



# SDP N° 01/2016 Plano de Trabalho

Desenvolvimento e Implantação do Planejamento  
Estratégico Institucional MME



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, dezembro de 2016



# 1. Apresentação

O propósito deste documento é estabelecer o entendimento comum entre as partes interessadas no trabalho, em termos de expectativas, objetivos e estratégias de execução. É a base para avaliar qualquer alteração de escopo e objetivos, além de analisar o impacto das alterações propostas nos prazos e custos. O plano é a referência para as equipes durante a execução, apoiando as atividades relacionadas à análise do desempenho do projeto.

O projeto de Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico do MME trata da modernização da gestão a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas.

De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na Instituição como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da Instituição; e
- Priorização mais realista do trabalho.

# Sumário

<b>1.</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO</b>	<b>7</b>
3.1	ESCOPO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS .....	7
<b>P1.</b>	<b>Plano de trabalho .....</b>	<b>9</b>
<b>P2.</b>	<b>Formação .....</b>	<b>9</b>
<b>P3.</b>	<b>Desenvolver e implantar o sistema gerencial e estratégico .....</b>	<b>13</b>
<b>P4.</b>	<b>Implantar o sistema de monitoramento .....</b>	<b>18</b>
<b>P5.</b>	<b>Relatório: alinhamento do PE aos Planos e Programas de Governo .....</b>	<b>21</b>
<b>P6.</b>	<b>Escritório de suporte à gestão estratégica .....</b>	<b>22</b>
<b>P7.</b>	<b>Sistemas de dashboards operacionais e estratégicos .....</b>	<b>23</b>
<b>P8.</b>	<b>Campanhas: divulgação do plano .....</b>	<b>24</b>
<b>P9.</b>	<b>Relatório final dos trabalhos .....</b>	<b>26</b>
<b>P10.</b>	<b>Relatório da avaliação da execução – 1º ciclo (primeiro mês de avaliação).....</b>	<b>26</b>
<b>P11.</b>	<b>Relatório da avaliação da execução – 2º ciclo (mês subsequente) .....</b>	<b>27</b>
<b>4.</b>	<b>LANÇAMENTO DO PROJETO</b>	<b>28</b>
<b>5.</b>	<b>TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)</b>	<b>28</b>
5.1	JUSTIFICATIVA DO PROJETO .....	28
5.2	OBJETIVO DO PROJETO .....	29
5.3	PRINCIPAIS RESULTADOS.....	30
5.4	CRONOGRAMA GERENCIAL.....	31
<b>6.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP)</b>	<b>32</b>
6.1	ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO .....	32
6.2	ESTRUTURA PRINCIPAL DE PARTICIPAÇÃO NO PROJETO .....	33
6.2.1	DETALHAMENTO DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE PERCEPÇÕES .....	34
6.2.2	PERFIL DE PARTICIPAÇÃO NAS OFICINAS .....	34
6.3	COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	35
6.4	ANÁLISE DE RISCOS .....	36
6.5	CRONOGRAMA DO PROJETO (ETAPAS CONTRATO).....	38
<b>7.</b>	<b>ANEXO 01 – SLIDES APRESENTAÇÃO LANÇAMENTO DO PROJETO</b>	<b>46</b>



## 2. Glossário

- **ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP):** Processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- **MATRIZ CTI:** Ferramenta para análise de cenários no âmbito da elaboração do planejamento estratégico que identifica “Características – Tendências – Impacto”.
- **MATRIZ SWOT:** Ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.
- **MÉTODO BALANCED SCORECARD (BSC):** Metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992.
- **RAE:** sigla utilizada para reunião de avaliação da estratégia.
- **RAO:** sigla utilizada para reunião de avaliação operacional.
- **TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP):** O termo de abertura do projeto, também muito conhecido como Project Charter (inglês), é o documento que autoriza formalmente um projeto.

### 3. Estruturação do projeto

A estruturação do projeto corresponde ao planejamento e definição de uma linha de referência de escopo, custo e prazo suficientes e necessários para completar o trabalho. A metodologia da STEINBEIS-SIBE do Brasil segue orientações do PMI – *Project Management Institute*, por meio do qual são organizados os seguintes elementos do projeto: partes interessadas, escopo, qualidade, equipe, cronograma, comunicação, riscos e políticas do projeto.

#### 3.1 Escopo dos produtos e serviços

Os serviços tratados como potenciais objetos de trabalho foram especificados e descritos de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC e sua aplicação em organizações públicas. Eles abordam ações para a formulação, revisão, desdobramento (tradução) e alinhamento da estratégia institucional, bem como implementação e acompanhamento das práticas de planejamento e gestão estratégica dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Para se definir com clareza o escopo do trabalho, as entregas em cada estágio do método de implantação da gestão estratégica foram combinadas com os produtos descritos no Termo de Referência para implantação da gestão estratégica no MME, e o resultado é apresentado na Figura 01. O objetivo é fundamentar as escolhas metodológicas para o alcance de cada produto.

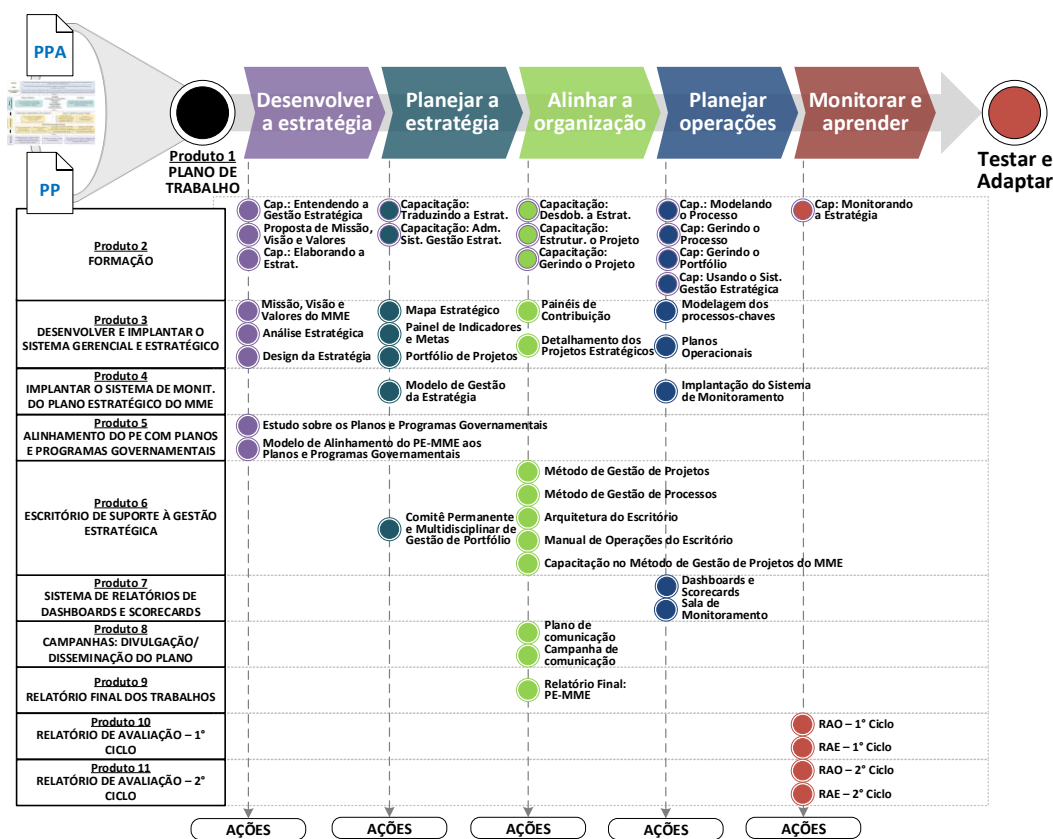
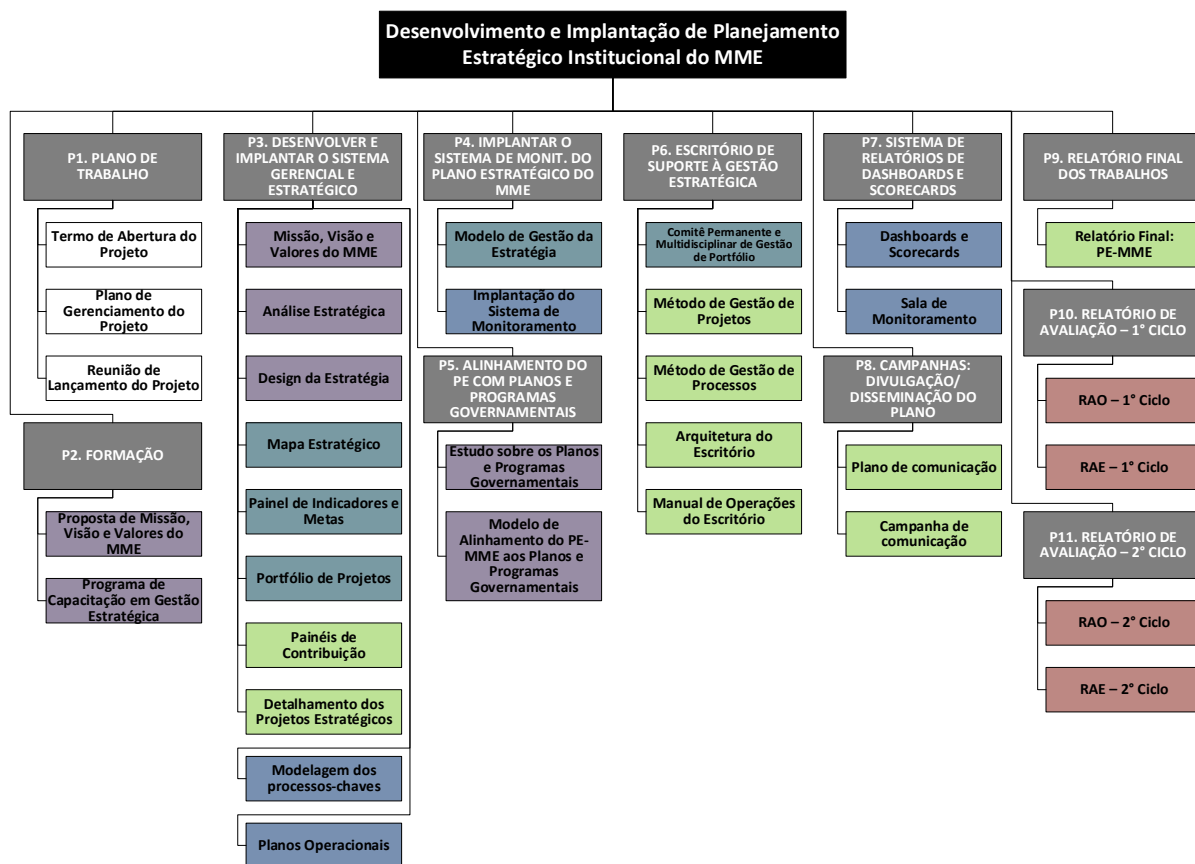


Figura 01 – Visão metodológica do trabalho para implantação da gestão estratégica no MME

A distribuição das entregas de cada produto nos estágios para a implantação da gestão estratégica será muito útil para a definição do fluxo (rede lógica) e cronograma de trabalho. Já a organização do escopo se dará pelos produtos previstos no TR. O intuito é facilitar a gestão do projeto e do contrato entre as partes envolvidas.

Os produtos apresentados na sequência estão compreendidos no método anteriormente discutido. Eles correspondem às entregas que serão feitas com vistas à consolidação do trabalho. Em outras palavras, o somatório dos produtos corresponde ao escopo do projeto, organizado em um diagrama (Estrutura Analítica do Projeto - EAP).



**Figura 02 – Estrutura Analítica do Projeto**

A EAP é uma ferramenta de comunicação que expõe, de forma sintética e direta, as principais entregas do projeto. Entretanto, para tornar clara sua compreensão é necessário um maior detalhamento. Definir escopo dos produtos corresponde à tradução dos requisitos funcionais dos produtos (clientes e beneficiários) em atributos mensuráveis. Assim, para cada entrega da EAP devem ser especificados os requisitos técnicos. Esses requisitos formam os parâmetros de qualidade que traduzem as expectativas dos clientes. A esse conjunto de elementos denomina-se escopo do produto. Na sequência será apresentado o detalhamento de cada produto descrito na EAP.

Os serviços estão organizados em 11 (onze) etapas e foram dimensionados em serviços conforme demonstrado a seguir:



## P1. Plano de trabalho

Trata-se de um documento que estabelece de forma detalhada as atividades, prazos e responsáveis do projeto. Esse documento deverá ser produzido pela Consultoria e será submetido à Comissão Técnica de Planejamento Estratégico (CTPE). Destaca-se que o Plano de Trabalho do projeto segue as orientações das melhores práticas de gestão de projetos segundo do PMI (*Project Management Institute*). Esse produto é composto das seguintes entregas:

### **TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP**

Após a assinatura do contrato, as referências ali presentes serão utilizadas para balizar a elaboração do TAP. Informações como escopo, prazos, restrições etc. irão compor o documento que formalizará o primeiro contato da consultoria com a Comissão Técnica de Planejamento Estratégico. O TAP irá autorizar o início formal dos trabalhos.

### **PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP)**

O PGP estabelece a linha de base de planejamento do projeto, ou seja: o escopo previsto, as atividades a serem executadas, principais aquisições, plano de riscos, plano de comunicação e estrutura de equipe e gerencial do projeto. Esse documento será submetido à Comissão Técnica de Planejamento Estratégico.

### **REUNIÃO DE LANÇAMENTO DO PROJETO**

O PGP deverá ser lançado em um evento formal na organização, reunião de lançamento do projeto. Os líderes da organização devem, necessariamente, conhecer, participar e legitimar o processo de mudança que está sendo proposto. O intuito é de apresentar como será desenvolvido o trabalho, os principais pontos críticos, as pessoas envolvidas e mitigar eventuais dúvidas. Ressalta-se que o evento é aberto a todos da instituição, entretanto é importante garantir a presença das lideranças.

## P2. Formação

O produto 2 do TR é organizado em duas entregas: Programa de Capacitação em Gestão Estratégica e Proposta de Missão, Visão e Valores. Os detalhes são apresentados a seguir:

### **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

Inovação, transferência de conhecimento e capacitação profissional constituem uma forte linha de atuação da STEINBEIS-SIBE do Brasil. Com o foco na qualidade, desenvolvemos soluções educacionais integradas aos desafios institucionais, novas tendências em gestão e interesses dos colaboradores, alinhando teoria e a prática ao desenvolvimento de competências.

A gestão estratégica no MME deve ser encarada não apenas como a implantação de um conjunto de ferramentas e artefatos gerenciais, mas principalmente pela mudança da cultura e do comportamento de lideranças, servidores e colaboradores. Diversas são as estratégias para alcance dessa transformação e, uma delas é, sem dúvida, o desenvolvimento (capacitação) contínuo dos colaboradores sobre as temáticas envolvidas.

Propomos, para integrar o escopo deste trabalho, a organização de uma estratégia de capacitação que envolva pessoas dos vários níveis da organização ao longo da implantação do projeto. Seriam intervenções pontuais dando aos participantes capacidades e informações aplicadas às necessidades que eles atravessam no momento do projeto. Na sequência será apresentado um quadro que organiza as capacitações e os estágios de implantação da gestão estratégica, de acordo com as competências necessárias em cada momento.

