



MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



SDP N° 01/2016

P11. Relatório da Avaliação da Execução Planejada do 2° Ciclo

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, agosto de 2017

Sumário

SUMÁRIO	3
LISTA DE FIGURAS	4
GLOSSÁRIO	5
APRESENTAÇÃO	6
CAPÍTULO I: REUNIÕES OPERACIONAIS E ESTRATÉGICAS	7
1. Base teórica	7
1.1 Realizar balanço das informações.....	7
1.2 Realizar análise da estratégia.....	9
1.3 Definir temas para avaliação.....	10
1.4 Realizar avaliação da estratégia	10
1.5 Elaborar e enviar Ata de Reunião às partes interessadas e Monitorar o cumprimento das deliberações.....	11
2. Calendário das reuniões do 1º ciclo do MME	12
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13
Anexo I – Apresentações das Reuniões de Avaliação Operacional	14
Anexo II – Atas das Reuniões de Avaliação Operacional	15
Anexo III – Listas de Presença das Reuniões de Avaliação Operacional.....	16
Anexo IV – Apresentação da Reunião de Avaliação da Estratégia.....	17
Anexo V – Ata da Reunião de Avaliação da Estratégia	18
Anexo VI – Lista de Presença da Reunião de Avaliação da Estratégia	19

Lista de figuras

FIGURA 1 – PROCESSO DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	7
FIGURA 2 – CONHECER O AMBIENTE EXTERNO – ATIVIDADES ASSOCIADAS	8
FIGURA 3 – MONITORAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS – ATIVIDADES ASSOCIADAS.....	8
FIGURA 4 – ESTABELECEER AS TRILHAS ESTRATÉGICAS – ATIVIDADES ASSOCIADAS	9
FIGURA 5 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA – ATIVIDADES ASSOCIADAS	9
FIGURA 6 – MATRIZ DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	10
FIGURA 7 – ROTEIRO PARA VERIFICAÇÃO DE NECESSIDADE DE REALINHAMENTO – RAE.....	10

Glossário

O presente glossário não será apresentado em ordem alfabética, mas sim na ordem cronológica de aplicação em relação ao projeto e aderência temática.

- **MÉTODO *BALANCED SCORECARD* (BSC):** metodologia que pertencente à família das Sistemáticas de Medição e Avaliação de Desempenho (SMADs), visando operacionalização da gestão a partir do fortalecimento dos elos de verificação e de atuação sobre os resultados organizacionais verificados, em alusão à metodologia do PDCA. A Metodologia BSC foi desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Ressalte-se que a metodologia sofreu uma série de evoluções ao longo dos anos, sendo adotada a corrente defendida pelos autores a partir do ano de 2009 (Alinhamento Organizacional e Execução Premium);
- **RAE:** sigla utilizada para Reunião de Avaliação da Estratégia; e
- **RAO:** sigla utilizada para Reunião de Avaliação Operacional.

Apresentação

O relatório aqui apresentado contempla as atividades relacionadas ao Produto 11, que trata do relatório de avaliação da execução planejada do Planejamento Estratégico do Ministério de Minas e Energia (MME) para o 2º ciclo. Para este produto, foi previsto um conjunto de reuniões operacionais, possibilitando a orientação dos integrantes de cada uma das áreas e o entendimento das principais questões relacionadas ao Gabinete do Ministro e às Secretarias, para posterior fechamento das prioridades e deliberações na Reunião de Avaliação da Estratégia.

Dessa forma, o 2º ciclo de avaliação se consolidou nas Reuniões Operacionais (RAOs) e na Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) realizadas durante o período entre 09 e 17 de agosto de 2017. Aqui são apresentadas a base teórica sobre a realização das reuniões operacionais e estratégicas, as principais informações sobre as reuniões realizadas, as apresentações de apoio realizadas nas Reuniões Operacionais e na Reunião Estratégica, além das listas de presença de cada uma das reuniões realizadas.

Capítulo I: Reuniões Operacionais e Estratégicas

1. Base teórica

A Reunião de Avaliação da Estratégia representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico através do BSC (“por a máquina para funcionar”);
- Introduzir o aprendizado contínuo na organização: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades; e
- Consolidar o aprendizado estratégico.

O processo de Análise e Avaliação da Estratégia, que dá base à realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia, é apresentado de forma teórica na Figura 1 abaixo.

