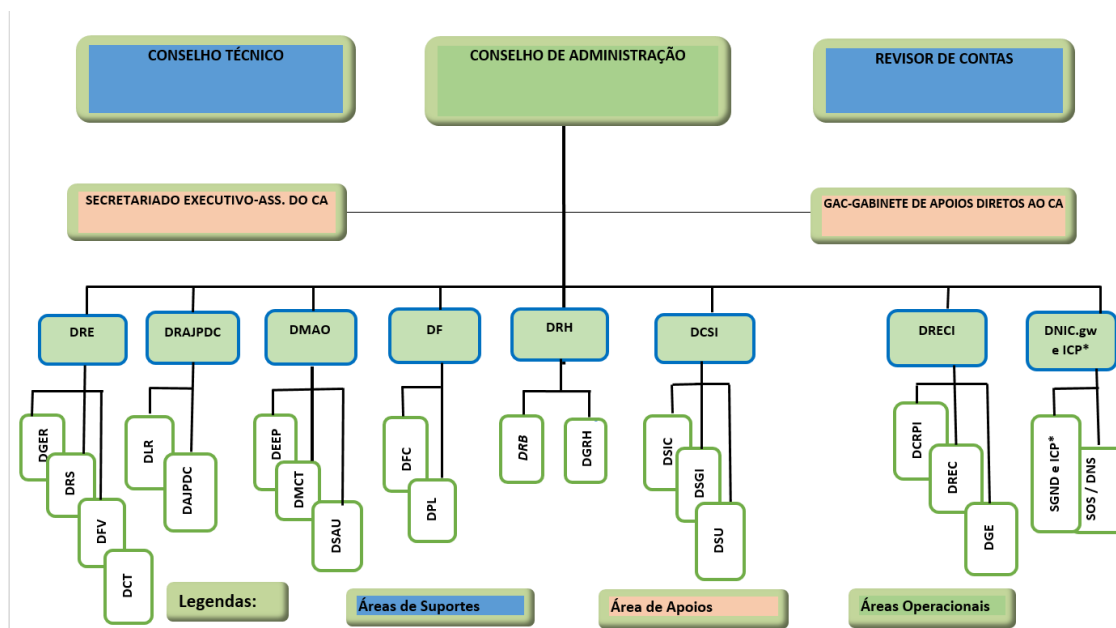
Indicadores

- Taxa de Execução do Plano Estratégico de SI
- Tempo médio de resposta às solicitações internas
- % de resposta às solicitações internas
- Taxa de resolução das solicitações interna
- Grau de operacionalidade dos sistemas de informação
- Execução da Política de Cópias de segurança
- Parecerdes emitidos vs. Parecerdes solicitados
- % de execução do plano de atividades da área

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5.7 Direção das Finanças da ARN



Missão:

Coordenar, acompanhar e controlar a gestão institucional nas áreas financeira, observando as normas legais em vigor e os mecanismos de controlo definidos pelas instituições competentes e pela autoridade máxima da organização, de acordo com o planeamento institucional.

Atribuições e responsabilidades: ARN – Autoridade Reguladora Nacional das Comunicações eletrónicas e TIC da Guiné-Bissau, que, como entidade administrativa independente, precisa de uma **Direção das Finanças** (ou Direção Administrativa e Financeira) sólida para garantir **transparência, sustentabilidade e boa gestão dos recursos públicos e próprios**.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5.7.1 Função Geral

A **Direção das Finanças** é responsável por **planear, gerir, controlar e reportar** todos os aspetos **financeiros, orçamentais, patrimoniais e de aprovisionamento** da entidade. O seu objetivo principal é **assegurar a utilização eficiente, legal e transparente dos recursos financeiros** da ARN, de acordo com as normas nacionais e internacionais de gestão pública e com as orientações do Conselho de Administração.

5.7.2 Principais Atribuições

5.7.2.1 Planeamento e Gestão Orçamental

- Elaborar o **projeto de orçamento anual** da ARN, em articulação com as direções técnicas.
- Controlar a **execução orçamental** e propor **ajustes ou revisões** quando necessário.
- Preparar **relatórios periódicos de execução financeira** para o Conselho de Administração e entidades de tutela (Ministério das Finanças, Tribunal de Contas, etc.).
- Garantir o **equilíbrio entre receitas próprias (taxas regulatórias, licenças, etc.) e despesas operacionais**.

5.7.2.2 Gestão Financeira e Contabilidade

- Assegurar a **contabilidade geral e analítica** da instituição, de acordo com o plano de contas público e normas de auditoria.
- Processar **pagamentos, cobranças e reconciliações bancárias**.
- Gerir **fluxos de caixa, fundos de maneo e contas bancárias**.
- Preparar as **demonstrações financeiras anuais** e coordenar as **auditorias internas e externas**.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

5.7.2.3 Gestão de Receitas e Taxas Regulatórias

- Supervisionar a **cobrança das taxas de licenciamento, supervisão e outras receitas próprias** da ARN.
- Manter **controlo atualizado** das contas de operadores e entidades reguladas.
- Garantir a **transparência e rastreabilidade** de todas as receitas.

5.7.2.4 Gestão Patrimonial e Logística

- Gerir o **inventário de bens móveis e imóveis**, equipamentos e veículos.
- Coordenar **processos de aquisição, contratação pública e gestão de fornecedores**.
- Assegurar a **manutenção das infraestruturas e ativos** da instituição.

5.7.2.5 Controlo Interno e Transparência

- Implementar **mecanismos de controlo interno financeiro** e de gestão de riscos.
- Assegurar o **cumprimento das normas legais e regulatórias** sobre finanças públicas.
- Cooperar com os **órgãos de fiscalização** (Inspeção-Geral de Finanças, Tribunal de Contas, auditorias externas).

5.7.2.6 Apoio Estratégico e Institucional

- Fornecer **dados financeiros e projeções** para apoiar a **tomada de decisão** do Conselho de Administração.
- Participar na **elaboração do Plano Estratégico e do Relatório de Contas Anual**.
- Apoiar **projetos de investimento, cooperação e financiamento externo** (ex.: programas da UIT, CEDEAO, Banco Mundial, etc.).