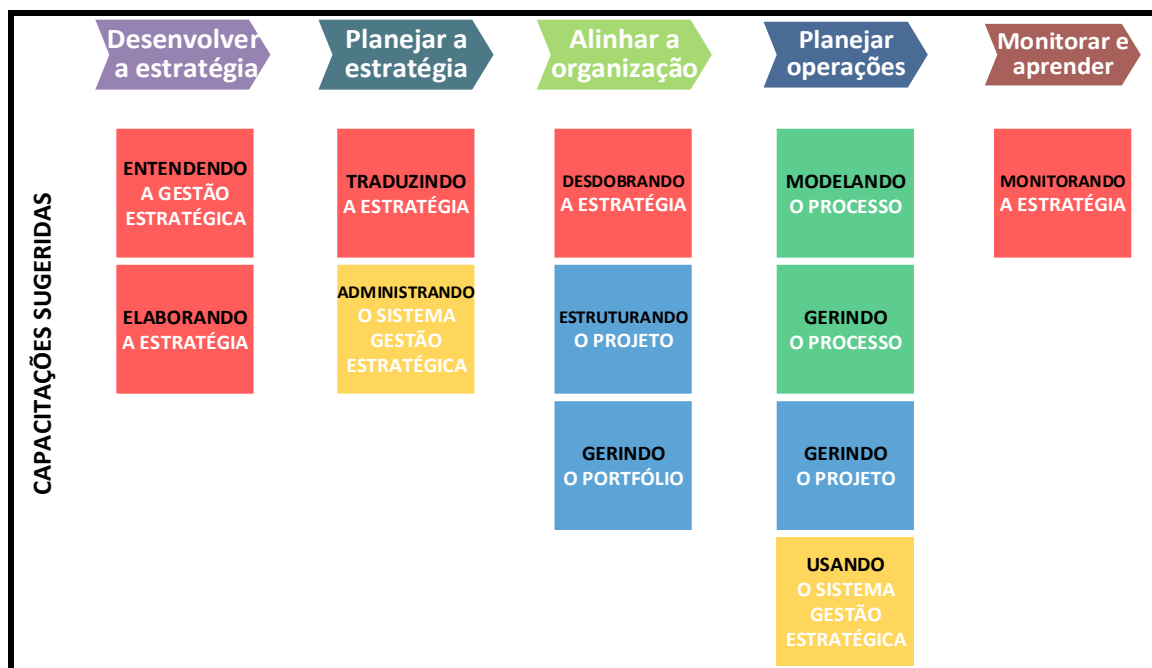


Figura 03 – Programa de Capacitação em Gestão Estratégica

O Programa de Capacitação em Gestão Estratégica está organizado em quatro temas centrais de desenvolvimento:

- Gestão Estratégica:** linha seguida pelo MME é estruturar seu processo decisório, nos diversos escalões, a partir do uso de ferramentas como Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* – BSC, a proposta é desenvolver competências em profissionais para que possam conduzir os trabalhos de gestão estratégica no Ministério. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão estratégica, sinalizados em vermelho na Figura 03: Entendendo a Gestão Estratégica; Elaborando a Estratégia; Traduzindo a Estratégia; Desdobrando a Estratégia; e Monitorando a Estratégia;
- Gestão de projetos e portfólio:** a gestão de projetos vem sendo considerada ferramenta fundamental no conjunto de conhecimentos de profissionais em ambientes corporativos. Em linhas gerais, trata-se de como grupos de profissionais envolvidos em certo empreendimento podem aumentar suas chances de sucesso a partir do uso de ferramentas gerenciais aplicadas. Considerando a grande diversidade de ferramentas e abordagens sobre o tema serão abordados ferramentas e conceitos adaptados no Método de Gestão de Projetos do MME. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão de projetos, sinalizados em azul na Figura 03: Estruturando o Projeto; Gerindo o Projeto; e Gerindo o Portfólio;
- Gestão de processos:** a gestão de processos vem ganhando muita atenção de gestores e instituições públicas e privadas. Entender como organizações e pessoas podem gerar valor em seus processos e como aplicar soluções práticas na gestão dos processos no seu dia-a-dia são temas centrais das discussões sobre a gestão de processos. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão de processos, sinalizados em verde na Figura 03: Modelando o Processo; e Gerindo o Processo; e
- Gestão da ferramenta gerencial:** com a escolha do MME em utilizar uma ferramenta de informatização para gerenciar o planejamento estratégico, torna-se imprescindível um conjunto de capacitações que permitam os envolvidos gerir e utilizar o sistema. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão da ferramenta gerencial, sinalizados em amarelo na Figura 03: O Sistema Gestão Estratégica; e Usando o Sistema Gestão Estratégica.

O quadro que segue propõe a estrutura das capacitações, destacando o público-alvo, a ementa e a duração de cada treinamento. Destaca-se que a quantidade de participantes e turmas serão discutidas entre a contratante e a contratada de forma a melhor se adequar ao projeto, com previsão de turmas de aproximadamente 30 pessoas:

CAPACITAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	EMENTA	DURAÇÃO
<b>ENTENDENDO A GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME.</li> </ul>	<p>É fundamental que a organização esteja sensível ao planejamento estratégico. Além da reunião de lançamento do projeto, pretende-se realizar um conjunto de palestras que esclareçam os principais termos e conceitos do planejamento estratégico que será adotado pelo MME. Na ocasião serão apresentados os principais marcos e entregas do projeto de implantação da gestão estratégica no Ministério.</p>	04h (realização de uma turma com a participação todos os envolvidos no Projeto)
<b>ELABORANDO A ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Pessoas envolvidas nos workshops do Produto3.</li> </ul>	<p>Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Em que negócios atuamos?</li> <li>Quais são nossos pontos críticos?</li> <li>Como podemos ter um melhor desempenho e sermos mais efetivos?</li> </ul>	08h
<b>TRADUZINDO A ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Pessoas envolvidas nos workshops do Produto3.</li> </ul>	<p>Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como descrevemos a estratégia?</li> <li>Como mediremos nosso desempenho?</li> <li>Quais são nossas apostas para alcançar nossos objetivos?</li> <li>De que forma iremos coordenar a gestão estratégica?</li> </ul> <p>*especial atenção será dada à estruturação de indicadores alinhados com as necessidades da gestão pública.</p>	16h
<b>DESDOBRANDO A ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Pessoas das unidades do MME.</li> </ul>	<p>Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como alinhar a estratégia do MME às unidades finalísticas?</li> <li>Como alinhar a estratégia do MME às unidades de apoio?</li> <li>Como criar uma identidade entre servidores e colaboradores do MME à estratégia?</li> </ul>	12h
<b>MONITORANDO A ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Pessoas ligadas à avaliação da estratégia e operacional.</li> </ul>	<p>Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nossas operações estão sob controle?</li> <li>Como conduzir uma Reunião de Avaliação Operacional?</li> <li>Estamos executando bem a estratégia?</li> <li>Como conduzir uma Reunião de Avaliação Estratégica?</li> </ul>	12h
<b>ESTRUTURANDO O PROJETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME.</li> <li>Líderes dos projetos estratégicos;</li> <li>Equipe do Escritório de Gestão da Estratégia.</li> </ul>	<p>Com base nas melhores práticas em gestão de projetos e no método customizado para o MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os elementos básicos do Plano do Projeto?</li> <li>Como definir os elementos básicos do projeto: escopo, tempo e custo?</li> <li>Como usar as ferramentas de gestão de projetos definidas pelo MME?</li> </ul>	08h

CAPACITAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	EMENTA	DURAÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Equipe do Escritório de Gestão da Estratégia.</li> </ul>	<p>Com base nas melhores práticas em gestão de projetos e no método customizado para o MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como os projetos entram e saem do portfólio?</li> <li>Quais os processos e critérios para gestão do portfólio?</li> <li>Quem participa e lidera o processo de gestão do portfólio?</li> </ul>	08h
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Equipe do Escritório de Gestão da Estratégia.</li> </ul>	<p>Com base nas melhores práticas em gestão de projetos e no método customizado para o MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como executar o projeto?</li> <li>Como monitorar e controlar o projeto?</li> <li>Como encerrar o projeto?</li> </ul>	12h
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Equipe dos processos-chave das unidades do MME.</li> </ul>	<p>Com base nas orientações metodológicas definidas para o planejamento do MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como modelar o processo-chave?</li> <li>Como identificar melhorias estratégicas no processo-chave?</li> <li>Como definir um <i>dashboard</i> para o processo-chave?</li> </ul>	08h
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Equipe dos processos-chave das unidades do MME.</li> </ul>	<p>Com base nas melhores práticas em gestão de processos adotadas pelo MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como modelar processo?</li> <li>Como analisar e avaliar o processo?</li> <li>Como propor melhorias ao processo?</li> </ul>	08h
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Equipe responsável pela gestão do software</li> </ul>	<p>O objetivo do treinamento dos usuários multiplicadores é orientar e capacitar os usuários na plena utilização das funcionalidades do software (configurações, cadastros de dados básicos, carga de planejamento, acompanhamento e relatórios).</p> <p>As pessoas treinadas como usuários administradores são as pessoas da área responsável pelas práticas de gestão do cliente. Durante o treinamento dos usuários administradores já será feita a configuração básica do software (configurações de layout).</p>	16h
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Técnica do MME. Grupo de pessoas que utilizarão o software no MME</li> </ul>	<p>O objetivo do treinamento dos usuários finais é orientar e capacitar os usuários na utilização das funcionalidades básicas do software (inserir valores realizados dos indicadores, atualizar planos e projetos, acompanhamento e relatórios). As pessoas a serem treinadas como usuários finais são gestores de áreas, responsáveis por metas e projetos ou pela execução de planos de ação.</p>	04h

Figura 04 - Estrutura das capacitações

### PROPOSTA DE MISSÃO, VISÃO E VALORES DO MME

Os referenciais estratégicos são formados por três elementos fundamentais: missão, valores e visão de futuro. A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional. Constitui-se numa sentença que expressa de forma clara e concisa a razão de ser da instituição, seu público-alvo, suas principais atividades e seus valores fundamentais. Os valores organizacionais podem ser entendidos por costumes, posturas e ideias que direcionam o comportamento das pessoas. A visão de futuro representa a ambição maior da organização, ela vislumbra o futuro desejado da organização, é o marco maior do planejamento. A visão deve transmitir uma noção de direção às pessoas e apontar uma noção de destino para elas.

Nesta etapa do trabalho, será elaborada uma proposta para os referenciais estratégicos do MME, que serão validados pelas lideranças do Ministério na próxima fase do projeto.

## P3. Desenvolver e implantar o sistema gerencial e estratégico

Esse produto do TR perpassa os primeiros quatro estágios do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 05.

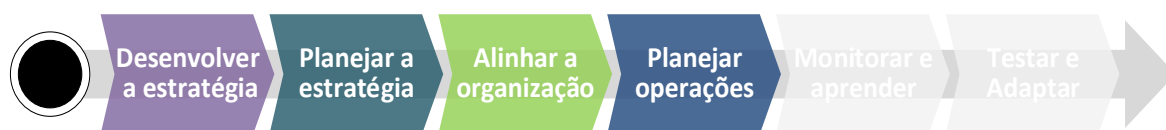


Figura 05 – Estágios contemplados pelo Produto 03

### • **ESTÁGIO 1: DESENVOLVER A ESTRATÉGIA**

O estágio 1, “Desenvolver a estratégia”, inicia-se pela identificação ou tradução do negócio da organização nos seguintes referenciais estratégicos: Missão, Valores e Visão de Futuro. Na sequência são realizadas diversas análises estratégicas para identificar as questões-chave da organização. A partir desta identificação, é elaborada a estratégia da organização para cumprimento de seu papel institucional. Essa etapa do produto é composta das seguintes entregas:

#### **VALIDAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DO MME**

Lembrando que na etapa anterior fora elaborada uma proposta de Missão, Valores e Visão de Futuro, neste momento será realizado um evento com as lideranças da Organização (Ministro, Secretários e Secretários Adjuntos) para definição (validação) desses referenciais estratégicos.

#### **ANÁLISE ESTRATÉGICA**

A análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes externo e interno e na estratégia e diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da organização e possibilitam a formulação de uma estratégia. Para as análises estratégicas serão realizadas as seguintes ações:

##### **i. Estudo sobre a documentação da organização**

Trata-se de uma análise dos principais documentos organizacionais, análise das diretrizes e premissas, das restrições legais, dos direcionadores estratégicos, dos grandes desafios e dos projetos estratégicos, análise dos planos existentes, bem como uma avaliação do estágio de implementação da gestão estratégica da instituição e avaliação do sistema informatizado de apoio e elaboração da estratégia atualmente em uso (caso existam).

##### **ii. Visão das lideranças**

Alinhado ao diagnóstico estratégico organizacional, deve ser captada a visão das lideranças sobre a organização. Para isso, devem ser realizadas entrevistas semiestruturadas com as lideranças da Organização (Ministro e Secretários) com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre qual é a proposta de futuro para a instituição. Esse instrumento é de grande valia para a formulação da estratégia, uma vez que, confrontado com o diagnóstico estratégico, é possível deduzir bons posicionamentos. Sugere-

se que sejam entrevistadas as lideranças do MME, bem como as lideranças dos principais atores externos, tais como: DNPM; ANP; ANEEL; CPRM; EPE; PPSA; PETROBRAS; ELETROBRAS; CCEE; e ONS.

### iii. Pesquisa com servidores

Trata-se de uma pesquisa realizada via web sobre pontos críticos para o planejamento estratégico da instituição. A pesquisa com os servidores deve atender aos seguintes requisitos: responder à pesquisa deve ser opção dos servidores apontados pela coordenação do projeto; as questões devem ser de múltipla escolha e investigar os seguintes aspectos relativos ao papel da instituição: qualidade dos produtos e serviços, fragilidades nos processos de trabalho, estrutura organizacional, dentre outros. Não existem limitações quanto ao número de respondentes ao questionário, a intenção é ampliar ao máximo a abrangência da pesquisa. Deverá ser usado formulário via web como canal para a resposta à pesquisa.

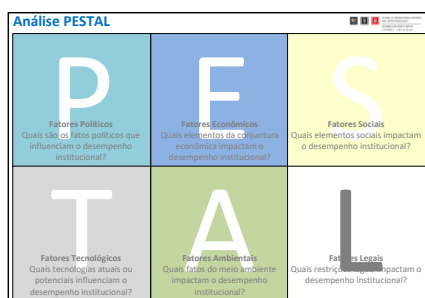
### iv. Pesquisa externa

Apesar de não constar no edital e contrato, será realizada uma pesquisa externa com as principais lideranças de algumas Entidades Vinculadas para identificar a percepção externa sobre a atuação do MME. Para essa etapa será disponibilizado um questionário virtual que deverá ser encaminhado pelo próprio MME às Entidades Vinculadas. Esse resultado será consolidado e utilizado como insumo para as etapas seguintes do Projeto.

### v. Análise PESTAL

É uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da organização em pontos específicos, que será aplicada por meio de uma Matriz de Características, Tendências e Impactos (Matriz CTI):

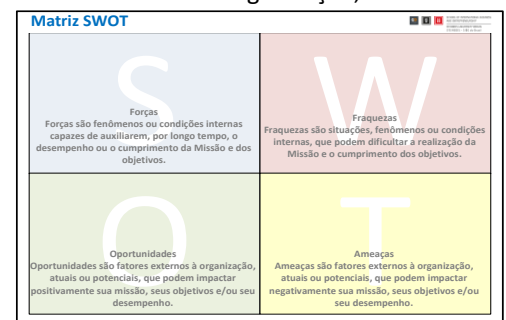
- Fatores Políticos - Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?
- Fatores Econômicos - Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?
- Fatores Sociais - Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?
- Fatores Tecnológicos - Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?
- Fatores Ambientais - Quais fatores do meio ambiente impactam o desempenho institucional?
- Fatores Legais - Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?



MATRIZ Característica, Tendência e Impacto - CTI			Arco da Análise (período): ___ anos	
Aspecto	Características		Impacto direto e indireto sobre o Negócio	
	Situação atual	Tendência	Consequências	Justificativas/Fontes de Dados
Econômico				
Tecnológico				
Político-legal				
Sociodemográfico				
Cultural				
Ambiental				
				Quadrante
				Oportunidade Ameaça

### vi. Análise estratégica (SWOT)

Em Planejamento Estratégico, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta que é alimentada pela análise de cenários (PESTAL/CTI), alinhada aos recursos, às capacidades e aos desafios da organização, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. É uma “fotografia” tirada do ambiente como um todo e uma visão do terreno onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.