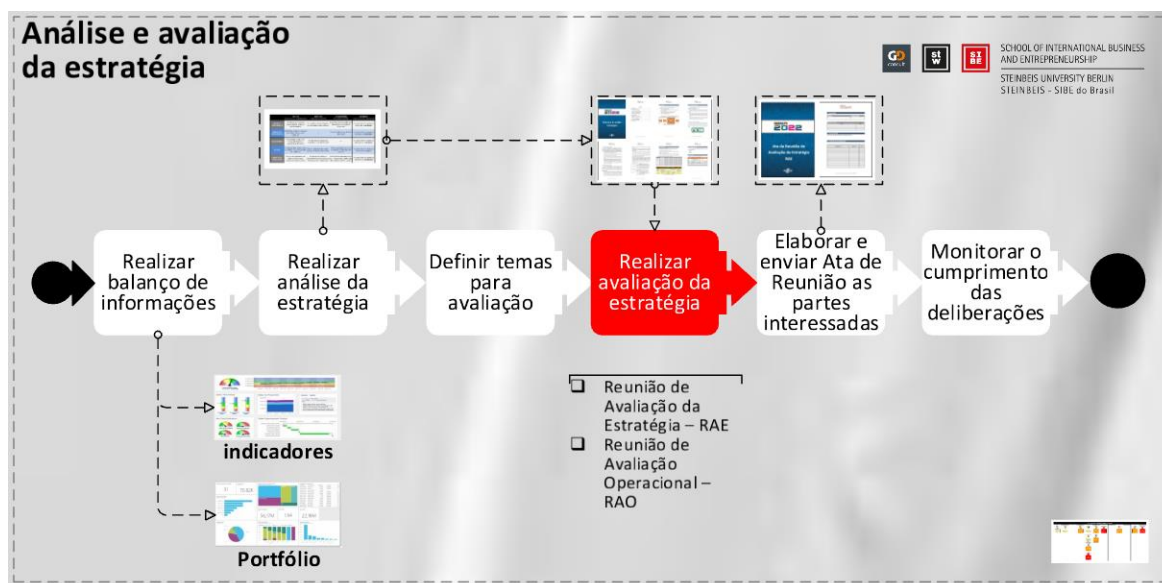


Figura 1 – Processo de Análise e Avaliação da Estratégia

1.1 Realizar balanço das informações

Na etapa “Realizar Balanço das Informações”, faz-se necessário:

- **Conhecer o ambiente externo:** consiste em entender a realidade da organização e avaliar o contexto onde a mesma está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:
 - **REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS:** consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
 - **AVALIAR O CENÁRIO ATUAL:** significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro; e
 - **COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE:** consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

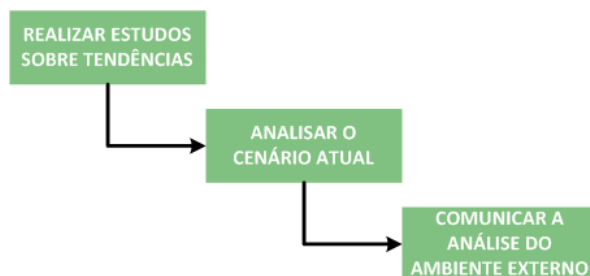


Figura 2 – Conhecer o Ambiente Externo – Atividades Associadas

- **Monitorar os indicadores e os projetos/programas estratégicos:** consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos/programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de gestão, que representa a “fotografia” da organização naquele momento;



Figura 3 – Monitorar os Indicadores Estratégicos – Atividades Associadas

- **Estabelecer as trilhas estratégicas:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:
 - **DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisada, para melhor entendimento das lideranças – muitas vezes, para maior direcionamento das deliberações a serem executadas durante as RAEs, os temas estratégicos são utilizados para reduzir a quantidade de temas a serem discutidos (especificamente, poderiam ser tratados na RAE temas como os que estão sendo tratados pelo Subcomitê Técnico de Acompanhamento de Iniciativas Estratégicas: Mineração, Petróleo, Gás e Biocombustíveis, e Energia Elétrica);
 - **RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** significa relacionar à temática definida os objetivos estratégicos existentes no mapa da organização;
 - **DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO):** consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;
 - **RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise; e
 - **LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.

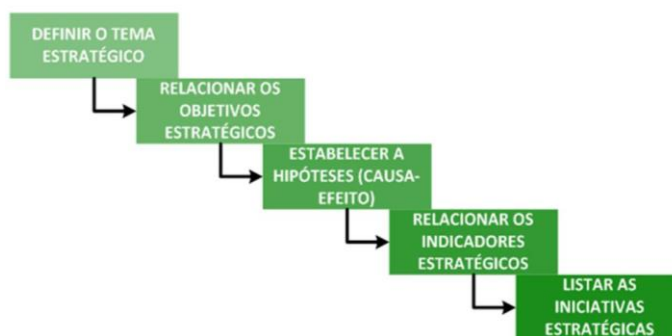


Figura 4 – Estabelecer as Trilhas Estratégicas – Atividades Associadas

1.2 Realizar análise da estratégia

A análise da estratégia consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, analisar de que forma a organização foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A análise da estratégia contempla as seguintes atividades:

- **ANÁLISE DO TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando, de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam estar afetando (positiva ou negativamente) o tema estratégico selecionado;
- **ANÁLISE DO OBJETIVO:** significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos;
- **ANÁLISE DO INDICADOR E META:** significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos. Neste momento, também é avaliado se houve ou não coleta do indicador, além de como está seu desempenho perante a meta estabelecida; e
- **ANÁLISE DA INICIATIVA:** consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma de análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.