6. Estrutura Interna Típica

Uma Direção das Finanças numa agência como a ARN pode estar subdividida em:

- Serviço de Contabilidade e Tesouraria
- Serviço de Orçamento e Planeamento Financeiro
- Serviço de Património e Logística
- Serviço de Aprovisionamento e Contratação Pública

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Indicadores de Resultados: KPIS

Direção Financeira de uma agência reguladora, como a ARN tem um papel estratégico: garantir a sustentabilidade financeira, a boa gestão dos recursos públicos, e a transparência na execução orçamental.

6.1. Planeamento e Execução Orçamental

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Taxa de execução orçamental global	Percentagem do orçamento anual efetivamente executado (despesas realizadas / orçamento aprovado).	90% – 100%
Desvio entre orçamento previsto e executado	Diferença percentual entre o orçamento planeado e o executado (para avaliar precisão do planeamento).	≤ 5%
Tempo médio de elaboração do orçamento anual	Mede a eficiência no processo de planeamento e submissão do orçamento.	≤ 30 dias antes do prazo legal
Percentual de revisões orçamentais aprovadas sem ressalvas	Mede a qualidade e rigor das revisões orçamentais apresentadas.	100%

6.2 Gestão Financeira e Contabilidade

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Taxa de conformidade com normas de contabilidade pública e auditoria	Percentagem de conformidade com as normas do Tesouro e Tribunal de Contas.	100%
Tempo médio de processamento de pagamentos	Mede a agilidade no pagamento de fornecedores e parceiros.	≤ 10 dias úteis após receção da fatura
Percentual de reconciliações bancárias concluídas no prazo	Mede a eficiência no fecho contabilístico mensal.	100% até o 10º dia útil de cada mês

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Número de erros contabilísticos identificados por auditoria	Mede a precisão dos registos financeiros.	≤ 2 por trimestre

6.3. Gestão de Receitas e Cobrança

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Taxa de cobrança de taxas regulatórias	Percentagem de receitas arrecadadas face às previstas (taxas de operadores de telecomunicações, licenças, etc.).	≥ 95%
Tempo médio de emissão de faturas e notificações	Mede a agilidade no processo de faturação.	≤ 5 dias após o período de referência
Taxa de in adimplência dos operadores	Percentagem de valores em atraso.	≤ 3%
Percentual de recuperação de créditos antigos	Percentagem de dívidas recuperadas em relação ao total pendente.	≥ 70%

6.4 Controlo Interno e Transparência

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Número de recomendações de auditoria implementadas	Percentagem de recomendações interna/externas efetivamente aplicadas.	≥ 90%
Número de não conformidades identificadas em auditorias	Mede a robustez dos controlos internos.	≤ 2 por ano
Publicação atempada de relatórios financeiros e de execução orçamental	Percentagem de relatórios entregues dentro dos prazos legais.	100%
Transparência orçamental (índice interno)	Avaliação da clareza e disponibilidade das informações financeiras.	≥ 4/5

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

6.5. Gestão de Recursos Humanos e Capacitação Financeira

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Taxa de formação contínua da equipa financeira	Percentagem de técnicos que participam em formações anuais (contabilidade, gestão pública, SIGFIP, etc.).	100%
Produtividade financeira	Volume de processos financeiros tratados por colaborador/mês.	Definido conforme carga de trabalho
Rotatividade do pessoal financeiro	Mede a estabilidade da equipa e retenção de competências.	≤ 5%

6.6 Apoio à Decisão e Estratégia

KPI	Descrição	Meta Sugerida
Prazo de entrega de relatórios financeiros de apoio ao Conselho de Administração	Mede a capacidade de fornecer dados para tomada de decisão.	≤ 5 dias úteis após o fecho do mês
Precisão das previsões financeiras e de tesouraria	Diferença média entre previsão e resultado real.	≤ 5%
Participação em projetos de modernização e eficiência administrativa	Envolvimento em iniciativas de digitalização e controlo interno.	≥ 2 Projetos por ano

6.6 Monitorização e Avaliação

Esses KPIs podem ser:

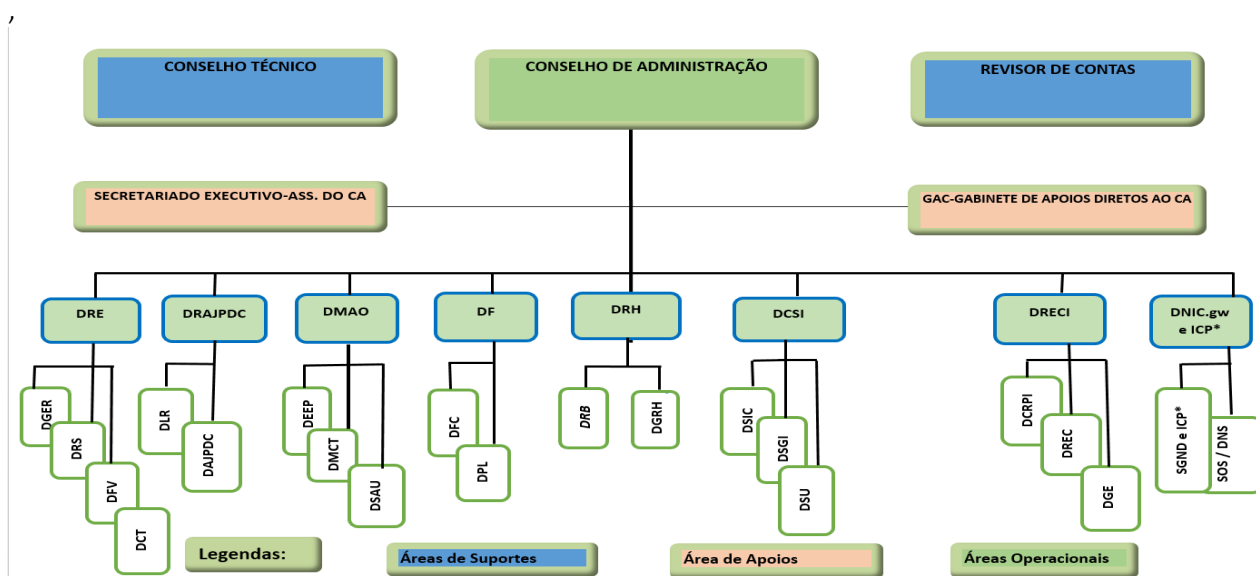
- Acompanhados **mensalmente ou trimestralmente** pela Direção Financeira e pela Direção-Geral da ARN;
- Inseridos num **painel de controlo interno** (em Excel ou Power BI);

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Reportados no **Relatório de Gestão Anual** ou no **Balanço de Execução Orçamental**.