## DESIGN DA ESTRATÉGIA

Integrando-se à análise estratégica, será desenvolvido o Modelo Institucional (CANVAS). De forma a facilitar a comunicação dos elementos levantados no diagnóstico, pretende-se traduzir o modelo de negócio da instituição em uma ferramenta visual e participativa de fácil entendimento e visualização. O *Business Model Generation* permite a cocriação de modelos institucionais de negócio tanto no presente quanto no futuro. A proposta é buscar a inovação pela cocriação de valor, trazendo a possibilidade do efetivo design institucional. Trata-se da construção do modelo de negócio da instituição no futuro, ou seja, qual o modelo institucional demandado ou desejado. Pretende-se investigar os seguintes pontos: público-alvo e sua segmentação; proposta de valor da instituição; principais canais; forma de relacionamento com o público alvo; fontes de receitas; principais atividades; recursos principais; estrutura ou principais direcionadores de custos; e principais parceiros. Esse trabalho é feito pela criação de protótipos da organização a partir de intenso debate sobre a organização entre seus líderes.

### • ESTÁGIO 2: PLANEJAR A ESTRATÉGIA

O estágio 2, “Planejar a estratégia”, corresponde a tradução da estratégia em elementos tangíveis e que possibilitem o monitoramento e a avaliação. É necessário então descrever a estratégia (mapa estratégico); encontrar indicadores para medir o desempenho; e definir as iniciativas que movimentarão a organização para alcance de seus resultados. Essa etapa do produto é composta das seguintes entregas:

#### MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é formado por um conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização. Representam os desafios que devem ser perseguidos para a consecução da visão de futuro e cumprimento da missão. O mapa é uma ferramenta de comunicação poderosa que permite relacionar e integrar os objetivos estratégicos de forma a traduzir claramente a estratégia da organização. Ele representa a alma do planejamento e ajuda a consolidar e gerir a estratégia.

#### PAINEL DE INDICADORES E METAS

Este painel é formado por um conjunto de indicadores que traduzem de forma numérica os objetivos estratégicos. A quantidade de indicadores deverá obedecer a relação de 1,5 indicador por objetivo estratégico existente no Mapa. Os indicadores serão estruturados com base nos seguintes elementos: título do indicador; descrição do indicador; fórmula de cálculo do indicador; polaridade do indicador; fonte de dados do indicador; responsável pelo indicador; e linha de base do indicador.

Enquanto os indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais. Para todo indicador deverá ser estipulado um nível desejado (meta) para os anos de planejamento. As metas deverão ser elaboradas considerando fatores de contexto e a linha de base (quando houver). Para a proposição das metas é fundamental que sejam apurados os valores iniciais de cada indicador, chamado de linha de base.

#### PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Um dos pilares da gestão da estratégia é a capacidade de mensuração e avaliação dos resultados gerados pelo somatório dos esforços realizados. Busca-se entender se as iniciativas empreendidas estão impactando satisfatoriamente as metas organizacionais e, a partir dessa análise, deliberar sobre os meios de alcançá-las. Ou seja, a cada ciclo de gestão (iniciando pelo planejamento), uma nova carteira de projetos (portfólio de projetos) é lançada na intenção de materializar a estratégia da organização em resultados tangíveis para seu público. Esse processo é denominado gestão do portfólio de projetos. Kerzner (2006) defende que realizar gestão de portfólio significa “identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais”.

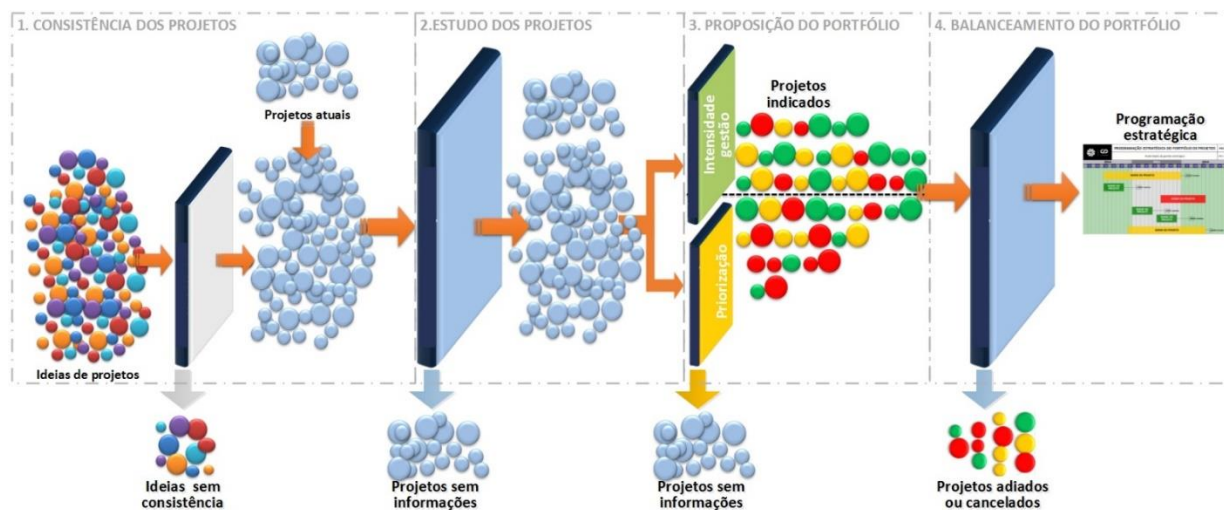


Figura 06 – Modelo de gestão de portfólio de projetos

**Observação:** será realizada uma análise criteriosa de recursos financeiros destinados aos projetos estratégicos. Deve-se evitar fortemente a inserção de projetos no portfólio estratégico sem sustentabilidade financeira.

A presente abordagem propõe uma forma técnica para gestão do portfólio de projetos baseado no acúmulo de experiência da consultoria em projetos de implantação de gestão estratégica e em modelos teóricos observados na literatura especializada, organizada nas seguintes fases e atividades:

- **Consistência dos projetos:** a análise quanto à pertinência e clareza sobre os projetos se materializa na atividade “verificar a consistência do projeto”;
- **Estudo dos projetos:** aprofundar as informações das propostas de projetos a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. As atividades previstas nesta fase são: “definir critérios e escala de pesos para avaliação dos projetos” e “levantar informação dos projetos”;
- **Proposição do portfólio:** a proposição do portfólio e sua distribuição no tempo são suportadas pelas atividades “classificar os projetos quanto à intensidade de gestão” e “classificar os projetos quanto ao seu índice de performance”; e
- **Balanceamento do portfólio:** envolve a validação do portfólio com a previsão de possíveis inclusões e exclusões de projetos na proposta de carteira estabelecida na etapa anterior. As atividades previstas são: “definir o portfólio” e “realizar programação estratégica do portfólio”.

### • ESTÁGIO 3: ALINHAR A ORGANIZAÇÃO

O estágio 3, “Alinhar a organização”, corresponde a integração da estratégia da organização (corporativa) às demais estratégias de suas unidades (finalísticas e meio). Desta forma, é preciso garantir que todas as unidades de negócio e de apoio estejam em sintonia e que os projetos estratégicos sejam detalhados de forma coerente com a estratégia. Essa etapa do produto é composta das seguintes entregas:

#### **PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO**

O alinhamento organizacional é obtido pelo desdobramento da estratégia – de cima para baixo – no intuito de construir uma estratégia local que contribua com os objetivos estratégicos corporativos (sinergia vertical) e harmonizem com as estratégias das demais unidades (sinergia horizontal), evitando eventuais sobreposições. Para cada unidade de negócio e de apoio da organização, será elaborado um painel de contribuição constituído por objetivos setoriais que formarão o *Scorecard* da unidade. A Figura 7 apresenta a forma e os níveis de desdobramento da estratégia para o MME.

**Observação:** neste momento serão identificados os processos-chave da unidade.



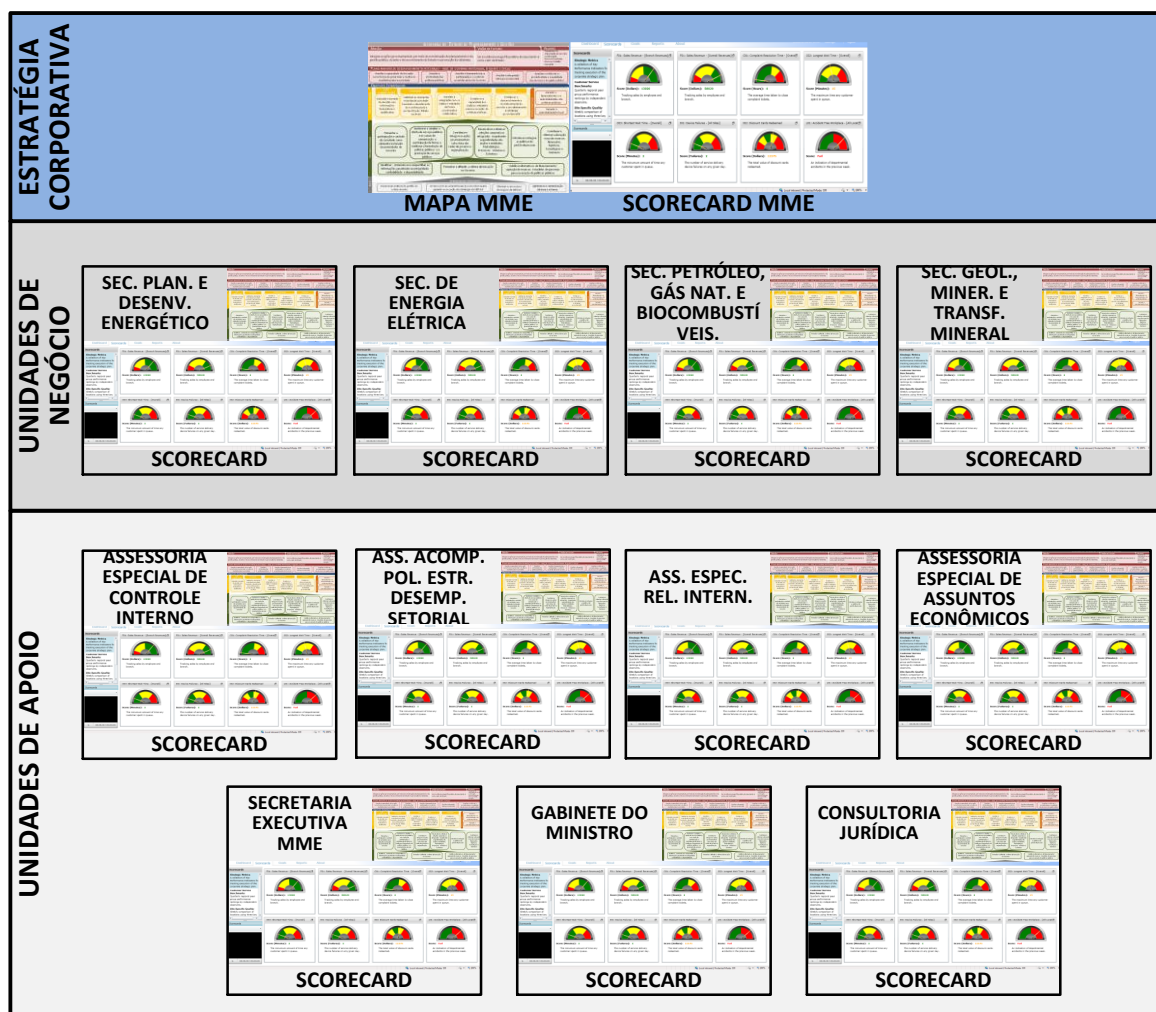


Figura 07 – Modelo de desdobramento da estratégia no MME

#### DETALHAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

A fase de estruturação do projeto corresponde ao momento de detalhamento, com o foco na execução, dos projetos aprovados no planejamento estratégico. Além de uma visão mais clara das restrições e requisitos técnicos afetos ao projeto, o projeto será desdobrado em ciclos de gestão ou execução, para os quais serão detalhados as tarefas, os responsáveis e os recursos necessários, de acordo com o Método de Gestão de Projetos do MME (a ser definido). Conforme proposta da consultoria aprovada pelo MME, a quantidade de projeto será limitada em até 20 projetos.

- **ESTÁGIO 4: PLANEJAR OPERAÇÕES**

O estágio 4, “Planejar operações”, trata-se do efetivo alinhamento das estratégias de longo prazo com os processos cotidianos da organização – o que fazer hoje para alcançar o futuro desejado. Desta forma, as unidades organizacionais devem identificar seus processos-chave e incorporar melhorias. Além disso, deve ser criado um conjunto de iniciativas locais que alavanquem o desempenho do setor com foco na estratégia corporativa. Essa etapa do produto é composta das seguintes entregas:

#### MODELAGEM DOS PROCESSOS-CHAVE

A partir do desdobramento da estratégia corporativa para o nível setorial (Painel de Contribuição) será possível identificar processos da unidade local que contribuem fortemente para os objetivos corporativos (processo-chave). Esses processos serão modelados com o objetivo de identificar um conjunto de indicadores-chave (de processo) que irão compor um painel de desempenho do processo (*dashboard*), fundamental para a gestão das melhorias impostas ao processo. Serão identificados os processos-chave de todas as unidades apresentadas na Figura 07.

**Observação:** dado o nível de maturidade em gestão do MME e as implicações de mensuração do desempenho dos processos (grande volume de trabalho), é recomendável a modelagem de um processo-chave por unidade no início e, gradativamente, incorporar outros processos para acompanhamento das unidades.

### PLANOS OPERACIONAIS

Trata-se de um plano executivo para um determinado ano de execução, divididos em ciclos de gestão – trimestres, por exemplo. Por ser de curto prazo, o plano deverá analisar a real capacidade de recursos humanos e estrutura para implementar as ações nele previstas. O Plano Operacional servirá como um guia executivo das atividades da unidade no ano. Serão elaborados Plano Operacionais de todas as unidades apresentadas na Figura 07.

## P4. Implantar o sistema de monitoramento

Esse produto do TR perpassa os estágios dois e cinco do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 08.



Figura 08 – Estágios contemplados pelo Produto 04

### ESTÁGIO 2: PLANEJAR A ESTRATÉGIA

O estágio 2, “Planejar a Estratégia” já discutido no produto anterior, é complementado com a identificação das equipes e comitês que liderarão a implantação da estratégia na organização. Essa etapa do produto é composta da seguinte entrega:

#### MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

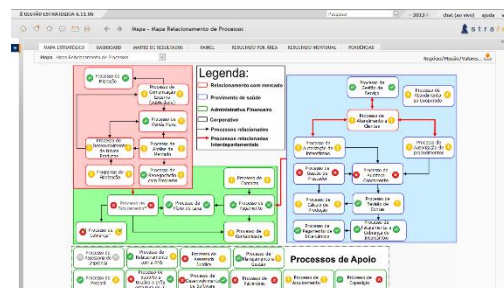
O modelo de gestão para a implantação da estratégia estabelece a forma com a qual serão tomadas decisões sobre acompanhamento, controle, mudanças e atualização da estratégia. Isso significa definir as instâncias decisórias e executivas do planejamento estratégico institucional, bem como, o macroprocesso que rege esse trabalho. Além disso, o modelo deverá considerar os atuais processos de tomada de decisão da organização, incorporando, sempre que possível, as instâncias existentes.