Figura 5 – Análise da Estratégia – Atividades Associadas

Recomenda-se a utilização da matriz a seguir, que possibilitará o levantamento de elementos para que seja feita a avaliação da estratégia.

	LÓGICA [ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO]	MÉTODO [FORMA DE APURAÇÃO]	INTERVENÇÃO [QUALIDADE DA AÇÃO]	AMBIENTE [FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS]
NEGÓCIO ESTRATÉGICO	As hipóteses (relação causa-efeito) estão se confirmando?	É a melhor forma de gerar os resultados que se quer?	Esse pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?	Existem fatores externos afetando o negócio ?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O objetivo reflete o foco da estratégia posta neste negócio?	—	Qual o impacto nos demais objetivos?	Existem fatores externos afetando o resultado ?
INDICADORES	O indicador traduz de forma adequada o resultado esperado?	O método de cálculo do indicador está adequado?	—	Existem fatores externos afetando o indicador ?
METAS	Os valores das metas estão alinhados às necessidades do negócio?	Qual a projeção das metas para os próximos períodos?	O que se pode fazer para alavancar a projeção das metas?	Existem fatores externos afetando as metas ?
PROJETOS E PROCESSOS	A iniciativa impacta nos objetivos previstos, conforme a expectativa?	A forma de analisar o desempenho do projeto ou processo está adequada?	Os produtos gerados pelas iniciativas estão adequados (qualidade, tempo, custo)?	Existem fatores externos afetando as iniciativas ?

Figura 6 – Matriz de Análise da Estratégia

1.3 Definir temas para avaliação

Neste momento, devem ser definidos os temas para a avaliação durante a RAE. Com base na análise da estratégia realizada, recomenda-se o seguinte roteiro para verificação das necessidades de realinhamento:

TEMA ESTRATÉGICO	▪ NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS; ▪ REALINHAMENTO DOS OBJETIVOS;
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	▪ NOVOS OBJETIVOS; ▪ AJUSTES NOS OBJETIVOS;
INDICADORES	▪ NOVOS INDICADORES; ▪ CORREÇÕES NOS INDICADORES;
METAS	▪ NOVAS METAS; ▪ AJUSTES DE METAS;
PROJETOS E ATIVIDADES	▪ NOVA CARTEIRA DE PROJETOS E ATIVIDADES; ▪ CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS; ▪ SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.

Figura 7 – Roteiro para verificação de necessidade de realinhamento – RAE

1.4 Realizar avaliação da estratégia

Nesta passo, temos dois momentos de avaliação de grande importância para o processo de gestão da estratégia: as Reuniões de Avaliação Operacional (RAO) e as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), que consolidam a realização da avaliação da estratégia.

As Reuniões de Avaliação Operacionais permitem às instituições o contínuo alinhamento da atuação de cada um dos setores à estratégia. Tem como característica obrigatória ter uma periodicidade semelhante à das RAEs (é possível ter ciclos mais curtos para a realização das RAOs, mas precisam ter, pelo menos, a periodicidade das RAEs), envolver as lideranças dos setores, além de ter seu foco no desempenho do setor, alinhado à estratégia institucional.

De forma geral, as RAOs devem analisar o comportamento dos indicadores e metas estratégicas de responsabilidade do setor, dos projetos estratégicos e setoriais, além da evolução dos planos setoriais e operacionais, buscando maior eficiência das operações. Como requisitos mínimos recomendados para a realização da RAO, temos:

- Avaliação dos indicadores estratégicos e setoriais, bem como sua comparação com as metas estabelecidas;
- Avaliação dos projetos estratégicos e setoriais, para análise de sua evolução (cumprimento dos parâmetros básicos definidos quanto a escopo, tempo, custo e qualidade); e

- Avaliação dos painéis setoriais e planos operacionais, analisando por completo a performance do setor para o período.

Para a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, são necessárias algumas considerações:

- Existência de treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Definição e justificativa dos Temas Estratégicos selecionados, bem como as Trilhas utilizadas para sua avaliação
- Preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva (preferencialmente com a realização de Reuniões Operacionais);
- Indicação de um facilitador, que cuide do processo e garanta a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises (preferencialmente com a realização de Reuniões Operacionais);
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas 'culpados';
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis estejam documentados; e
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

A Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE (em alguns casos, são utilizadas as Reuniões de Avaliação Operacionais, para subsidiar de informações a RAE) envolve:

- A apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.) levantados durante o processo de análise da estratégia, de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião;
- A avaliação da estratégia propriamente dita, com base nas informações obtidas de acordo com a Matriz de Análise da Estratégia apresentada na Figura 06;
- A discussão sobre as diretrizes de realinhamento, verificando se há necessidade de realinhar, redefinir ou apenas realizar correções e ajustes nos objetivos, indicadores, metas, projetos e atividades, de acordo com o apresentado no Roteiro de verificação de necessidades de realinhamento da Figura 07.