6.8-Direção dos Recursos Humanos



Missão

A Direção dos Recursos Humanos, cuidará dos aspetos de Recrutamento e seleção, identificar, atrair e contratar os melhores talentos para a empresa, treinamento e desenvolvimento, promover as capacitações e programas de desenvolvimento para melhorar as habilidades dos funcionários, gestão de desempenho e avaliar o desempenho dos colaboradores e implementar planos de melhoria da administração de benefícios, gerenciar salários, benefícios, convênios e outros incentivos oferecidos aos funcionários, relações laborais manter um bom relacionamento entre empregador e empregados, garantindo o cumprimento das leis trabalhistas, cuidar do clima organizacional, promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo, planeamento de Recursos Humanos, planejar a força de trabalho de acordo com as necessidades da empresa.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Promover o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos, bem como a eficiência dos processos e comunicação interna, estimulando a coesão e o desenvolvimento organizacional.

Principais Atribuições

- Propor e coordenar a implementação da política de RH, incluindo os aspetos relacionados com: recrutamento e seleção, acolhimento, estratégia remunerativa, motivação e incentivos, formação, avaliação de desempenho, carreiras e gestão de talento, mobilidade e sucessão;
- Apoiar as demais unidades orgânicas na operacionalização da política de gestão de recursos humanos;
- Definir e implementar o modelo de desenvolvimento de liderança;
- Promover o aproveitamento do potencial humano da organização por meio de ações de formação e desenvolvimento adequados às necessidades internas e do mercado;
- Propor e operacionalizar medidas conducentes à criação/ reforço da “cultura organizacional da ARN” e à melhoria permanente do clima organizacional;
- Assegurar a eficiência do modelo organizacional, bem como a sua adoção interna, propondo medidas conducentes à sua permanente otimização;
- Realizar sistematicamente exercícios de dimensionamento ótimo da estrutura de recursos humanos, identificando desequilíbrios e propondo medidas de minimização dos mesmos;
- Elaborar anualmente o plano previsional de recursos humanos, incluindo medidas para gestão de eventuais desequilíbrios que existam;
- Promover a adoção de uma lógica de gestão por processos, garantindo a formalização dos procedimentos internos, a monitorização do seu cumprimento, a avaliação do seu desempenho através de indicadores quantitativos e a utilização de plataformas tecnológicas que contribuam para a sua agilização;
- Definir e implementar o plano de comunicação interno, incluindo as ferramentas ou instrumentos necessários à sua operacionalização;
- Preparar a chegada de novos trabalhadores e realizar as atividades de acolhimento;
- Recolher e organizar elementos necessários à preparação das decisões em matéria de gestão dos recursos humanos;
- Apoiar a implementação de projetos estruturantes, nomeadamente no que diz respeito à gestão da mudança.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Indicadores

- Horas de formação/ desenvolvimento por colaborador
- Número de workshops internos para disseminação do conhecimento após participação em eventos internacionais
- Grau de execução do plano de formação
- Taxa de Turnover
- % de colaboradores avaliados
- Classificação média da avaliação de desempenho
- Grau de execução do plano previsional de recursos humanos
- % de execução do plano de atividades da área
- Classificação média do clima organizacional

Adicionalmente, as várias unidades orgânicas apresentam, enquanto atribuições transversais, as seguintes:

- Programar, numa perspetiva de médio prazo, as atividades a serem desenvolvidas por si
- Elaborar, submeter à aprovação, executar e controlar a execução do plano de atividades e orçamento da sua unidade
- Conduzir a atividade da unidade e propor políticas e medidas adequadas à otimização do seu desempenho
- Gerir os processos subjacentes à sua área de atuação, garantindo o seu suporte documental, a adequação e eficácia dos mecanismos de controlo e a promoção da sua melhoria contínua
- Participar ativamente nos projetos e iniciativas corporativas para as quais for designado pelo Conselho de Administração.
- Efetuar a gestão das pessoas afetas à unidade, tendo em vista a sua motivação e desenvolvimento
- Disponibilizar informação de gestão e de suporte à tomada de decisão

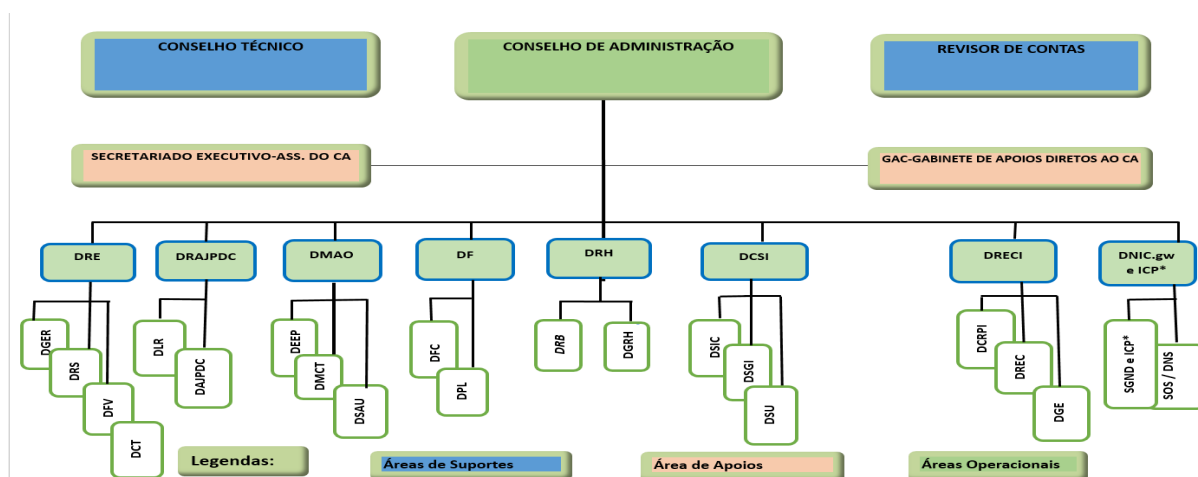
Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- Assegurar o expediente da unidade orgânica, incluindo o tratamento de correspondência, assinatura de documentos, etc., no âmbito da sua delegação de competências
- Apoiar o Conselho, quando solicitado, no relacionamento com entidades externas
- Apoiar/ executar as demais atividades que lhe foram superiormente cometidas