### ESTÁGIO 4: PLANEJAR OPERAÇÕES

O estágio 4, “Planejar Operações” já discutido no produto anterior, é complementado com a implantação de um sistema de gestão da estratégia que envolve as metas e iniciativas dos níveis corporativo e setorial. Essa etapa do produto é composta da seguinte entrega:

#### IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO

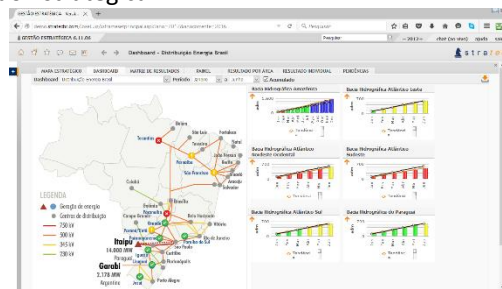
O módulo “Gestão Estratégica” é um software que sistematiza a gestão do desempenho e da estratégia das organizações, sendo aderente a metodologias como Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), *Balanced Scorecard* (BSC), *Value Based Management* (VBM), Gestão da Qualidade, dentre outras. Esta ferramenta é desenvolvida e comercializada pela Stratec Informática, para fundamentar o Modelo de Gestão para Resultados, de forma que ele seja praticado de maneira contínua e sistemática, garantindo assim, que a avaliação dos resultados seja realizada e que as medidas corretivas para o alcance das metas sejam implementadas.



Para visualizar uma apresentação em vídeo do produto, entre na página: <http://www.stratec.com.br/videos>

Seguem abaixo algumas das funcionalidades do módulo Gestão Estratégica:

- Acesso 100% web;
- Mantém a identidade visual do mapa estratégico usado na comunicação da estratégia;
- Capacidade de atuar com múltiplos mapas inter-relacionados;
- Capacidade de manter o vínculo entre os indicadores estratégicos e indicadores de processos operacionais;
- Mantém o vínculo dos projetos estratégicos com os objetivos estratégicos;
- Possibilidade de trabalhar com desdobramento de projetos em subprojetos;
- Funcionalidade de gestão de risco da estratégia;
- Funcionalidade de Gestão a Vista e Modo Apresentação;
- Envio de e-mails automáticos para alertas e controles;
- Extremamente amigável e com interface intuitiva;
- Possui editor de fórmulas de cálculo de indicadores e objetivos e também de formas de acumulação dos valores realizados;
- Possibilidade de integração com os bancos de dados de outros softwares;
- Possibilidade de importação de arquivos com dados de valores realizados;
- Possibilidade de integrar com softwares de gerenciamento de projetos;
- Multilíngue;
- Perfis de acesso facilmente configuráveis e com alta flexibilidade;
- Possibilidade de criação de gráficos comparativos (quadrante, bolha, Pareto, etc.);
- Georreferenciamento de indicadores e projetos;
- Análise Multidimensional (semelhante à Tabela Dinâmica do Excel);
- Possibilidade de criar Painéis de Bordo (*Dashboards*) corporativo, por área e individual, com visual flexível;
- Envio de relatórios pré-configurados por e-mail;
- Acompanhamento em tempo real de itens desatualizados;
- Possibilidade de anexar documentos, evidenciando os dados informados;
- Flexibilidade na definição das faixas de farol;
- Flexibilidade na configuração dos gráficos para cada indicador ou objetivo especificamente;
- Possibilidade de estabelecer relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, indicadores e projetos;
- Possibilidade de restringir acesso por IP, caso o software fique disponível na internet;
- Define o perfil de usuários/ grupo de usuários, limitando as funcionalidades a que têm acesso;
- Define as permissões dos usuários em cada unidade gerencial – alteração, somente leitura e sem permissão;
- Multiusuário – acesso simultâneo;
- *Login* e senhas individuais, por usuário, com possibilidade de integração com o AD;
- Registro do histórico de modificações, identificando o responsável;
- Registro de acesso ao sistema;
- Acompanhamento de metas e resultados através de gráficos, planilhas e relatórios;
- Help on-line e manual de utilização;
- Geração de relatórios de acompanhamento de resultados para metas não alcançadas;
- Interface com MS Office, permitindo importação e exportação de informações;
- Elaboração da árvore de desdobramento de metas – relação causa e efeito entre metas; e
- Envio de e-mail automático nos casos de metas não atingidas, planos de ação e ações corretivas cadastradas, dados desatualizados.



## Tecnologia

Características Técnicas	
<b>Software</b>	Gestão Estratégica / Matriz Orçamentária
<b>Plataforma / Linguagem</b>	Microsoft .Net Framework versão 4.5.2, (WEB / Três camadas) 1ª camada: Browser, Java Script 2ª camada: Microsoft.Net/ Oxygene 3ª camada: Banco de Dados
<b>Sistema Operacional</b>	Windows 2008 Server ou superior
<b>Banco de Dados</b>	MS-SQL 2008 ou superior / Oracle 10g

Requisitos Técnicos Mínimos para instalação na infraestrutura do cliente	
<b>No Servidor da Aplicação (Servidor WEB/Servidor de Arquivos)</b>	Processador Intel Pentium IV ou superior. 4Gb RAM / 100 Gb HD. Windows 2003 ou <u>Superior</u> Ambiente .Net Framework versão 4.5.2 Serviço IIS 6.0 ou superior Espaço em disco dimensionado para armazenar os arquivos contendo os arquivos anexados pela empresa. O espaço ocupado dependerá da quantidade e tamanho dos arquivos dos documentos. <u>Nota:</u> O Servidor de Aplicação desempenha o papel de servidor web, processa instruções em .Net e acessa os dados do servidor SQL via ADO.Net. Este servidor pode ser acessado tanto pela Internet quanto pela Intranet.

Requisitos Técnicos Mínimos para instalação na infraestrutura do cliente	
<b>No Servidor de Banco de Dados (Servidor SQL)</b>	Processador Intel Pentium IV ou superior. 4Gb RAM / 500 Mb de HD. Windows Server 2008 R2. MS-SQL 2008 ou superior Espaço em disco de 100 Mb para o Banco de Dados <u>Nota:</u> O Servidor SQL desempenha o papel de servidor de banco de dados e é acessado somente pelas aplicações do servidor WEB. A prática comum é de que a aplicação e os bancos de dados sejam servidos por máquinas separadas. Eventualmente, se a empresa assim o desejar, uma única máquina poderá atender os dois serviços, com impacto em desempenho a ser avaliado para cada caso, em função do ambiente e estrutura da empresa.
<b>Nas Estações (Máquinas Usuárias)</b>	Processador Intel Core 2 duo ou superior 2 GB RAM Monitor VGA ou SVGA, mínimo 1024 X 768 Internet Explorer 9 ou superior ou Firefox 3.2 ou superior Windows XP ou superior Licenças de acesso ao servidor (CALs) Este produto não pode ser executado em Windows 3.x ou Windows NT 3.51 <u>Nota:</u> As estações são as máquinas utilizadas pelos usuários para executar o Gestão Estratégica ou o Matriz Orçamentária

## Garantia

A Stratec garante a resolução de qualquer BUG que seja detectado pelo cliente na operacionalização do sistema, por um período de até 12 meses após a implantação. Entende-se por BUG: erro intrínseco gerado no *software* e causado por erros de programação (código defeituoso); incompatibilidade de versões entre o software e o Banco de Dados. Não se considera BUG, para fins de horas de suporte técnico à distância ou *in company*, as funcionalidades não contempladas pelo software que não tenham sido previstas na solicitação de upgrade e/ou na proposta técnica e comercial específica.

## Acordo de Nível de Serviço (Service Level Agreement – SLA)

Meios de comunicação: os chamados para suporte técnico e manutenção poderão ser realizados através de e-mail, telefone ou chat. Dúvidas de usuários administradores: as dúvidas serão esclarecidas em horário comercial, sem limite de utilização durante o mês e sem custo adicional para o cliente que possua pelo menos 1 usuário administrador treinado para utilização do software. Tempo de retorno à solicitação: a Stratec dará

retorno a todas as solicitações formalizadas por e-mail em até 8 horas úteis, contando da data do recebimento da solicitação. O atendimento deverá ser realizado em horário comercial (segunda-feira à sexta-feira de 8h às 18h).

Tempo de resolução:

Urgência	Descrição	Tempo de resolução
Alta	Esse nível de severidade é aplicado quando há Indisponibilidade do uso de sistemas em virtude do software.	8 horas úteis após abertura do chamado.
Média	Esse nível de severidade é aplicado quando há falha, simultânea ou não, do uso do sistema em virtude do software, estando ainda disponível, porém apresentando problemas.	16 horas úteis após abertura do chamado.
Baixa	Esse nível de severidade é aplicado para a instalação, configuração e atualização de versões do software.	40 horas úteis após abertura do chamado.

#### Suporte Técnico e Disponibilização de Novas Versões

A Stratec disponibiliza serviços de suporte técnico à distância, mantendo um canal aberto para tirar dúvidas, registrar sugestões e fornecer orientações aos usuários sobre o uso do software. O suporte técnico é um processo de orientação aos usuários administradores e não substitui o treinamento dos mesmos, sendo o cliente responsável por ter pelo menos 1 usuário treinado em todas as funcionalidades do software para poder utilizar o serviço de suporte. Consultas que não puderem ser respondidas de imediato deverão ser formalizadas pelo Cliente e enviadas via e-mail para a Stratec. Este serviço estará disponível para o Ministério de Minas e Energia durante 12 meses após a instalação do software.

## P5. Relatório: alinhamento do PE aos Planos e Programas de Governo

Esse produto do TR se insere no estágio um do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 09.



Figura 09 – Estágios contemplados pelo Produto 05

#### • **ESTÁGIO 1: DESENVOLVER A ESTRATÉGIA**

O estágio 1, “Desenvolver a estratégia” já discutido no Produto 03, é complementado com o aprofundamento do entendimento do Planos e Programas Governamentais afetos e alinhamento dos elementos-chave do planejamento estratégico do MME a esses documentos de governo. Esse produto é composto das seguintes entregas:

##### **ESTUDO SOBRE OS PLANOS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS**

O estudo deverá levantar requisitos, restrições e regulações, aplicável ao MME, e que possibilitem o alinhamento do planejamento estratégico institucional aos ciclos do Plano Plurianual - PPA, Orçamento, aos Planos Setoriais e Metas de Desempenho Institucional.

##### **MODELO DE ALINHAMENTO DO PE-MME AOS PLANOS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS**

A partir do estudo anterior, será definido um framework que integre os ciclos de gestão e os elementos básicos (objetivos, ações, metas e outros) entre o Planejamento Estratégico do MME e o Plano e Programas de Governo. A integração visa reduzir esforços de gestão e prestação de contas, além de aumentar a transparência e a qualidade da gestão. Em linhas gerais, é possível obter uma boa sinergia entre os instrumentos de gestão abordados. Considerando a forma de organização do PPA (macrodesafios, programas, objetivos e iniciativas), nota-se que existe um espaço para alinhamento dos objetivos dos negócios do MME aos macrodesafios e programas do PPA, também verificado entre as ações dos programas do PPA e os projetos estratégicos do MME (Figura 10). Espera-se como resultado deste modelo um conjunto de diretrizes que orientarão os processos de gestão e o planejamento estratégico do MME.



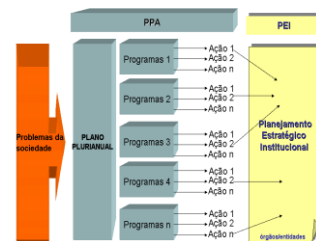


Figura 10 – Modelos de alinhamento do Plano Plurianual do Governo Federal

## P6. Escritório de suporte à gestão estratégica

Esse produto do TR perpassa os estágios dois e três do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 11.



Figura 11 – Estágios contemplados pelo Produto 06

### • ESTÁGIO 2: PLANEJAR A ESTRATÉGIA

O estágio 2, “Planejar a estratégia” já discutido no Produto 03, é complementado com a implantação do Comitê Permanente e Multidisciplinar de Gestão de Portfólio, contido no modelo de gestão da estratégia do MME. Essa etapa do produto é composta da seguinte entrega:

#### **COMITÊ PERMANENTE E MULTIDISCIPLINAR DE GESTÃO DE PORTFÓLIO**

O modelo de gestão organiza o fluxo de decisão, estruturando e normatizando o processo de monitoramento e avaliação da estratégia. Por iniciativa do Termo de Referência, foi antecipado uma das instâncias decisórias deste processo: o Comitê Permanente e Multidisciplinar de Gestão de Portfólio. Tendo como objeto de atuação o portfólio de projetos estratégicos, o trabalho consiste em organizar o processo de gestão do portfólio, definir e capacitar os membros que atuarão no Comitê, estabelecer seu escopo de decisão e apoiar a elaboração de normativo que institucionaliza o Comitê.

### • ESTÁGIO 3: ALINHAR A ORGANIZAÇÃO

O estágio 3, “Alinhar a Organização” já discutido no Produto 03, é complementado com a implantação do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica que teria como função básica a administração do processo de gestão da estratégia. A literatura especializada apresenta um conjunto de competências da Unidade de Gestão Estratégica relacionadas à coordenação e integração da estratégica corporativa às operações das unidades de apoio e de negócio. Em suma, funcionariam como proponente de alternativas estratégicas, articulador institucional para o bom andamento dos projetos e processos-chave, supervisor dos processos relacionados à gestão estratégica e garantidor da sinergia e interligação dos processos operacionais à estratégia. Entretanto, sua implantação dependerá da maturidade dos processos institucionais e da própria estrutura de pessoal e posição hierárquica da unidade no MME. Desta forma, o Escritório deverá ser totalmente customizado às necessidades e possibilidade do Ministério, devendo, contudo, ser discutida a implantação de três núcleos ou áreas de atuação: monitoramento e avaliação da estratégia; gestão do portfólio de projetos; e gestão do portfólio de processos-chave. Para isso, essa etapa é composta das seguintes entregas:

#### **MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS**

Estudo de métodos e ferramentas possíveis a serem utilizados pela organização na gestão de seus projetos. O método deve ser customizado às necessidades dos projetos a serem implantados pela instituição. Será construído um mapa ou esquema sumarizado do método de gestão de projetos definido, com seus processos ou atividades de gerenciamento de projetos revisadas e adaptadas às necessidades da instituição. Trata-se

de um guia ou norma para o planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos estratégicos.

#### **MÉTODO DE GESTÃO DE PROCESSOS**

Toda organização desenvolve inúmeras atividades que focam a geração de produtos (bens ou serviços) que visam contribuir para o alcance de resultados (ou objetivos). Por outro lado, não existe um produto oferecido por uma organização sem um processo (formalizado ou não). A análise dos processos possibilita obter uma visão do todo da organização (ou unidade) a partir de seus principais produtos, clientes e fatores ambientais do seu contexto. O Método de Gestão de Processos é um documento que define e organiza as atividades suficientes e necessárias para a seleção, modelagem, melhoria e gestão do dia-a-dia dos processos escolhidos para o portfólio. Ele surge no contexto do fortalecimento gerencial da instituição que tem a gestão da estratégia como eixo principal. Apoiando diretamente o planejamento estratégico, dois processos aparecem como base: a gestão de projetos e a gestão de processos.

#### **ARQUITETURA DO ESCRITÓRIO**

A Arquitetura consiste em um guia consolidado dos principais marcos de orientação dos trabalhos da área, ou seja: propósito, objetivos, estrutura, funções, pessoal, dentre outros. Sua definição envolve um conjunto de atividades e reuniões participativas com a equipe da organização e é baseada no diagnóstico sobre a maturidade da organização na gestão de seus processos e projetos. Integram, ainda, os seguintes elementos na Arquitetura do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica:

- Plano de comunicação do Escritório: focaliza a estratégia que a instituição irá adotar para integrar as partes interessadas aos resultados e portfólio de serviços do escritório. O principal objetivo do plano é formalizar a comunicação, identificando e aperfeiçoando os canais, definindo os públicos e a periodicidade da informação e qualificando os conteúdos; e
- Indicadores de gestão do Escritório: relacionado aos principais desafios da área, será a organização de um painel de indicadores, fundamental para o processo de gestão da nova unidade. Nesta fase, os indicadores serão detalhados, definindo os seguintes pontos: descrição, método de mensuração, fonte, polaridade e responsabilidade.