A Reunião de Avaliação da Estratégia deve ser realizada considerando a análise crítica de cada tema que foi priorizado na pauta; a identificação e discussão de pontos que não sejam de consenso; discussão e alinhamento de novas propostas e ações; e registro das decisões tomadas durante a reunião.

1.5 Elaborar e enviar Ata de Reunião às partes interessadas e Monitorar o cumprimento das deliberações

Consiste na documentação e no envio dos pontos discutidos durante a Reunião de Avaliação da Estratégia às partes interessadas. Tal documentação deve conter, além das informações gerais sobre a reunião (data e local da reunião, nome dos participantes e pauta definida), uma tabela simples que contenha as deliberações, os responsáveis e os prazos para execução.

Após o envio, o cumprimento das deliberações deve ser acompanhado pela área gestora da estratégia, para que seja verificado como pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia seguinte.

2. Calendário das reuniões do 2º ciclo do MME

Para este produto, como mencionado anteriormente, foi previsto um conjunto de reuniões operacionais, possibilitando a orientação dos integrantes de cada uma das áreas e o entendimento das principais questões relacionadas ao Gabinete do Ministro e às Secretarias, para posterior fechamento das prioridades e deliberações na Reunião de Avaliação da Estratégia.

Assim sendo, foram realizadas as reuniões operacionais e estratégicas conforme calendário estabelecido:

- Reunião de Avaliação Operacional – Assessorias (GM e SE): 09 de agosto de 2017 (tarde);
- Reunião de Avaliação Operacional – SEE: 10 de agosto de 2017 (manhã);
- Reunião de Avaliação Operacional – SPG: 10 de agosto de 2017 (tarde);
- Reunião de Avaliação Operacional – SPOA: 11 de agosto de 2017 (manhã);
- Reunião de Avaliação Operacional – SPE: 11 de agosto de 2017 (tarde);
- Reunião de Avaliação Operacional – SGM: 16 de agosto de 2017 (manhã).

Todas as Reuniões de Avaliação Operacional tiveram o seguinte rito:

- Apresentação do status atual do projeto;
- Apresentação dos conceitos e pré-requisitos para a realização das Reuniões (preenchimento das informações no sistema Stratec);
- Verificação sobre os encaminhamentos dados na RAO/RAE anterior, para que sejam tratados todos os pontos encaminhados nas reuniões anteriores;
- Verificação sobre a coleta dos indicadores e alcance das metas estabelecidas;
- Verificação sobre o status dos projetos aprovados e inseridos no sistema Stratec, bem como levantamento sobre novos projetos a serem apresentados e aprovados em Reunião de Avaliação da Estratégia; e
- Resolução de dúvidas sobre os Painéis de Contribuição (*Dashboards* setoriais) e verificação de seus impactos perante o Planejamento Estratégico do MME.

Foi também realizada uma Reunião de Alinhamento Pré-RAE no dia 16 de agosto de 2017, no período da tarde, com o intuito de alinhar as informações a serem apresentadas na 2ª Reunião de Avaliação da Estratégia.

Todas as informações apresentadas, bem como as Atas de Reunião e Listas de Presença geradas encontram-se nos Anexos I (Apresentações), II (Ata de Reunião) e III (Listas de Presença) deste documento.

A Reunião de Avaliação da Estratégia, realizada em 17 de agosto de 2017, foi uma consolidação das informações coletadas nas Reuniões Operacionais e com maior destaque para apresentação / deliberação de assuntos. A apresentação gerada, sua Ata de Reunião e Lista de Presença encontram-se nos Anexos IV, V e VI, respectivamente, deste documento.

Referências Bibliográficas

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PERNAMBUCO. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO. Manual de gestão estratégica 2013 / 2016: Ministério Público do Estado de Pernambuco; GDconsult. – Recife: Procuradoria Geral de Justiça, 2014.

Anexo I – Apresentações das Reuniões de Avaliação Operacional



Anexo II – Atas das Reuniões de Avaliação Operacional

Anexo III – Listas de Presença das Reuniões de Avaliação Operacional

Anexo IV – Apresentação da Reunião de Avaliação da Estratégia



Anexo V – Ata da Reunião de Avaliação da Estratégia



Anexo VI – Lista de Presença da Reunião de Avaliação da Estratégia