6.9-Direção do NIC.gw

O reposicionamento do Núcleo NIC.gw que passará a estar focado no desenvolvimento e resolução dos assuntos e problemas a nível interno, albergando as infraestruturas chaves públicas é uma das grandes vantagens desse modelo e com ganhos de escalas. e finalmente o NIC.gw, agregamos-lhe as infraestruturas chaves públicas, pelo que o NIC.gw passou a ser também em termos de propostas o NIC.gw e Infraestruturas chaves Públicas, ações introduzidas para que a estrutura organizacional possa estar alinhada e responder as estruturas do Master Plan pelo que foram os alinhamentos que entendemos serem precisos e necessários depois na nossa última reunião acima atrás referência.



7- PROCESSOS

7.1- Conceito de Processos e a Gestão de Processos

Normalmente as instituições desenvolvem uma série de atividades cujos objetivos são para atingirem resultados em função daquilo que são os seus *core Businesses*. Ou seja,

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

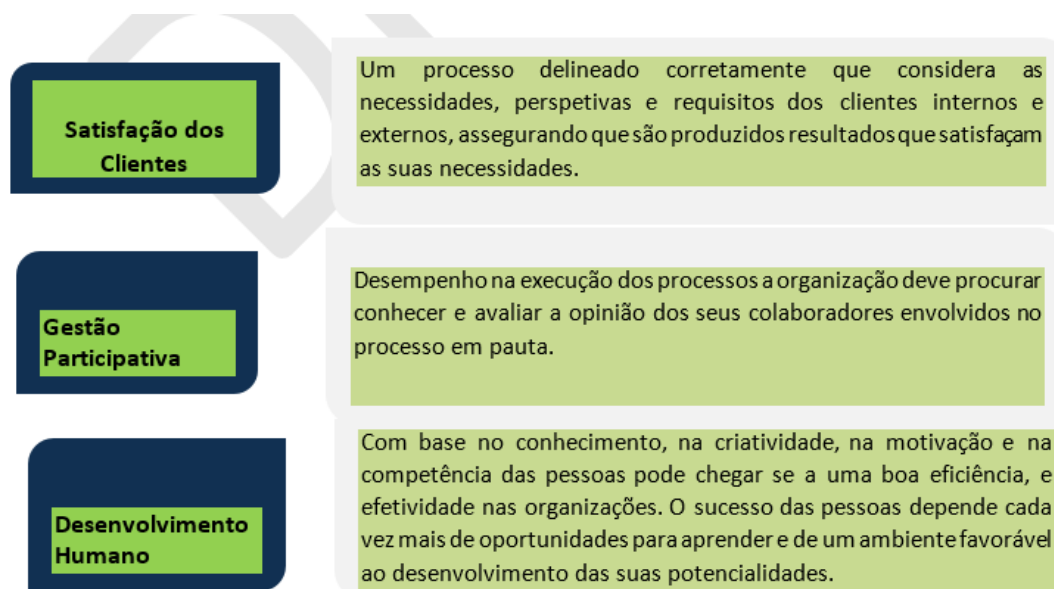
atividades necessárias para a produção de resultados que podem ser enquadradas na forma de processos e procedimentos organizacionais integradas, no sentido de assegurarem a continuidade dos objetivos macros organizacionais.

Um processo é um conjunto de atividades logicamente relacionadas entre si e que envolve meios humanos e equipamentos (pessoas, equipamentos, procedimentos e informações) que, executados, transforma os imputes em outputs (as entradas em saídas e, agregam valores que produzem melhores resultados e de forma permanentes.

Na Gestão de Processos, as atividades da organização são continuamente monitorizadas, avaliados e revisados tendo em conta o foco na melhoria contínua dos resultados e das metas estabelecidas pela instituição.

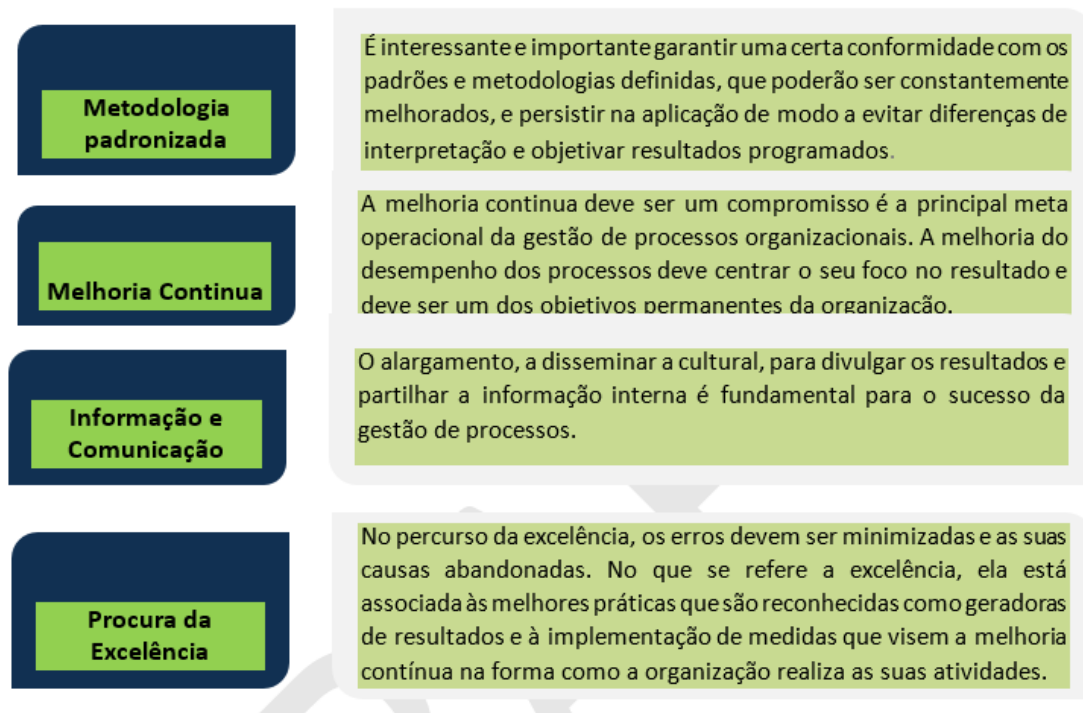
7.2- Princípios a aplicar na Gestão de Processos