#### **MANUAL DE OPERAÇÕES DO ESCRITÓRIO**

O Manual de Operações envolve documentos de caráter normativo, ou seja, aqueles que estabelecem e disseminam procedimentos de cunho geral, relacionados ao trabalho e às pessoas envolvidas. Entende-se como especificações do produto os seguintes itens:

- Cadeia de valor: organização visual das atividades a serem desenvolvidas pela unidade, combinadas com as atividades previstas nos métodos relacionados com a gestão da estratégia;
- Desenho dos processos: detalhamento (mapeamento) das atividades a serem desenvolvidas;
- Padronização dos documentos: padronização dos documentos a serem trabalhados pela nova unidade;
- Carta de serviços: é um documento que visa informar aos clientes e usuários quais os serviços prestados pela unidade, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos. A proposta de trabalho é levantar subsídios para elaboração da carta de serviços, tais como: principais entregas, requisitos da entrega, prazos, formas de acesso aos serviços, etc. e estruturar os elementos da Carta; e
- Lançamento do Escritório: trata-se da implementação das ações de comunicação previstas no plano de divulgação. Sugere-se que, neste momento, seja realizada uma palestra, curso ou aberta uma agenda de assessoria aos líderes de projetos. A proposta é um evento de 4h que apresente o escritório de maneira formal aos colaboradores da organização.

#### **CAPACITAÇÃO NO MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS DO MME**

Trata-se de uma capacitação aplicada ao Método de Gestão de Projetos do MME e destinada aos líderes de projetos e pessoas relacionadas à sua gestão. É um curso de 16 (dezesesseis) horas com o objetivo de catalisar o processo de implantação dos projetos estratégicos do MME.

## **P7. Sistemas de dashboards operacionais e estratégicos**

Esse produto do TR se insere no estágio quatro do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 12.



Figura 12 – Estágios contemplados pelo Produto 07

• **ESTÁGIO 4: PLANEJAR OPERAÇÕES**

O estágio 4, “Planejar Operações” já discutido no Produto 03, é complementado com a implantação dos sistemas de *dashboards* e *scorecards* e da Sala de Monitoramento (ou Sala de Situação). Esse produto é composto das seguintes entregas:

**DASHBOARDS E SCORECARDS**

Como descrito no Produto 04, o Sistema Gestão Estratégica da Stratec será implantado nos seguintes níveis:

- **Corporativo:** envolve o Mapa Estratégico do MME, seus indicadores, objetivos e conjunto de iniciativas estratégicas – projetos estratégicos; e
- **Setorial:** painéis de contribuição das unidades do MME (objetivos setoriais, indicadores e metas setoriais), plano operacional das unidades e Painéis de Gestão dos processos-chave das unidades.

O trabalho desta etapa se constitui na customização de *dashboards* e *scorecards* dos níveis de gestão considerados anteriormente. Isso corresponde à organização de gráficos e informação de uso das equipes de gestão envolvidas com o trabalho.

**SALA DE MONITORAMENTO**

A proposta é a configuração de um espaço físico, ou mais de um, com o objetivo de trabalhar com o conceito de “gestão à vista”. A sala de situação poderá incorporar estrutura para reuniões com foco no processo de gestão estratégica em implantação no MME. Nosso trabalho será assessorar as equipes do Ministério em organizar esses espaços implantando o conjunto de *dashboards* e *scorecards* customizados.

## P8. Campanhas: divulgação do plano

Esse produto do TR se insere no estágio três do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 13.

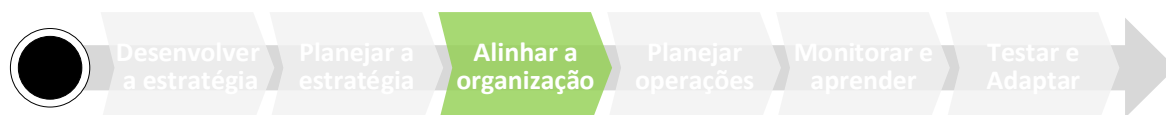


Figura 13 – Estágios contemplados pelo Produto 08

• **ESTÁGIO 3: ALINHAR A ORGANIZAÇÃO**

O estágio 3, “Alinhar a Organização” já discutido no Produto 03, é complementado com a disseminação do planejamento estratégico entre os colaboradores do Ministério. Sabemos que, em última instância, são as pessoas comprometidas e motivadas que fazem as coisas acontecerem e que, dentre vários outros aspectos, conhecer e se inteirar “do que vem por aí” é um dos passos fundamentais para essa mobilização. A comunicação da estratégia busca conectar o sucesso da estratégia ao dia-a-dia dos colaboradores da instituição e deve ser realizada de diversas maneiras e formas para alcançar resultados.

Dentre as várias experiências que tivemos nesse assunto, gostaríamos de exemplificar a comunicação da estratégia realizada no Ministério da Justiça em 2009. Na ocasião, foi lançado o Plano Estratégico com uma logomarca “Passo à Frente” e veiculada por uma campanha que tinha o objetivo de provocar a mudança e promover a mobilização organizacional. Foram propostas quatro ações integradas para promover o contato cada vez mais próximo dos servidores com os pilares da estratégia: inovação e transformação.



Nossa premissa foi que mudanças na organização só trazem temor se não se conhece bem seu conteúdo. E que a consequente invasão de um espaço, ou de uma zona de conforto, é muito menos incômoda se feita de maneira delicada e gradativa. De forma breve, as quatro ações de comunicação foram:

AÇÃO	DESCRIÇÃO	IMPACTO ESPERADO	IMAGENS
<b>MUDANÇAS: Algumas palavras estão chegando para ficar</b>	Caminhão de mudanças carregado com palavras que foram transferidas para as principais entradas do Ministério. Após 2 dias de exposição, as palavras entraram no Ministério. Promotores abordaram os servidores e os convidaram para interagir com as palavras. Conforme as palavras iam sendo montadas letra a letra, promotores uniformizados convidavam os funcionários a interagir com as palavras e entregavam um panfleto da campanha.	Provocar reação e interação dos servidores com os novos conceitos.	
<b>PISO INTERATIVO: Um passo à frente e as mudanças acontecem</b>	Instalação de pisos interativos nas principais entradas do Ministério. A partir de uma avançada técnica de projeção de imagens que utiliza sensores de movimentos, o piso funcionava à medida que os servidores pisavam no tapete.	Provocar a curiosidade e a interação dos servidores com as palavras-chave da campanha através de uma nova tecnologia.	
<b>BALÕES: Novas ideias estão no ar, pegue uma</b>	Instalação de pirulitos sinalizadores com o conceito e balões nas mesas dos servidores. Pirulitos sinalizadores com o conceito foram instalados em pontos chave, alertando aos servidores que algo estava acontecendo ali. Quando chegavam em suas salas, encontravam balões flutuando sobre suas mesas, com uma frase impressa convidando-os a estourarem. Dentro de cada balão havia um cartão dupla-face, com um convite para o lançamento do plano.	Reforçar a interação dos servidores com o conceito e convidá-los para o lançamento do plano.	
<b>MURO: Para construir um novo Ministério, seu esforço é fundamental!</b>	Produção de cenário de construção no local onde foi realizada a apresentação do Plano. Atores caracterizados de metres de obra distribuíam peças, que, devidamente encaixadas, formavam um muro apresentando a logo Passo à Frente juntamente com outros elementos complementares.	Elucidar aos servidores que eles são parte fundamental nesse passo à frente que o Ministério está dando.	
<b>Peças de divulgação</b>	Produção de material de divulgação e distribuição e fixação no ministério, materiais produzidos: volante; cartazete; <i>blimp</i> ; adesivos de chão; <i>e-mail marketing</i> ; hot site; livro sobre a gestão estética no MJ; e display de mesa.	Fixar a imagem do planejamento estratégico entre os colaboradores.	

Esse produto é composto das seguintes entregas:

### PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação foca na estratégia que será adotada pela instituição para conectar e informar as pessoas sobre o planejamento estratégico. O principal objetivo do plano é estabelecer a forma de comunicação institucional, identificando e aperfeiçoando os canais, definindo os públicos e a periodicidade da informação, além de qualificar os conteúdos. A proposta desta etapa é customizar, analogamente ao que foi realizado no caso apresentado, um conjunto de ações de comunicação que melhor se adequem às necessidades do MME. Algumas propostas são: revista do planejamento estratégico (material com linguagem menos técnica sobre o plano estratégico, formato de matéria jornalística e notícias); criação da identidade visual do planejamento estratégico (criar uma marca para o planejamento estratégico); book do planejamento estratégico (documento final com o resumo de todos os produtos desenvolvidos durante as etapas do planejamento estratégico); e folder do planejamento estratégico (divulgação da missão, visão, valores e mapa estratégico).

### CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO

Trata-se da produção gráfica dos materiais e assessoria às ações de comunicação previstas no plano de comunicação. O trabalho consiste em veicular a campanha de comunicação da estratégia desenvolvendo os materiais e gerenciando todo o trabalho. Não estão incluídos no trabalho da Consultoria: reprodução gráfica de materiais; construção ou atualização de sites ou hotsites; veiculação em rádio, televisão ou outros meios de comunicação; contratação de atores ou mestres de cerimônia; ou demais serviços não previstos no Termo de Referência.

## P9. Relatório final dos trabalhos

Esse produto do TR se insere no estágio três do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 14.

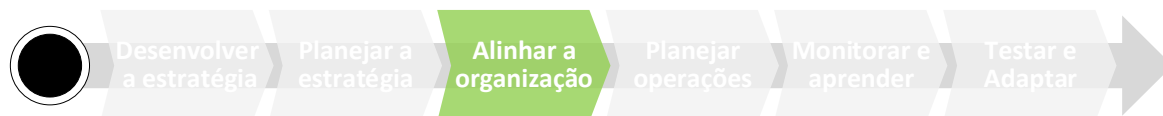


Figura 14 – Estágios contemplados pelo Produto 09

### RELATÓRIO FINAL: PE-MME

Trata-se de um documento final que sistematize e apresente os produtos do processo de planejamento estratégico do MME. O documento atenderá as exigências do TR e a proposta encaminhada pela consultoria.

## P10. Relatório da avaliação da execução – 1º ciclo (primeiro mês de avaliação)

Esse produto do TR se insere no estágio cinco do modelo gerencial para integração do planejamento estratégico e a execução operacional, em destaque na Figura 15. Com a execução dos planos (projetos, processos e planos operacionais), a organização começa a se movimentar para alcance de seus objetivos. A partir do monitoramento dos resultados, são realizadas análises e avaliação de forma continuada com vistas a melhorar as operações e a estratégia. Para isso, faz parte deste produto a realização de dois tipos de eventos de avaliação: Reunião de Avaliação Operacional (RAO) e Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), descritos na sequência.

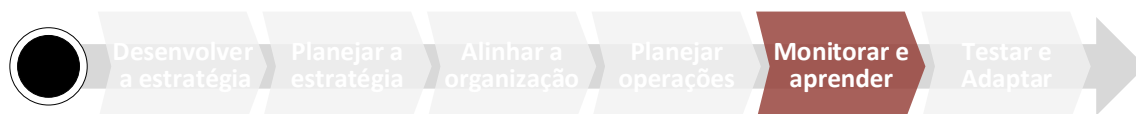


Figura 15 – Estágios contemplados pelo Produto 10

**RAO – 1º CICLO**

Trata-se da avaliação do desempenho operacional das unidades da organização para um determinado período. Esse prazo deve ser definido pela capacidade de geração de informações gerenciais relevantes para seu desempenho – como indicadores setoriais e de processo-chave. O foco é o alinhamento contínuo das operações da área ao plano estratégico, por meio de encontros dos membros da equipe que discutem problemas do dia-a-dia, focados na intervenção imediata nos processos.

No escopo desta proposta, está prevista a realização de uma RAO em cada unidade do MME (destacadas na Figura 07) antes da Reunião de Avaliação da Estratégia do Ministério. Esse trabalho envolve a preparação das equipes, assessoria para análise dos indicadores e facilitação da RAO.

**RAE – 1º CICLO**

A avaliação estratégica consiste em manter o planejamento estratégico no rumo certo. É um momento no qual já ocorreram intervenções e os dados já foram apurados e analisados. Além disso, já se passou algum tempo da elaboração da estratégia e o cenário futuro e o contexto da organização podem ter sido alterados. Desta forma, é fundamental parar e reavaliar as decisões tomadas e corrigir rumos.

As Reuniões de Avaliação da Estratégia envolvem as lideranças da organização (previsto no modelo de gestão) formando uma espécie de comitê responsável pelo gerenciamento dos processos e desenvolvimento dos projetos considerados estratégicos, o que assegura o comprometimento de todas as chefias com o cumprimento de metas e objetivos. As RAEs se constituíram em instrumento eficaz e produtivo de monitoramento, análise, avaliação e de revisão de estratégias, além de serem fonte de aprendizado coletivo valioso para a organização, possibilitando a responsabilização e o comprometimento das equipes com os resultados acordados. A agenda de reuniões está prevista no modelo de gestão da estratégia e são precedidas de uma análise do desempenho da estratégia e preparação operacional da RAE. Esse trabalho envolve a preparação das equipes, assessoria para análise dos indicadores e facilitação da RAE.

**P11. Relatório da avaliação da execução – 2º ciclo (mês subsequente)**

Este produto é análogo ao anterior, ou seja, seguindo a agenda de gestão da estratégia, serão realizadas as RAOs para as unidades do Ministério e realizada uma RAE no período definido para o segundo ciclo. As entregas previstas neste produto são:

- **RAO – 2º CICLO;**
- **RAE – 2º CICLO.**

## 4. LANÇAMENTO DO PROJETO

O evento de lançamento do Projeto foi realizado no dia 28 de novembro de 2016, às 16h, no auditório do Ministério de Minas e Energia e contou com a participação das principais lideranças da organização como o Ministro de Estado de Minas e Energia, o Secretário-Executivo, o Secretário-Executivo Adjunto, Secretários das áreas finalísticas, e seus adjuntos, além de Diretores, Coordenadores e demais servidores do MME. Na oportunidade, a consultoria apresentou o escopo do Projeto de Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico, bem como a proposta de cronograma para realização das etapas e estrutura do projeto. Em anexo a apresentação realizada pela consultoria com os slides utilizados na apresentação.

### MME dá pontapé inicial em projeto de planejamento Estratégico

Consultoria foi contratada com recursos do Banco Mundial e tem previsão de conclusão em junho de 2017

Publicação: 29/11/2016 | 00:35

Última modificação: 29/11/2016 | 00:38

Tweetar



O Ministério de Minas e Energia realizou nessa segunda-feira (28/11) a cerimônia de lançamento de seu projeto de Planejamento Estratégico. A iniciativa pretende envolver e engajar servidores e colaboradores do órgão no processo de planejamento e de gestão estratégica de todas as áreas do MME. Durante o evento, o ministro Fernando Coelho Filho exaltou a iniciativa e destacou que o trabalho vai ajudar a projetar ações futuras de maneira mais eficiente. Os resultados finais do

processo, que será realizado com recursos do Banco Mundial no âmbito do projeto Meta, deverão ser apresentados em junho de 2017.

#### Figura 16 – Notícia no site do MME sobre o lançamento do projeto

Fonte: [http://www.mme.gov.br/web/guest/pagina-inicial/outras-noticias/-/asset\\_publisher/32hLrOzMKwWb/content/mme-da-pontape-inicial-em-projeto-de-planejamento-estrategico](http://www.mme.gov.br/web/guest/pagina-inicial/outras-noticias/-/asset_publisher/32hLrOzMKwWb/content/mme-da-pontape-inicial-em-projeto-de-planejamento-estrategico)

## 5. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que inicia o projeto. Ele reconhece formalmente o início de um novo projeto e serve como base para o trabalho do gerente do projeto, que recebe a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

O TAP deve conter as seguintes informações:

- Justificativa para o projeto: sequências de fatos, conclusões e opiniões que justifiquem a necessidade do projeto;
- Objetivo do projeto: os produtos que o projeto irá gerar para a organização;
- Principais Resultados: identificar os principais resultados almeçados com a implantação do projeto; e
- Cronograma gerencial: proposta de cronograma com a identificação das datas previstas para a realização das entregas do projeto.

### 5.1 Justificativa do projeto

A demanda do Ministério de Minas e Energia (MME), conforme descrito no Termo de Referência nº 43/2015, é a implantação de um processo ou sistemática de gestão da estratégia corporativa, que envolva um modelo cíclico do planejamento à avaliação da estratégia. Deseja-se o desenho e implementação de uma lógica robusta de gestão que incorpore não apenas os artefatos e ferramentas de gestão estratégica, mas também

os Planos e Programas governamentais afetos ao MME. O interesse é a melhoria da governança corporativa que passaria pelo alinhamento de objetivos, metas, iniciativas e processos críticos do Ministério e suas unidades entorno deste modelo de gestão.

## 5.2 Objetivo do projeto

As principais entregas do projeto são:

1. Produto 1: Plano de Trabalho;
2. Produto 2: Formação;
3. Produto 3: Desenvolver e Implantar o Sistema Gerencial e Estratégico;
4. Produto 4: Implantar o Sistema de Monitoramento do Plano Estratégico do MME;
5. Produto 5: Alinhamento do PE com Planos e Programas Governamentais;
6. Produto 6: Escritório de Suporte à Gestão Estratégica;
7. Produto 7: Sistema de Relatórios de *Dashboards* e *Scorecards*;
8. Produto 8: Campanhas de Divulgação/Disseminação do Plano;
9. Produto 9: Relatório Final dos Trabalhos;
10. Produto 10: Relatório de Avaliação – 1º Ciclo;
11. Produto 11: Relatório de Avaliação – 2º Ciclo.

A tabela a seguir traz os prazos das entregas estabelecidas no TR nº 43/2015.

Produto	Tipo	Descrição	Prazo de Entrega	Data
Produto 1	Plano	Plano de Trabalho.	Até 22 dias úteis	07/12/2016
Produto 2	Formação	Nivelamento/Capacitação de Servidores e elaboração do Credo do MME, Missão, Valores e Visão de Futuro.	Até 110 dias úteis	11/04/2017
Produto 3	Relatório	Desenvolvimento e implantação do Sistema Gerencial e Estratégico.		
Produto 4	Sistema de Monitoramento	Implantação do Sistema de Monitoramento do Plano Estratégico do MME	Até 125 dias úteis	05/05/2017
Produto 5	Relatório	Entrega do relatório de alinhamento do Planejamento Estratégico com os Planos e Programas Governamentais.		
Produto 6	Escritório	Implantação do Escritório de Suporte à Gestão Estratégica.	Até 125 dias úteis	
Produto 7	Painel	Sistema de Relatórios de <i>Dashboards</i> Operacionais e de <i>Scorecards</i> Estratégicos (Painel de Gestão/Indicadores).	Até 165 dias úteis	03/07/2017
Produto 8	Campanhas	Divulgação/Disseminação do Plano.		
Produto 9	Relatório	Relatório Final dos Trabalhos.		
Produto 10	Relatório	Relatório da avaliação da execução planejada do 1º ciclo.	Até 190 dias úteis	07/08/2017
Produto 11	Relatório	Relatório da avaliação da execução planejada do 2º ciclo.		

O desenho a seguir apresenta o detalhamento dos produtos dentro das entregas previstas:

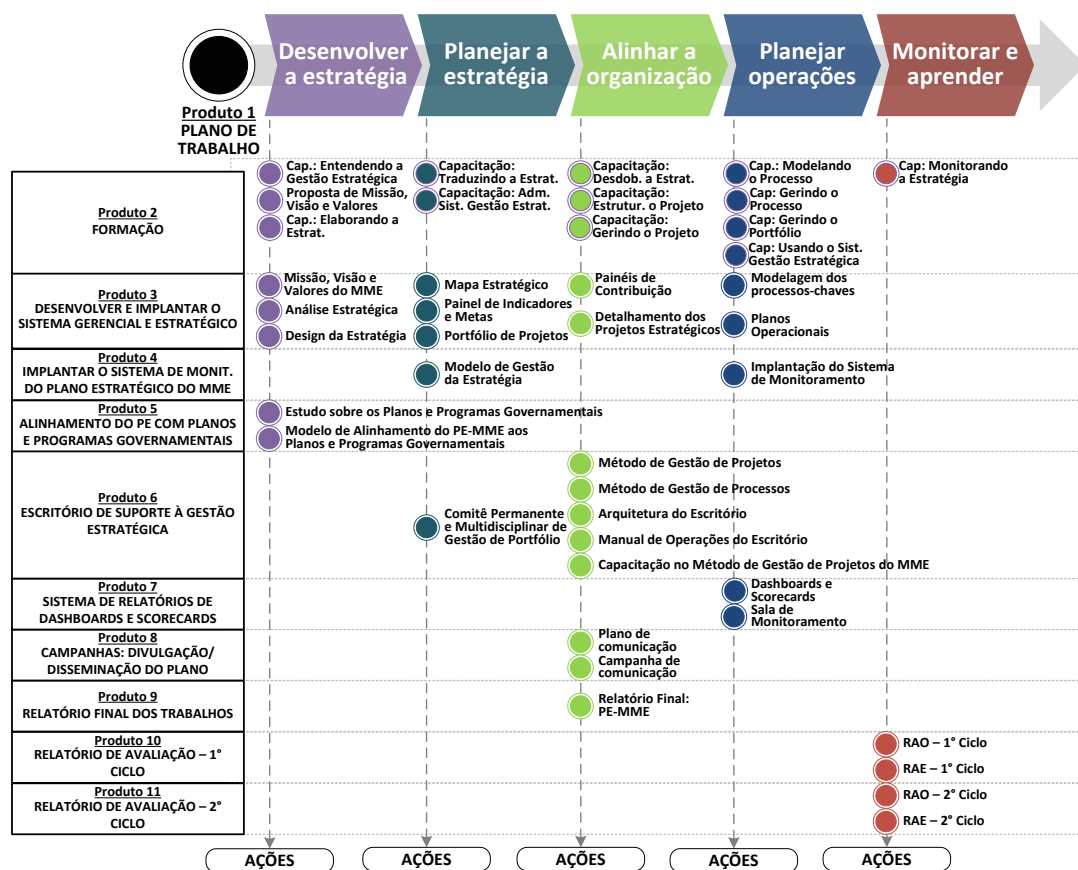


Figura 17 – Detalhamento dos produtos

### 5.3 Principais resultados

De forma explícita, traduzimos o impacto desejado com a implantação da Gestão Estratégica, nos seguintes resultados:

- **Sistematização do processo decisório da instituição:** definição de um processo formal de tomada de decisões sobre objetivos, metas e projetos, do Ministério e de suas unidades. A partir da construção e implantação do Modelo de Gestão Estratégica, pretende-se buscar o desenvolvimento e fortalecimento das atividades de monitoramento, análise e avaliação da estratégia;
- **Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados:** com a implantação da gestão estratégica, pretende-se ampliar a geração de resultados que serão obtidos por meio dos projetos estratégicos, mensurados e avaliados na perspectiva dos painéis de monitoramento – *Dashboards* operacionais e estratégicos;
- **Decisões baseadas na corporação como um todo:** desenvolver a capacidade de gerir um conjunto de iniciativas baseado nos objetivos estratégicos e em sintonia com as necessidades setoriais das unidades que compõem a organização;
- **Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos:** fortalecer a gestão institucional como forma de alcance de resultados e orientação orçamentária;
- **Acesso mais rápido a informação de maior qualidade:** disponibilização de informações de forma tempestiva para a tomada de decisões; e
- **Priorização mais realista do trabalho:** ter foco estratégico significa melhorar a capacidade de escolha e priorização dos temas que realmente impulsionam a organização para o alcance dos objetivos e resultados almejados.



## 5.4 Cronograma gerencial

A Figura 18 apresenta a linha do tempo com a previsão de data (metas) para a realização das entregas do projeto.

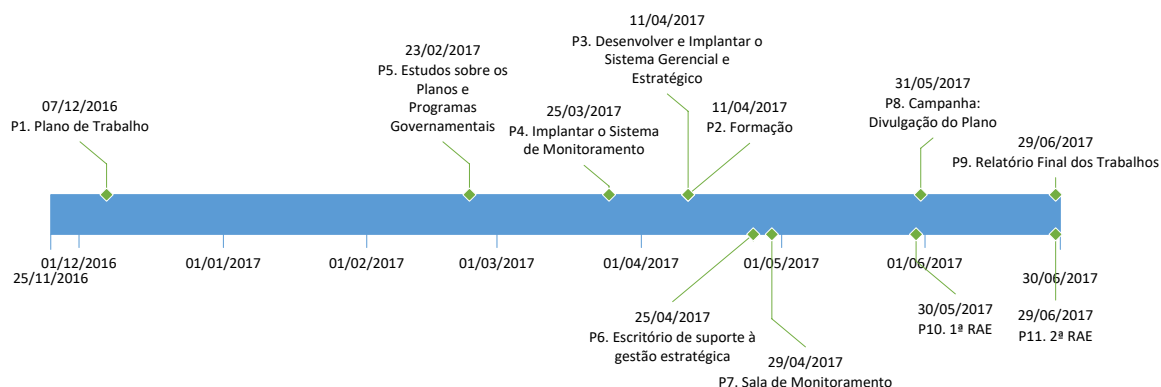


Figura 18 – Cronograma previsto

Nº	Produto	Data prevista (Meta)	Data do TR
1	Plano de Trabalho	07/12/2016	07/12/2016
2	Formação	11/04/2017	11/04/2017
3	Desenvolver e Implantar o Sistema Gerencial e Estratégico	11/04/2017	
4	Implantar o Sistema de Monitoramento do Plano Estratégico do MME	25/03/2017	05/05/2017
5	Alinhamento do PE com Planos e Programas Governamentais	23/02/2017	
6	Escritório de Suporte à Gestão Estratégica	25/04/2017	05/05/2017
7	Sistema de Relatórios de Dashboards e Scorecards (Sala de Monitoramento)	29/04/2017	03/07/2017
8	Campanhas de Divulgação/Disseminação do Plano	31/05/2017	
9	Relatório Final dos Trabalhos	29/06/2017	
10	Relatório de Avaliação – 1º Ciclo	30/05/2017	07/08/2017
11	Relatório de Avaliação – 2º Ciclo	29/06/2017	

## 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (PGP)

O PGP estabelece a linha de base de planejamento do projeto, ou seja: o escopo previsto, as atividades a serem executadas, principais aquisições (não se aplica nesse momento do projeto), plano de riscos, plano de comunicação e estrutura de equipe e gerencial do projeto:

- Organização da equipe do projeto;
- Comunicação do projeto;
- Análise dos riscos; e
- Cronograma mensal com a previsão de realização das etapas, oficinas de trabalho e capacitação.

### 6.1 Organização da equipe do projeto

A estrutura de gestão do projeto é composta, basicamente, de um nível executivo responsável diretamente pelo andamento das ações e outro decisório mais relacionado às questões administrativas do contrato.

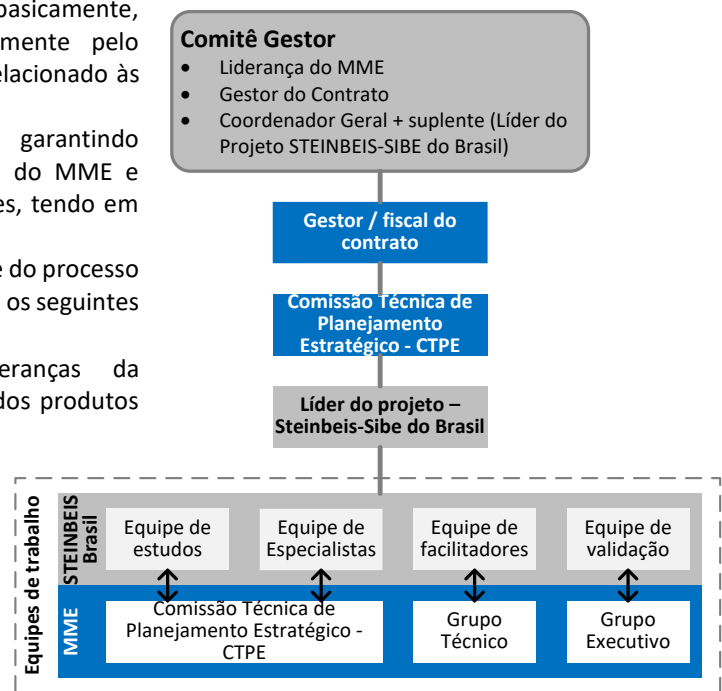
A proposta é dar celeridade ao trabalho garantindo envolvimento dos servidores e colaboradores do MME e aproveitamento pleno da equipe de consultores, tendo em vista as restrições de prazo existentes.

O MME participa do processo como participante do processo de elaboração do planejamento estratégico com os seguintes grupos e papéis:

- **Grupo Executivo:** formado por lideranças da organização, responsáveis pela validação dos produtos gerados pelo trabalho;
- **Grupo técnico:** formado por servidores e colaboradores da organização que participarão da formulação dos produtos ou cursos quando demandados, também denominada equipe técnica;
- **Comissão Técnica de Planejamento Estratégico – CTPE:** grupo de pessoas, designadas pela organização, responsável

pelas decisões operacionais que garantam o bom andamento e adequação do projeto às necessidades do MME. Atuando em parceria com a STEINBEIS-SIBE do Brasil, sugere-se que seja eleito um interlocutor para maior facilidade de comunicação com a consultoria;

- **Gestor/Fiscal do Contrato:** Gerencia o contrato conforme as regras de aquisição vigentes; e
- **Comitê Gestor:** discute assuntos de alto nível relativos à gestão do contrato, modificações e ajustes no mesmo. A CTPE deverá indicar as pessoas do MME que irão compor esse Comitê.





A organização e dotação da equipe de consultores da STEINBEIS-SIBE do Brasil são apresentadas na tabela a seguir.

ESTRUTURA DO PROJETO	PESSOA INDICADA	CARGO	ATRIBUIÇÃO
Gestora do Projeto	Rossana Pavanelli	Coordenadora Geral	Gerenciar a execução o projeto em consonância com as orientações da CTPE. Atuação estratégica e negocial; gerenciamento do trabalho (escopo, cronograma e qualidade) e da equipe de consultores; resolução de problemas; responsável por conteúdo, qualidade e método; responsável por: negociação (articulação e <i>feedbacks</i> ); responsável tecnicamente pelos trabalhos; participar e/ou conduzir reuniões de gestão; e coordenar e conduzir todos os serviços descritos no catálogo de serviços.
Líder do Projeto	Bruno Viotti Alves	Consultor Pleno e PMO	Atua como gerente geral do projeto, executivo técnico e operacional e suplente da Coordenadora Geral, apoiando suas as ações em consonância com as orientações da CTPE.

A organização da equipe do MME é apresentada a seguir.

ESTRUTURA DO PROJETO	PESSOA(S) INDICADA(S)	ATRIBUIÇÃO
Grupo Executivo	Secretários do MME	Responsáveis pela validação dos produtos gerados pelo trabalho.
Grupo Técnico	Pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por grupo diretivo e grupo operacional	Formado por servidores e colaboradores da organização que participarão da formulação dos produtos ou cursos quando demandados.
CTPE	Portaria nº 110/2016	Responsável pelas decisões operacionais que garantam o bom andamento e adequação do projeto às necessidades do MME. Responsável pela aprovação formal dos produtos.
Gestor do Contrato	Chefe da Assessoria Especial de Gestão Estratégica - AEGE	Gerencia o contrato conforme as regras de aquisição vigentes.
Comitê Gestor	Secretário-Executivo e Chefe AEGE.	Discute assuntos de alto nível relativos à gestão do contrato, modificações e ajustes no mesmo.