A gestão por processos, baseia-se num conjunto alargados de orientações vistos como extremamente necessários para o seu desenho e implementação:



Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país



7.3- Objetivos de Gestão por Processos

A Gestão de Processos na ARN tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, a monitorização, a avaliação e a implementação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela Agência, no cumprimento de sua missão institucional, incluindo:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar informação sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais próprios para o efeito;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e as melhores práticas da gestão de processos;
- Promover a monitorização e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- Implementar melhorias nos processos, no sentido de alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Assim, a implementação de uma Gestão de Processos contribuirá para:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistémica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informação sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- Otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais segundo o seu perfil;
- Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- Criar condições para promover ajustes aos processos decorrentes de mudanças no ambiente externo.

7.4- Categorias de Processos

Os processos das instituições são subdivididos em componentes específicos a saber:

- a) Processos estratégicos de negócio
- b) Processos *core Business* e
- c) Processos que suportam o negócio.



Os processos estratégicos são aqueles que contemplam e ou comportam atividades que definiam a estratégia e a sua monitorização.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

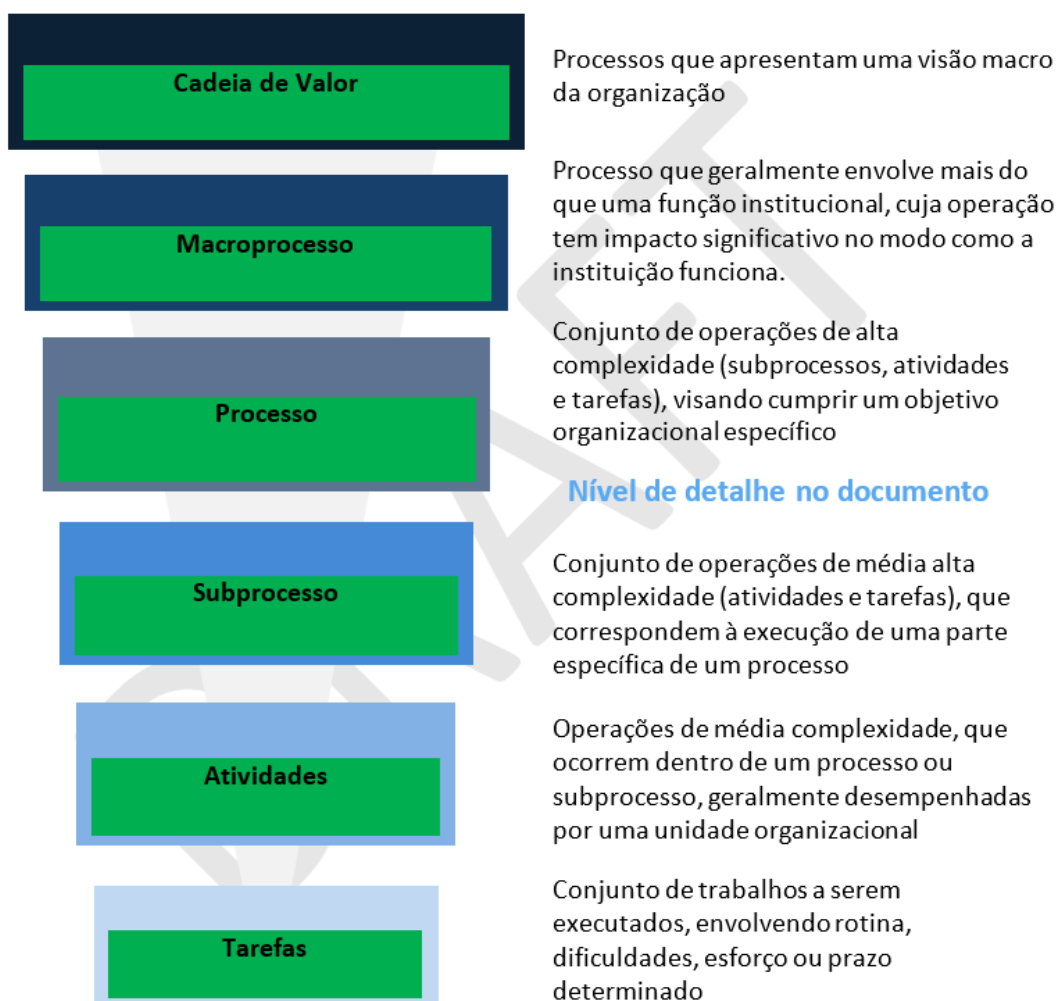
Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

O processo *core* são aqueles que dizem respeito diretamente à prestação do serviço da organização e que agregam valores e que incluem atividades de prestação de serviços, de acordo com as atribuições da organização.

Os processos de suporte são processos que dizem respeito às atividades que garantem o bom funcionamento da instituição e que estão conectados com os processos da gestão dos recursos humanos e de terceiros, e ainda, com as vertentes de gestão das instalações e equipamentos, dos meios de comunicação na organização, com os aspetos administrativos e de acompanhamento financeiro.

8- HIERARQUIA DE PROCESSOS

Hierarquicamente, os processos podem ser apresentados da seguinte forma:



Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

9- MODELO DE GOVERNAÇÃO DOS PROCESSOS

A governança dos processos divide-se em seguintes níveis infra:

- Institucional, de gestão e de suporte – e apresenta como figuras chaves douradas a Administração, o Dono do Processo e os Utilizadores Chaves douradas.



9.1- Estrutura de Processos

Os macroprocessos em vigor na ARN, estão organizados pelas respetivas categorias e, são os seguintes:

Estes macroprocessos são desagregados em processos específicos, nomeadamente:

Macroprocesso	Processos
X. Estratégicos	
X1. Planeamento Estratégico	X1.1 - Elaboração do Plano Estratégico

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Macroprocesso	Processos
X2. Planeamento de Atividades e Orçamento	X2.1 - Elaboração do Plano Anual de Atividades X2.2 - Elaboração do Orçamento Anual
X3. Monitorização Estratégica e Operacional	X3.1 - Controlo da Execução Operacional e Orçamental
Y. Core	
Y1. Assessoria ao Governo	Y1.1 - Elaboração de documentos/projetos legislativos Y1.2 – Emissão de Pareceres Técnicos
Y2. Regulação e Regulamentação	Y2.1 – Identificação de mercados relevantes, poder de mercado significativo e definição de medidas regulatórias
Y3. Gestão e Monitorização do Espectro	Y3.1 – Planeamento do Espectro Y3.2 – Licenciamento de redes e estações de radiocomunicações Y3.3 - Monitorização da utilização do espectro e da operação das estações e redes de radiocomunicações
Y4. Fiscalização	Y4.1 - Cumprimento das obrigações dos operadores e prestadores de serviços Y4.2 - Aferição e Monitorização da Qualidade do Serviço Prestado Y4.3 - Resolução de Conflitos entre operadores Y4.4 – Contencioso
Y5. Apoio ao Consumidor	Y5.1 – Gestão de Reclamações de Consumidores
Y7. Representação	Y7.1 - Acompanhamento e relacionamento com organismos nacionais e internacionais

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Macroprocesso	Processos
Z. Suporte	
Z1. Gestão dos Recursos Humanos	Z1.1 - Elaboração e Controlo do Plano Anual de Formação Z1.2 - Seleção e Recrutamento Z1.3 - Controlo de Pontualidade e Assiduidade Z1.4 - Marcação e Controlo de Férias
Z2. Gestão Financeira	Z2.1 - Pagamento a Fornecedores Z2.2 - Cobrança a Cientes Z2.3 - Reporte Financeiro
Z3. Compras e Contratos	Z3.1 - Processo de Aquisição de Bens e Serviços Z3.2 - Gestão de Contratos
Z4. Gestão dos Sistemas de Informação	Z4.1 - Resolução de Solicitações Z4.2 - Gestão da Infraestrutura Tecnológica
Z5. Comunicação e Imagem	Z5.1 - Comunicação
Z6. Gestão de Serviços Gerais	Z6.1 - Expediente Z6.2 - Gestão da Agenda do CA Z6.3 – Organização de Reuniões de Conselho Z6.4 – Deslocações e Estadias

10. MODELO DE MONITORIZAÇÃO REGULATÓRIA

10.1- Enquadramento

Os Reguladores encontram-se, na generalidade, obrigados a estabelecer um sistema de indicadores de desempenho que tenha como traves-mestres critérios de eficiência, eficácia e de qualidade. Neste termo, a sua avaliação e implementação constam normalmente na lista dos objetivos estratégicos.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Na generalidade, as instituições têm um conjunto de indicadores de controlo do plano que se referem a eficiência (por exemplo, prazos e custos) e a eficácia interna (por exemplo, controlo de pendentes, respostas, solicitações, etc.).

De acordo com uma apreciação apriorística, uma minoria dos indicadores refere-se à componente da qualidade não se detetando, normalmente, qualquer indicador que inequivocamente se refira a eficácia externa.

Podem existir indicadores que podem ser identificados como pertencendo a outros pilares (eficiência, qualidade ou eficácia interna), os quais, com pequenas reformulações, podem passar a integrar o pilar relativo a eficácia externa (avaliação do impacto que as medidas tomadas pela ARN podem ter e têm no mercado).

Ao nível das análises de comparações internacionais, a principal conclusão a retirar é que, de entre os Reguladores Europeus, apenas cinco em treze Autoridades Reguladoras Nacionais, detêm indicadores de desempenho atualmente em utilização que se referem, de uma maneira geral, às questões de eficiência, eficácia interna e qualidade.

No caso particular da autoridade reguladora do Reino Unido, e apesar da implementação de um modelo de Análise de Impacto Regulatório (AIR), ferramenta importante para a avaliação da eficácia externa da sua ação, e de um quadro interno de medição de performance, o *National Audit Office (NAO)*, considera que, mesmo assim, o *Office of Communications (Ofcom)* não reporta claramente como a utilização que faz dos seus recursos se reflete nos resultados do mercado.

A *Australian Communications and Media Authority (ACMA)*, a ARN da Austrália dos sectores das comunicações e das médias, utiliza questões de autoavaliação, indicadores e sub-indicadores, todos relacionados entre si e decorrentes dos seis KPI que o Governo da Austrália (s. d.) determinou que a autoridade reguladora daquele país deve seguir, para monitorizar o seu grau de conformidade com os supramencionados KPI (indicador-chave de desempenho)

Uma reflexão futura acerca do sistema de indicadores de desempenho de controlo do plano terá de ter em conta a escassez verificada, segundo a interpretação efetuada, de indicadores de qualidade e sobretudo de eficácia externa.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

10.2- Sistema de Indicadores de desempenho para ARN

Os sistemas de indicadores de desempenho, preveem, normalmente, o seguinte:

- 1 - *“Cabe à (ARN) adotar e utilizar um sistema de indicadores de desempenho que reflita o conjunto das atividades prosseguidas e dos resultados obtidos.*
- 2 - *O sistema previsto no número anterior engloba indicadores de eficiência, eficácia e qualidade.*
- 3 - *Compete ao [órgão] aferir a qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho, bem como avaliar, anualmente, os resultados obtidos pela (ARN) em função dos meios disponíveis, cujas conclusões são reportadas aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Telecomunicações, TIC e economia digital.”*

Nestes termos, podem constar da lista de objetivos estratégicos da ARN a avaliação e eventual reformulação do sistema de indicadores de desempenho existentes, à luz dos estatutos, incluindo designadamente as seguintes ações:

- a) Levantamento dos indicadores existentes;
 - b) *Benchmark* – indicadores usados por reguladores de referência;
 - c) Identificação de indicadores na vertente dos processos de trabalho;
 - d) Análise comparativa – indicadores existentes vs indicadores de *benchmark* vs indicadores de processo;
 - e) Elaboração de proposta de (novos) indicadores;
 - f) Implementação da recolha de novos indicadores: fase um (*quick wins*- A ideia é obter ganhos imediatos e visíveis, que demonstrem que as melhorias estão a ter efeito, sem exigir muito tempo ou recursos), fase dois (requerem desenvolvimento dos sistemas de informação atuais) e fase três (requerem novos Sistemas de Informação (SI)).
-
- a) Um bom sistema de indicadores de desempenho tem uma importância elevada numa organização, tendo por base as seguintes razões:

Avaliação	Qual a performance da organização?
Controlo	Como garantir que os colaboradores estão a desenvolver as tarefas corretas?

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Orçamento	Em que programas, pessoas ou projetos deve a organização aplicar recursos?
Motivação	Como motivar as partes interessadas a fazer o que é necessário para melhorar o desempenho da organização?
Promoção	Como persuadir as partes interessadas e o público em geral que a organização está a desenvolver um bom trabalho?
Celebração dos resultados	Que resultados são motivo de satisfação para a organização?
Aprendizagem	Porque o que funciona bem/mal está a funcionar daquela maneira?
Melhoria	O quê é e, quem deve estar a fazer diferente para que a performance ser melhorada na organização?

- b) Um bom sistema de indicadores de desempenho deve possuir as seguintes características:

Validade	Em que medida o indicador referenciado é representativo relativamente ao conceito avaliado?
Validade preditiva	O indicador tem a capacidade de prever resultados do trabalho da organização?
Viabilidade de reprodução	Caso o mesmo método de desenvolvimento fosse aplicado, seriam gerados os mesmos indicadores?
Aceitação	Os indicadores são aceitáveis tanto para os avaliados como para os avaliadores?
Viabilidade:	Existem dados viáveis, fiáveis, consistentes e possíveis de serem recolhidos para a aplicação do indicador?

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

Fiabilidade	São incorporados apenas os erros mínimos de medição e é assegurada a facilidade de reprodução com os mesmos resultados por avaliadores diferentes?
Sensibilidade à mudança	O indicador tem a capacidade de detetar mudanças no contexto do trabalho da instituição?
Parcimónia	O sistema engloba o menor número possível de indicadores?
Simplicidade	Os utilizadores percebem bem os indicadores, em especial na medida em que estes indicam claramente que ações são necessárias da parte dos colaboradores?
Distribuição	É possível traçar a responsabilidade na organização até uma equipa (O CEO contacta um chefe de equipa que poderá então atuar na cadeia de produção)?

Assim, um sistema de desempenho que assente num número reduzido de indicadores é melhor, uma vez que permite apresentar aos vários colaboradores, indicadores de performance.

A escolha dos indicadores-chave varia de entidade para entidade pelo que é impossível especificar quantos uma entidade deve possuir. No entanto, a experiência internacional sugere que é provável que entre quatro e dez indicadores sejam os mais relevantes para a maior parte das instituições.

A OCDE aborda alguns aspetos importantes no âmbito do desenvolvimento e aplicação de sistemas de indicadores de desempenho regulatório, nomeadamente:

- a) A transição de um escopo mais reduzido do conceito de “eficiência” para um conceito mais amplo, abrangendo uma maior consideração da noção de eficiência inter-temporal e sustentabilidade;
- b) A dicotomia entre indicadores simples e indicadores compósitos;
- c) A necessidade de maior transparência nos processos;
- d) A evolução do foco em “ferramentas” para um foco em “ferramentas e supervisão”;

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

- e) O impacto das perceções, atitudes e cultura dos reguladores sobre o sistema de indicadores de desempenho;
- f) Os diferentes usos dos indicadores, a saber, gestão, comunicação e responsabilização.

Considera-se então que o desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho, no quadro da ARN, tende-se a estribar genericamente em políticas de *better regulation* (melhor regulação) e em Análises de Impacto Regulatório (AIR).

11- INDICADORES DE DESEMPENHO

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sugere que os indicadores de performance diretos, isto é, os que a ARN consegue controlar, dizem respeito maioritariamente à monitorização da atividade regulatória. A OCDE considera que estes devem ser representativos da performance geral da ARN e providenciar informação acerca de todos os aspetos da atividade regulatória.

Alguns objetivos destes indicadores de performance diretos devem ser:

- a) Verificar que o trabalho regulatório está a ser efetuado de acordo com a missão, com a orientação estratégica e com os planos detalhados;
- b) Avaliar se o trabalho regulatório é efetuado de acordo com os processos de garantia de qualidade internos;
- c) Medir a performance dos processos de trabalho;
- d) Determinar as perceções dos colaboradores e das entidades interessadas em relação ao processo regulatório do país.

Um pré-requisito para este tipo de Sistema de indicadores diretos é que a ARN possua um sistema funcional de medição da qualidade com processos de funcionamento bem definidos. O grau de aceitação do sistema de indicadores pode ser aumentado através da inclusão de todos os colaboradores na definição dos indicadores e na implementação do sistema. A participação dos colaboradores na recolha e análise de dados aumenta o compromisso de toda a organização.

Ao nível da eficácia das ARN no cumprimento da sua missão fundamental, esta pode apenas ser medida através de indicadores de performance indiretos - indicadores que a

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

ARN não pode controlar, i.e, variáveis que apenas pode influenciar - que são derivados e dependentes da performance das entidades reguladas.

O modelo de monitorização da ARN, apresentado neste capítulo, terá por base duas perspetivas fundamentais:

- 1) Indicadores relacionados com a avaliação dos setores regulados pela ARN
- 2) Indicadores que permitem efetuar a monitorização estratégica e operacional da própria ARN

Os indicadores identificados foram estruturados na perspetiva do *Balanced Scorecard* (Quadro de Indicadores Balanceados). Ele integra diferentes perspetivas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, para alinhar as ações operacionais com os objetivos estratégicos da organização) que permite agrupar os indicadores em quatro vertentes acima indicados:

10.1-Níveis das vertentes-Financeira, Mercado, Processos internos e Aprendizagem e Crescimento.

Balanced Scorecard



Assim, para o caso específico da ARN da Guiné-Bissau e tendo por base as perspetivas do *Balanced Scorecard*, são definidos os seguintes indicadores:

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

PILARES ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Financeira	
I. Mercado	Valor Acrescentado Bruto (VAB) dos Serviços de Comunicações
	Peso do Sector no Produto Interno Bruto (PIB).
	Índice de preços do Consumidor: telecomunicações.
	Índice de preços do Consumidor: postais.
	Taxa de variação do Investimento no sector das Comunicações.
	Taxa de variação do Investimento no sector das Comunicações.
	Taxa de variação do Investimento em Redes de Comunicações Eletrónicas e dos serviços postais* <i>WARDIP</i> .
	Taxa de variação do Investimento no sector Postal* <i>WARDIP</i> .
II. Modelo de Regulação	Receitas Regulação vs. Custos.
	Peso Médio do Custo da Regulação no total dos custos dos operadores.
III. Capacidade Institucional	Percentagem de receitas proveniente de novos serviços.
	Receitas vs. Custos.
Cliente / Mercado	
I. Mercado	Taxa de introdução de novas ofertas de Serviços de Comunicações Eletrónicas.
	Taxa de introdução de novas ofertas de Serviços Postais* Pedido da <i>WARDIP</i> .
	Quotas de acessos instalados nos operadores – Serviço Telefónico Fixo (STF).
	Quotas de tráfego de voz originado – STF.

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

PILARES ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	Quotas de assinantes de banda larga dos Operadores.
	Quotas de assinantes do Serviço Telefónico Móvel.
	Quotas de Tráfego de voz originado no serviço telefónico móvel.
	Quotas de tráfego postal dos Operadores* <i>WARDIP</i> .
	Quotas de assinantes das redes de distribuição por cabo e <i>Direct to Home (DTH)</i> das empresas.
	Índice de Concentração (Índice de <i>Herfindahl-Hirschmann – HHI</i>) de acessos ou Clientes por serviço.
	Lacetes locais desagregados " Significa ter acesso à infraestrutura de rede local de telecomunicações de um operador de telecomunicações, sem que se altere a propriedade do lacete. Isso permite que outro operador possa prestar serviços de telecomunicações, como telefonia, internet ou televisão por cabo, utilizando a infraestrutura existente, promovendo a concorrência"
	Evolução da Taxa de Penetração de Banda larga.
	Grau de satisfação do Consumidor (rede móvel e fixo).
	Grau de satisfação do Consumidor (Internet).
	Grau de satisfação do Consumidor (serviços postais) * <i>WARDIP</i> .
	Qualidade (Índice Nacional de Satisfação do Cliente – <i>ECSI</i>) (metodologia <i>Partial Least Squares - PLS</i>).
	Taxa de cobertura geográfica do Serviço de Redes de Distribuição por Cabo.
	Evolução de preços do Serviço Telefónico Móvel (STM).

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

PILARES ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	Evolução de preços do STF.
	Evolução de preços da Internet.
II. Modelo de Regulação	Índice de satisfação das partes interessadas.
	Índice de satisfação dos Clientes.
	Índice de imagem (Índice ponderado global para os atributos – credibilidade, acessibilidade, celeridade e confiança).
	Número de Fóruns Globais de <i>Stakeholders</i> realizados.
	Número de Estudos de Avaliação do Impacto Regulatório realizados
III. Capacidade Institucional	Nível de Satisfação com os Serviços da ARN
	Número de Eventos Internacionais realizados pela ARN
Processos Internos	
I. Mercado	Tempo médio total de ciclo das ações de fiscalização planeadas
	Tempo médio total de ciclo das ações de fiscalização não planeadas
	Taxa de conclusão dos planos de inspeção preventivos
II. Modelo de Regulação	Número de ações de comunicação realizadas
	Número de e-serviços lançados para os clientes
	Número de pedidos resolvidos vs. número de pedidos recebidos
	Número de processos resolvidos sobre queixas vs. Número de processos recebidos sobre as queixas
	Percentagem de pedidos de licenciamento resolvidos vs. Número de pedidos recebidos

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

PILARES ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	Tempo médio de resolução de litígios entre prestadores de serviços de comunicação
III. Capacidade Institucional	Número de Processos Desmaterializados é muito importante a desmaterialização de processos e procedimentos (a Digitalização da instituição) ARN.
	Grau de Implementação do Plano Estratégico de Sistemas de Informação
Aprendizagem e Crescimento	
I. Mercado	Número de estudos realizados
	Número de ações para a divulgação de informação
II. Modelo de Regulação	Número de parcerias estabelecidas
	Número de ações desenvolvidas em parcerias
	Número de colaboradores com atividades em organizações nacionais, regionais e internacionais
III. Capacidade Institucional	Rácio de cobertura de competências
	Número médio de dias de formação por trabalhador
	Tempo médio despendido em formação por trabalhador (horas)
	Custo formação <i>per capita</i>
	Classificação média da Avaliação de Desempenho
	Número de sugestões dadas pelos colaboradores
	Número de ações interna em matéria de partilha de conhecimentos
	Número de colaboradores recrutados por ano

Modelo Operacional Funcional da ARN-2026-2030

Numa economia de mercado, o ecossistema regulatório robusto é a base do crescimento e do desenvolvimento económico e social sustentável de um país

PILARES ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	Números de Trainees (programa de formação ou de desenvolvimento profissional) realizados por ano na instituição ARN.

OS NOSSOS VALORES

OS NOSSOS VALORES

São o que nos move e o que nos faz sorrir todos os dias.



Não deixe de nos consultar. O seu Sucesso é o nosso Cartão de Visita.



AH & PC CONSULTORES GROUP LDA

POLICARPO DE CARVALHO