## 6.2 Estrutura principal de participação no projeto

Para assegurar a participação de um grupo ampliado, que represente o MME entre secretarias, diretorias, coordenações e áreas técnicas afins, são propostas três linhas centrais para a integração dos trabalhos:

- **Levantamento de informações e de percepções:** no formato de pesquisas a serem aplicadas em ambiente web ou presencialmente, como subsídio às etapas estruturantes do projeto – representadas pelas oficinas de formulação dos produtos previstos (produção/entregas);
- **Oficinas de nivelamento técnico (capacitação):** no formato de ação de capacitação, com a finalidade de assegurar o repasse técnico ao MME, para uma equipe de multiplicadores, e como forma de instrumentalizar os participantes às oficinas de formulação dos produtos;

- **Oficinas de formulação dos produtos (workshops técnicos – WST e workshops de validação - WSV):** no formato de reuniões técnicas de trabalho, contemplando atividades em pequenos grupos a serem consolidadas em ambiente de plenária, com o objetivo de discutir, consolidar e pré-validar, em nível técnico, as proposições da consultoria a serem apresentadas à CTPE;
- **Validação com a CTPE:** no formato de reuniões técnicas (RTs) de trabalho, contemplando atividades de apresentação, discussão e validação, em ambiente de plenária, com o objetivo de validar as proposições da consultoria a serem apresentadas à Alta Liderança; e
- **Validação com a Alta Liderança:** no formato de reunião técnicas (RTs) de trabalho, contemplando o repasse geral do andamento do projeto, dos resultados parciais alcançados e a validação formal dos produtos.

### 6.2.1 Detalhamento do levantamento de informações e de percepções

Um dos pontos de partida do planejamento estratégico é conhecer o conjunto de demandas, desafios, virtudes e problemas que a organização enfrenta. No contexto deste trabalho, propõe-se que sejam captadas as perspectivas de diversos atores sobre o ambiente institucional para formar uma base de informações que apoiem as escolhas durante o planejamento do MME. O quadro que segue estrutura os interesses de pesquisa, bem como os meios e interlocutores.

OBJETIVO DE PESQUISA	FONTE	FORMA DE PESQUISA	INSTRUMENTO
Conhecer a visão política-estratégica sobre a atuação do MME	Ministro e Secretários do MME	Entrevistas presenciais individuais	QUESTIONÁRIO LIDERANÇA INTERNA
	Lideranças externas: DNPM; ANP; ANEEL; CPRM; EPE; PPSA; PETROBRAS; ELETROBRAS; CCEE; e ONS	Gravação de vídeos	QUESTIONÁRIO LIDERANÇA EXTERNA
Diagnosticar os pontos, os desafios e os aspectos positivos e negativos dos ambientes interno e externo ao MME	Diretores e coordenadores do MME	Pesquisa via web	QUESTIONÁRIO DE PESQUISA INTERNA
	Servidores e colaboradores do MME	Pesquisa via web	
Investigar a percepção da sociedade sobre os desafios e contribuições do MME para o País	Cidadão em geral	Pesquisa pública via web	QUESTIONÁRIO PESQUISA PÚBLICA

### 6.2.2 Perfil de participação nas oficinas

Como perfil de participação proposto, por temática das oficinas, sugerindo, que sempre que possível, seja respeitado o limite de 30 (trinta) participantes por evento:

TEMÁTICA	PÚBLICO ALVO	DATA PREVISTA	CARGA HORÁRIA
Construção e validação de Missão, Visão e Valores	GRUPO OPERACIONAL	12/01/2017	8h
SWOT/PESTAL-CTI	GRUPO OPERACIONAL	15/12/2016	8h
Design da Estratégia (validação)	GRUPO OPERACIONAL	19/01/2017	8h
Validação do Mapa Estratégico	GRUPO DIRETIVO	26/01/2017	8h
Construção e validação do Indicadores	GRUPO OPERACIONAL	13/02/2017 a 14/02/2017	16h
Portfólio de Projetos	GRUPO OPERACIONAL	20/02/2017	8h
Construção e validação dos Painel de Objetivos e Indicadores e Setoriais	POR SECRETARIA	13/03/2017 a 24/03/2017	88h
Detalhamento dos Projetos Estratégicos	GRUPO OPERACIONAL	20/03/2017 a 24/03/2017	32h
Modelagem dos Processos-chave	GRUPO OPERACIONAL	10/04/2017 a 11/04/2017	16h
Plano Operacional da Unidade	POR SECRETARIA	12/04/2017 a 13/04/2017	16h

TEMÁTICA	PÚBLICO ALVO	DATA PREVISTA	CARGA HORÁRIA
Construção e Validação do Modelo de Gestão Estratégica	GRUPO OPERACIONAL	27/03/2017	8h
Modelo de Alinhamento do PE aos Planos e Programas Governamentais	CTPE	15/02/2017	8h
Processo de Gestão do Portfólio e do Comitê Permanente	CTPE	27/03/2017	8h
Construção e validação do Método de Gestão de Projetos e Processos	EQUIPE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	02/05/2017 a 05/05/2017	32h
Arquitetura, desenho dos processos, padronização dos documentos e carta de serviços do Escritório de Gestão Estratégica	EQUIPE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	17/04/2017 a 18/04/2017	16h
Manual de Operações do Escritório	EQUIPE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	20/04/2017	4h
Customização de <i>Dashboard</i>	CTPE	10/04/2017 a 11/04/2017	8h
Plano de Comunicação da Estratégia	CTPE	08/05/2017 a 09/05/2017	16h
RAO – 1º Ciclo	CTPE	25/05/2017	4h
RAE – 1º Ciclo	GRUPO DIRETIVO	30/05/2017	4h
RAO – 2º Ciclo	CTPE	15/06/2017	4h
RAE – 2º Ciclo	GRUPO DIRETIVO	29/06/2017	4h

### 6.3 Comunicação do projeto

A atividade reúne o trabalho necessário para garantir o bom fluxo das informações entre as partes interessadas do mesmo. Durante a execução do projeto, o líder do projeto e integrantes da equipe devem criar os canais para atender, de forma tempestiva, os atores demandantes por informações do projeto. Saber o que divulgar, como divulgar, para quem divulgar, a periodicidade e o meio de comunicação são componentes básicos de um plano de comunicação.

A matriz que segue apresenta as regras de comunicação do projeto.

INTERESSADOS	INFORMAÇÃO	RESPONSÁVEL PELO ENVIO	CANAL	FREQUÊNCIA	ARMAZENAGEM
CTPE do MME	Agendas do projeto (reuniões, workshops e outros)	Gerente do Projeto pela Consultoria	E-mail	Semanal	Plano de trabalho
CTPE do MME	Produtos do projeto (versão para validação e versões após ajustes)	Gerente do Projeto pela Consultoria	E-mail	De acordo com as entregas do projeto	Pasta compartilhada CTPE MME: Produtos Finais do projeto
Equipe técnica do MME	Cronograma de execução das etapas e oficinas	CTPE do MME	E-mail	De acordo com a proposta de cronograma de execução do projeto	Pasta compartilhada CTPE MME
CTPE do MME	Validação dos produtos do projeto	CTPE do MME	Documento de aprovação dos produtos	De acordo com as entregas do projeto	Pasta compartilhada CTPE MME
CTPE do MME	Produtos Validados	Gerente do Projeto pela Consultoria	E-mail e entregas físicas conforme TR nº 43/2015.	De acordo com as entregas do projeto	Pasta compartilhada CTPE MME: Produtos Finais do projeto

## 6.4 Análise de Riscos

Inclui os processos de identificação, análise e planejamento de resposta aos riscos de um projeto. Tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos. Os riscos serão avaliados, e reavaliados, no início de cada fase do ciclo de vida, na forma de ondas progressivas, sendo debatidos com a equipe atuante em cada fase do projeto. Estes encontros (*brainstorming*) serão relatados pelo gerente do projeto em uma ata. O gerente fará uma apresentação junto aos interessados explicando possíveis ações a serem tomadas. Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto atualizando-se o plano de projeto.

Uma vez os riscos identificados e qualificados, uma reunião com os intervenientes deverá ser agendada para que se possa identificar o nível de tolerância aos riscos. Essa etapa é de extrema importância para que se possa elaborar, de forma criteriosa, as respostas aos riscos identificados.

Os riscos devem ser tratados em todos os elementos do projeto: organização, pessoas, processos, ambiente e tecnologia.

O Gerenciamento de riscos deve ser atualizado sempre que necessário ao longo do ciclo de vida do projeto.

- Uma vez identificados, a comunicação dos riscos deve ser feita imediatamente aos membros do projeto e a todos os demais envolvidos, tais como os membros da Comissão (CTPE) e principais lideranças. Será responsabilidade do gerente de projeto a efetiva realização desta comunicação, a qual deve ser feita utilizando-se o padrão de documentação do projeto, adicionando-se a respectiva planilha de riscos com a forma de mitigação e o respectivo plano de ação.
- A apuração dos riscos, sua análise e seus planos de ação, devem ser insumos para as lições aprendidas e erros a serem evitados, devendo ser reutilizadas nas análises de riscos adicionais e complementares durante todo o projeto. Em outras palavras, no desenvolvimento de novas análises, as análises anteriores devem ser revistas – e avaliada a efetividade das ações anteriormente propostas.
- Compartilhamento da responsabilidade dos riscos e dos planos de ação com toda a equipe de projeto. Ninguém é proprietário exclusivo de um risco, pois a responsabilidade é de todo o time. Algumas pessoas até podem ser escaladas para tomar ações mediante riscos identificados, mas os riscos são compartilhados entre todos.
- A classificação de cada um dos riscos deve ser feita com a finalidade de buscar ações para os riscos considerados ALTO na matriz de análise, figura 19.

### Definições do grau de probabilidade e impacto de riscos

A probabilidade é a possibilidade de ocorrência de um evento de risco, enquanto o impacto, ou consequência, é enfrentado pelo projeto em decorrência do evento de risco. Após análise qualitativa, somente serão tratados os riscos de severidade nas áreas de cores amarela e vermelha.

### Processo para quantificar o impacto dos riscos nos objetivos do projeto:

Análise qualitativa de riscos é o processo de avaliação do impacto e probabilidade de riscos identificados. Este processo prioriza riscos de acordo com os seus efeitos potenciais nos objetivos do projeto.

Cada um dos riscos que forem encontrados para o projeto deverá ser listado na planilha de riscos para o projeto e classificado de acordo com as seguintes características:

- **Probabilidade:** chance de o risco acontecer durante a execução do projeto. A probabilidade é calculada da seguinte forma:
  - Baixa: probabilidade baixa ou inexistente;
  - Média: probabilidade moderada;
  - Alta: probabilidade alta.

- **Impacto:** de acordo com a classe do risco, o quanto irá impactar no projeto, caso o risco aconteça realmente:

- Baixo: impacto baixo ou inexistente;
- Médio: impacto moderado;
- Alto: impacto alto.

A partir destas notas atribuídas, chega-se ao fator do risco multiplicando a probabilidade pelo impacto.

### Processo para planejar respostas aos riscos identificados

É o processo de desenvolvimento de opções e determinação das ações para melhorar oportunidades e reduzir ameaças para os objetivos do projeto.

A partir da classificação dos riscos, os mesmos serão priorizados de acordo com o fator de risco que estes receberam. Itens mais críticos são os que receberam os fatores mais altos. Sendo os riscos classificados, os mesmos serão analisados sobre a melhor estratégia de tratamento. As possíveis estratégias são:

- **Aceitar:** a equipe aceita conviver com o risco. Para esse caso, nenhuma ação é tomada e o risco é apenas acompanhado. No caso de ocorrência do mesmo, deverá ser elaborado um plano de ação para solução do problema gerado pelo risco;
- **Eliminar:** ocorre uma mudança no escopo do projeto de modo que o risco seja eliminado. Nesse caso, é elaborado no momento do planejamento um plano de ação para possibilitar a eliminação do risco;
- **Transferir:** transfere-se a responsabilidade do risco para alguém fora da equipe; ou
- **Mitigar:** elaboram-se estratégias de modo a tentar diminuir a probabilidade que o risco ocorra. Tomada de ações que visem reduzir o risco a patamares aceitáveis.

**Plano de resposta aos riscos:** as ações de intervenção e reação aos riscos devem ser planejadas e organizadas em um plano sintético que exponha: o que será feito para mitigar ou contingenciar os riscos, quem será o responsável para cada ação de resposta, quando essa ação deverá ser implantada e quais seus principais impactos.

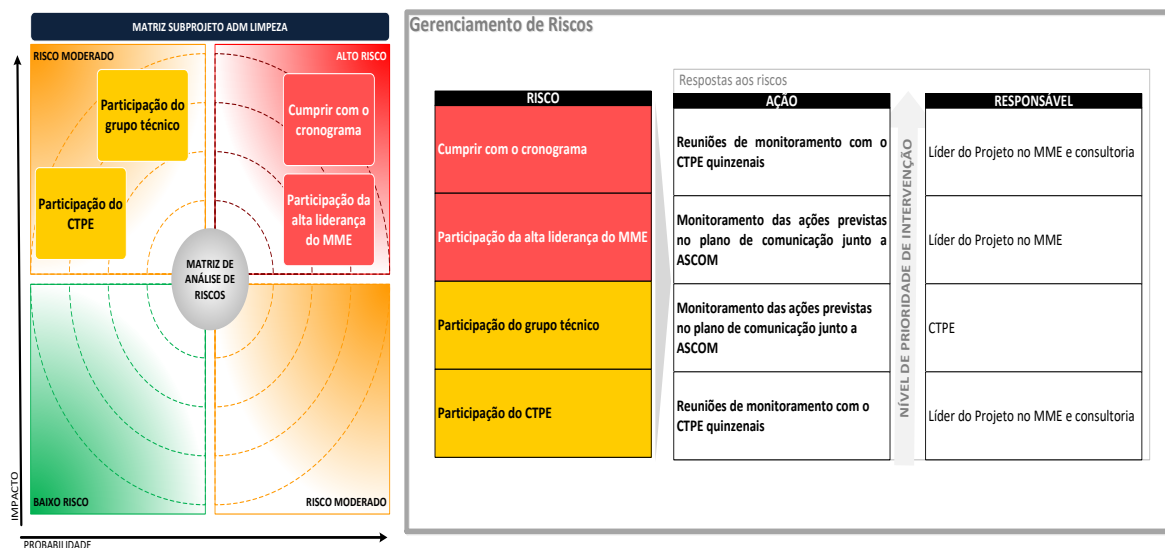


Figura 19 – Matriz de análise de riscos

## 6.5 Cronograma do projeto (Etapas Contrato)

NOVEMBRO 2016						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
outubro 31	novembro 1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	dezembro 1	2	3	4
EVENTO LANÇAMENTO						



DEZEMBRO 2016						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
novembro 28	29	30	dezembro 1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
		Curso Entendendo a Gestão Estratégica Plano de Trabalho				
12	13	14	15	16	17	18
	Pesquisa Servidores					
			OFICINA SWOT e PESTAL			
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	janeiro 1

JANEIRO 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
dezembro 26	27	28	29	30	31	janeiro 1
2	3	4	5	6	7	8
			Curso Elaborando a Estratégia			
9	10	11	12	13	14	15
Curso Traduzindo a Estratégia			Proposta de Missão e Visão			
Pesquisa Pública						
Entrevistas lideranças						
16	17	18	19	20	21	22
			Design Estratégia			
23	24	25	26	27	28	29
			Mapa Estratégico			
30	31					



FEVEREIRO 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
janeiro 30	31	fevereiro 1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
Curso Desdobrando a Estratégia		Curso Estruturando o Projeto				
13	14	15	16	17	18	19
Painel Indicadores e Metas		ESTUDO SOBRE OS PLANOS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS				
		MODELO DE ALINHAMENTO DO PE-MME AOS PLANOS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS				
20	21	22	23	24	25	26
Portfólio de Projetos						
27	28	março 1	2	3	4	5

MARÇO 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
fevereiro 27	28	março 1	2	3	4	5
				Curso Gerindo o Portfólio		
6	7	8	9	10	11	12
Curso Gerindo o Projeto		Curso Administ. Sistema de Gestão Estratégica		Curso Usando o Sistema de Gestão Estratégica		
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO						
13	14	15	16	17	18	19
Painel de Contribuição						
Detalhamento dos Projetos Estratégicos						
20	21	22	23	24	25	26
Painel de Contribuição						
Detalhamento dos Projetos Estratégicos						
27	28	29	30	31	abril 1	2
MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA						
COMITÊ PERMANENTE E MULTIDISCIPLINAR DE GESTÃO DE PORTFÓLIO						

ABRIL 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
março 27	28	29	30	31	abril 1	2
3	4	5	6	7	8	9
Curso Modelando o Processo	Curso Gerindo o Processo	Curso Monitorando a Estratégia				
10	11	12	13	14	15	16
MODELAGEM DOS PROCESSOS-CHAVE		PLANOS OPERACIONAIS				
DASHBOARDS E SCORECARDS						
17	18	19	20	21	22	23
Arquitetura do Escritório			Manual de operações do Escritório			
24	25	26	27	28	29	30
SALA DE MONITORAMENTO						

MAIO 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
maio 1	2	3	4	5	6	7
	MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS		MÉTODO DE GESTÃO DE PROCESSOS			
8	9	10	11	12	13	14
PLANO DE COMUNICAÇÃO						
CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO						
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
			RAO – 1º CICLO			
29	30	31	junho 1	2	3	4
	RAE – 1º CICLO					

JUNHO 2017						
segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
maio 29	30	31	junho 1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
			RAO – 2º CICLO			
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	julho 1	2
			RAE – 2º CICLO			

## 7. ANEXO 01 – SLIDES APRESENTAÇÃO LANÇAMENTO DO PROJETO

## Lançamento Projeto

### Planejamento Estratégico

- Ministério de Minas e Energia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



### Objetivo : Evento de Lançamento do Projeto

- Esclarecer o escopo de cada produto do projeto;
- Comunicação e divulgação interna das etapas;



**Ações isoladas não surtem efeito!  
A unidade favorece o resultado  
como um todo.**



**Só alcança o sucesso quem  
planeja o caminho e age  
estratégicamente.**

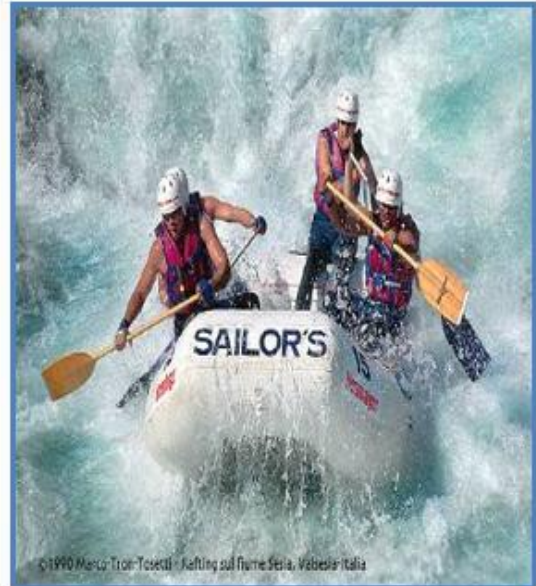


SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil





Because Failing to Plan is Planning to Fail.



©1990 Meco Tron-Tosetti - Rafting sul fiume Sesia, Valsesia Italia

## Resultados

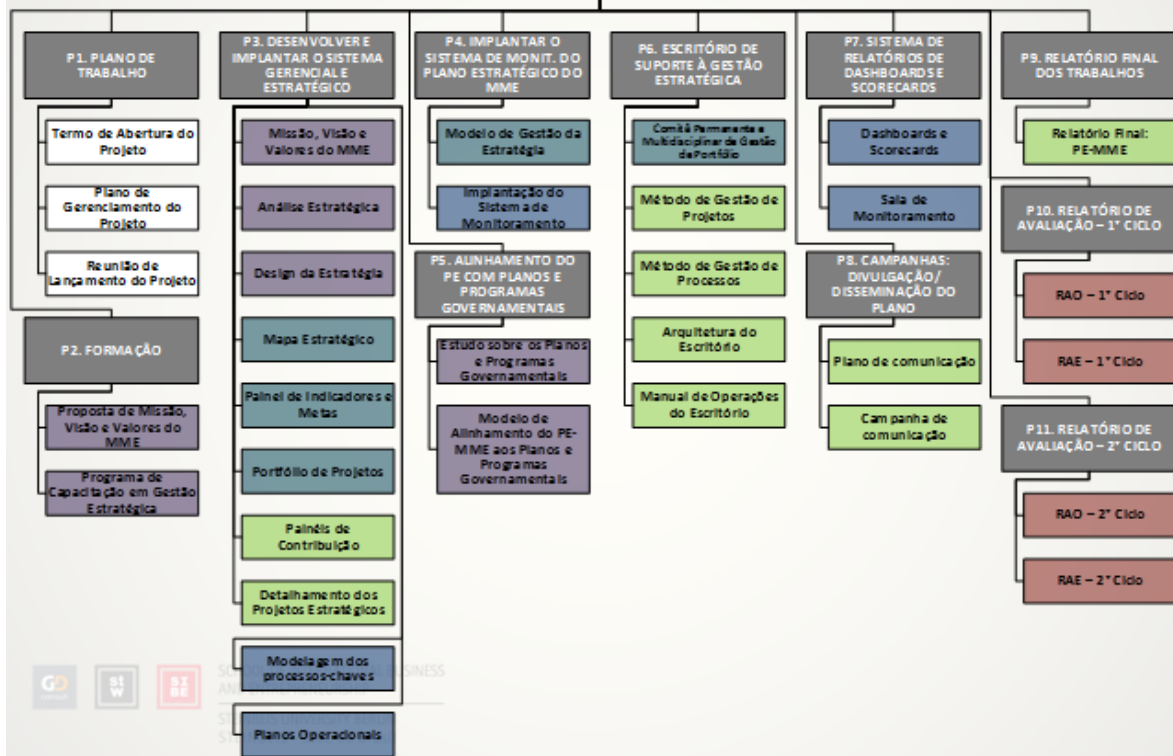
1. **Sistematização do processo decisório da instituição:** definição de um processo formal de tomada de decisões sobre objetivos, metas e projetos, do Ministério de suas unidades. A partir da construção e implantação do Modelo de Gestão Estratégica.
2. **Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados:** com a implantação da gestão estratégica, pretende-se ampliar a geração de resultados que serão obtidos por meio dos projetos estratégicos e mensurados e avaliados na perspectiva dos painéis de monitoramento – *Dashboards* operacionais e estratégicos;
3. **Decisões baseadas na corporação como um todo:** desenvolver a capacidade de gerir um conjunto de iniciativas baseado nos objetivos estratégicos e em sintonia com as necessidades setoriais das unidades que compõem a organização;
4. **Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos:** fortalecer a gestão institucional como forma de alcance de resultados e orientação orçamentária;
5. **Acesso mais rápido a informação de maior qualidade:** disponibilização de informações de forma tempestiva para a tomada de decisões;
6. **Priorização mais realista do trabalho:** ter foco estratégico significa melhorar a capacidade de escolha e priorização dos temas que realmente impulsionam a organização para o alcance dos objetivos e resultados almejados.



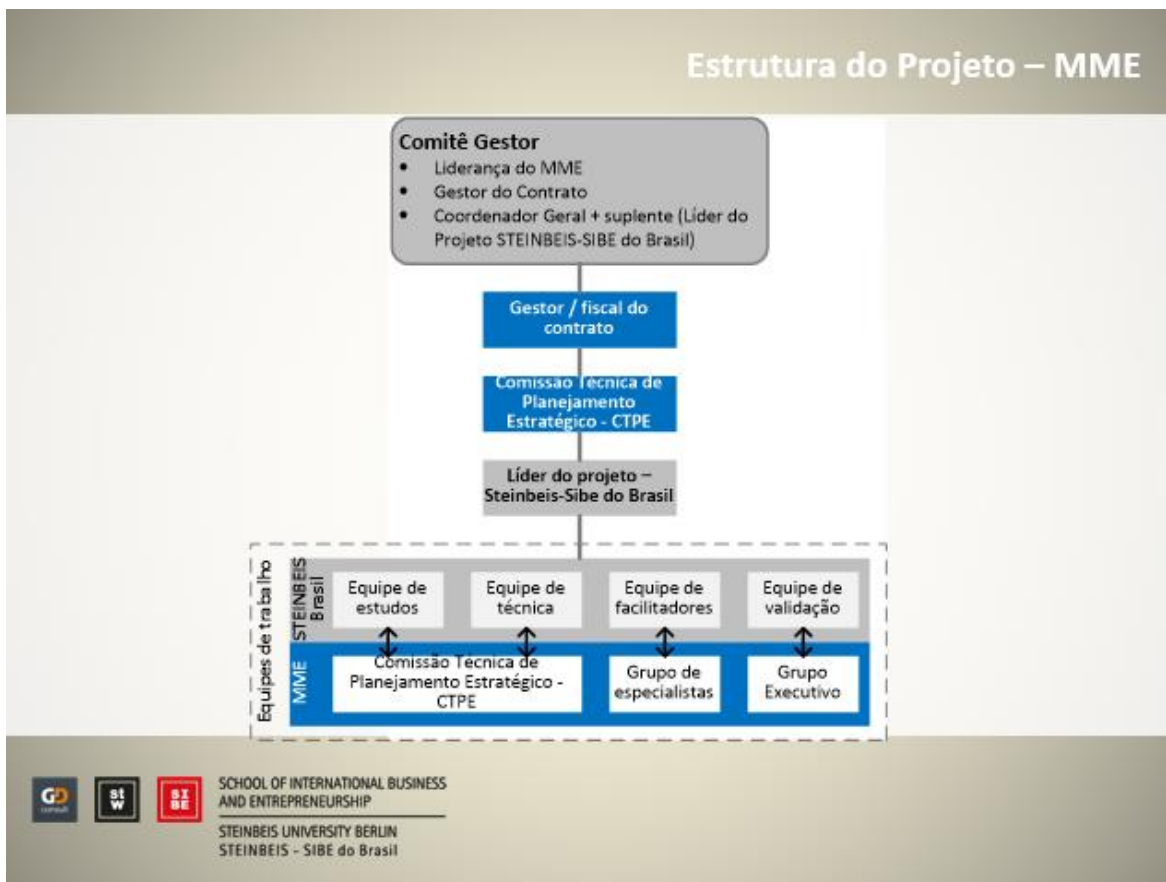
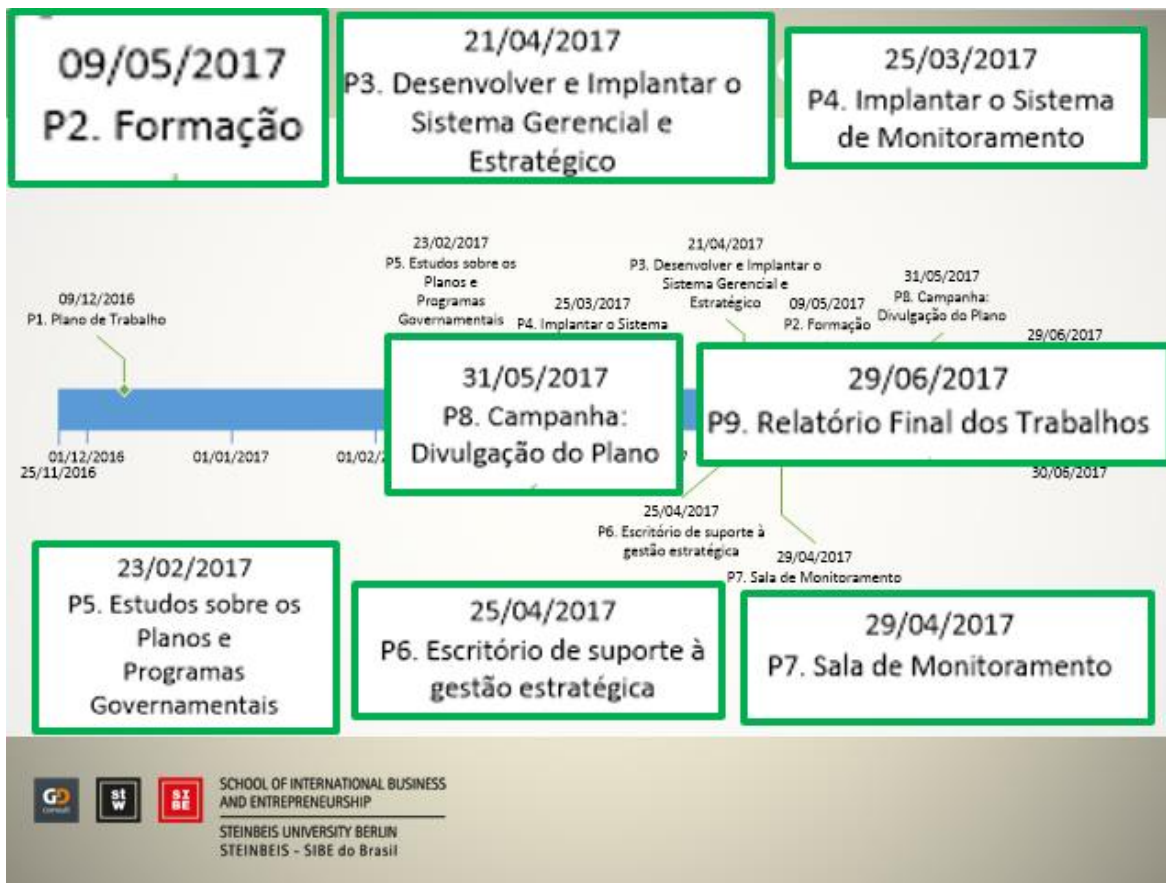
## Princípios Organização voltada para Estratégia



## Desenvolvimento e Implantação de Planejamento Estratégico Institucional do MME







## Estrutura do Projeto: MME

- **Grupo Executivo:** formado por lideranças da organização, definidas pela Comissão Técnica de Planejamento Estratégico - CTPE, responsáveis pela validação dos produtos gerados pelo trabalho;
- **Grupo de especialistas:** formado por servidores e colaboradores da organização que participarão da formulação dos produtos ou cursos quando demandados;
- **Comissão Técnica de Planejamento Estratégico – CTPE:** grupo de pessoas, designadas pela organização, responsável pelas decisões operacionais que garantam o bom andamento e adequação do projeto as necessidades do MME. Atuando em parceria com a STEINBEIS-SIBE do Brasil, sugere-se que seja eleito um interlocutor para maior facilidade de comunicação com a consultoria;
- **Gestor/Fiscal do Contrato:** Gerencia o contrato conforme as regras de aquisição vigentes;
- **Comitê Gestor:** discute assuntos de alto nível relativos à gestão do contrato, modificações e ajustes no mesmo. A CTPE deverá indicar as pessoas do MME que irão compor esse Comitê.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Equipe consultores

Peter M. Dostler  
Diretor Executivo  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 8438-9796  
E-mail: peter@steinbeis-sibe.com.br  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Fernando Celestino Ferreira Quintans  
Diretor Administrativo  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 9115-4080  
E-mail: quintans@steinbeis-sibe.com.br  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Fabio Zimmermann  
Diretor de Desenvolvimento e Inovação  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 9618-7825  
E-mail: fabio@steinbeis-sibe.com.br  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Rosana Pavanelli  
Consultora-Técnica  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 99216-2287  
E-mail: rosana@steinbeis-sibe.com.br  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Bruno Viotti  
Diretor de Projetos Finalísticos  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 9571-2729  
E-mail: bruno.viotti@steinbeis-sibe.com.br  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil