



MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



SDP N° 01/2016 P2. Formação

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, maio de 2017

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE FIGURAS	4
GLOSSÁRIO	4
CAPÍTULO I	6
PROPOSTA DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	6
1. Introdução	6
1.1 Missão	6
1.2 Visão	6
1.3 Valores	7
1.4 Referenciais Estratégicos Proposta da Consultoria	7
CAPÍTULO II	8
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA	8
1. Ciclo de Formação	8
ANEXO I: LISTAS DE PRESENÇA	13

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTRUTURA DAS CAPACITAÇÕES.	9
TABELA 2 – DATA DE REALIZAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES.	11

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA	8
FIGURA 2 – DISPONIBILIZAÇÃO DOS MATERIAIS DOS CURSOS E OFICINAS NA INTRANET DO MME	12

Glossário

- **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.

Apresentação

O segundo produto do projeto de gestão estratégica do Ministério de Minas e Energia corresponde ao “P2: Formação”. Trata-se da essência do Programa de Capacitação em Gestão Estratégica e Proposta de Missão, Visão e Valores.

Dada sua extensão e complexidade, o documento está dividido em capítulos que relatam os produtos gerados conforme definido no Plano de Trabalho:

- **Capítulo I** – Missão, Visão de Futuro e Valores do MME; e
- **Capítulo II** – Programa de Capacitação em Gestão Estratégica.

Cada capítulo integra uma parte importante do trabalho e relata como se deu a execução da etapa e suas conclusões, além de destacar aspectos metodológicos pertinentes aos produtos gerados. A estrutura dos capítulos é a seguinte:

- Introdução; e
- Conteúdo das capacitações.

Capítulo I

Proposta de Missão, Visão e Valores

1. Introdução

O desenvolvimento da estratégia começa com a definição dos chamados referenciais estratégicos da organização, combinado com análises de competitividade externa, econômica e ambiental, resumidas nos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

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.

1.1 Missão

Segundo Drucker¹ (1980, p.37), uma organização “não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da organização.”

Ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos diversos atores institucionais – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, entregando os resultados esperados pelas partes envolvidas. O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização.

No âmbito interno, a definição adequada da missão auxilia os processos de motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos servidores e colaboradores da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos públicos-alvo.

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; possibilitará a concentração de esforços em uma direção comum; a alocação dos recursos organizacionais; o estabelecimento de áreas amplas de responsabilidade por tarefa; e o pleno desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

1.2 Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, representativo e possível de ser alcançado. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

Formalmente não existe um horizonte de tempo fixado para a projeção da visão de futuro. As percepções de curto, médio e longo prazo também não explicitam numericamente este tempo. A proposta é que cada organização fixe, dada a sua natureza, o horizonte de sua visão de futuro. Como diretriz, pode-se definir que a cada três ciclos de planejamento ou gestão, seja definida a visão. Órgãos de governo, por exemplo, seguem uma lógica orçamentária anual e uma proposta de planejamento plurianual de quatro anos, assim, poderiam estabelecer ou revisar suas visões de futuro a cada doze anos. Cabe ressaltar que, os planos estratégicos teriam como referência a visão de futuro, mas seus objetivos seriam definidos para o quadriênio.

1.3 Valores

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização e as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, devem ser identificados os valores que personificam as crenças de todos que trabalham e conduzem a instituição, dando a sustentação necessária ao projeto institucional. Com este conjunto de valores, espera-se que a instituição gere maior valor agregado ao seu público-alvo, além de cumprir com eficácia a sua missão e se aproximar de sua visão de futuro.

1.4 Referenciais Estratégicos: Propostos pela Consultoria

- **Missão Proposta:** Formular e assegurar a execução de políticas públicas para a gestão sustentável dos recursos energéticos e minerais, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do País;
- **Visão Proposta:** Ser uma organização de excelência na formulação de políticas públicas e na gestão dos setores de energia e mineração;
- **Valores Propostos:** Ética e Transparência; Excelência; Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental; Inovação; Previsibilidade e Segurança Jurídica.
 - Ética e Transparência: clareza e veracidade nos posicionamentos adotados e nos motivos determinantes da tomada de decisão.
 - Excelência: busca permanente da qualidade, inovação e confiabilidade nos procedimentos e resultados, com racionalidade econômica.
 - Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental: respeito às pessoas e ao meio-ambiente.
 - Inovação: ambiente propício à criatividade e modernização de processos, técnicas e procedimentos.
 - Previsibilidade e Segurança jurídica: estabilidade do marco regulatório e respeito à livre iniciativa.

Capítulo II

Programa de Capacitação em Gestão Estratégica

1. Ciclo de Formação

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.



Figura 1 – Programa de Capacitação em Gestão Estratégica

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

- **Gestão Estratégica:** a 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 1: 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 utilizadas 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 1: 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 1: 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 aos envolvidos gerir e utilizar o sistema. Os seguintes cursos fazem parte da trilha em gestão da ferramenta gerencial, sinalizados em amarelo na Figura 1: Administrando o Sistema Gestão Estratégica; e usando o Sistema Gestão Estratégica.

Tabela 1 – Estrutura das capacitações.

CAPACITAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	EMENTA	DURAÇÃO
ENTENDENDO A GESTÃO ESTRATÉGICA	Equipe Técnica do MME.	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.	04h (realização de uma turma com a participação de todos os envolvidos no Projeto)
ELABORANDO A ESTRATÉGIA	Equipe Técnica do MME. Pessoas envolvidas nos workshops do Produto3.	Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: ▪ Em que negócios atuamos? ▪ Quais são nossos pontos críticos? ▪ Como podemos ter um melhor desempenho e sermos mais efetivos?	08h
TRADUZINDO A ESTRATÉGIA	Equipe Técnica do MME. Pessoas envolvidas nos workshops do Produto3.	Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: ▪ Como descrevemos a estratégia? ▪ Como mediremos nosso desempenho? ▪ Quais são nossas apostas para alcançar nossos objetivos? ▪ De que forma iremos coordenar a gestão estratégica? *especial atenção será dada à estruturação de indicadores alinhados com as necessidades da gestão pública.	16h
DESDOBRANDO A ESTRATÉGIA	Equipe Técnica do MME. Pessoas das unidades do MME.	Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: ▪ Como alinhar a estratégia do MME às unidades finalísticas? ▪ Como alinhar a estratégia do MME às unidades de apoio? ▪ Como criar uma identidade entre servidores e colaboradores do MME à estratégia?	12h
MONITORANDO A ESTRATÉGIA	Equipe Técnica do MME. Pessoas ligadas à avaliação da estratégia e operacional.	Baseado no BSC, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: ▪ Nossas operações estão sob controle? ▪ Como conduzir uma RAO - Reunião de Avaliação Operacional? ▪ Estamos executando bem a estratégia? ▪ Como conduzir uma RAE - Reunião de Avaliação Estratégica?	12h
ESTRUTURANDO O PROJETO	Equipe Técnica do MME. Líderes dos projetos estratégicos; Equipe do	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: ▪ Quais são os elementos básicos do Plano do Projeto? ▪ Como definir os elementos básicos do projeto: escopo, tempo e custo?	08h

CAPACITAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	EMENTA	DURAÇÃO
	Escritório de Gestão da Estratégia.	Como usar as ferramentas de gestão de projetos definidas pelo MME?	
GERINDO O PORTFÓLIO	Equipe Técnica do MME. Equipe do Escritório de Gestão da Estratégia.	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: - Como os projetos entram e saem do portfólio? - Quais os processos e critérios para gestão do portfólio? - Quem participa e lidera o processo de gestão do portfólio?	08h
GERINDO O PROJETO	Equipe Técnica do MME. Equipe do Escritório de Gestão da Estratégia.	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: - Como executar o projeto? - Como monitorar e controlar o projeto? - Como encerrar o projeto?	12h
MODELANDO O PROCESSO	Equipe Técnica do MME. Equipe dos processos-chave das unidades do MME.	Com base nas orientações metodológicas definidas para o planejamento do MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: - Como modelar o processo-chave? - Como identificar melhorias estratégicas no processo-chave? - Como definir um <i>dashboard</i> para o processo-chave?	08h
GERINDO O PROCESSO	Equipe Técnica do MME. Equipe dos processos-chave das unidades do MME.	Com base nas melhores práticas em gestão de processos adotadas pelo MME, o curso discutirá conceitos e ferramentas que respondam às seguintes questões-chave: - Como modelar processo? - Como analisar e avaliar o processo? - Como propor melhorias ao processo?	08h
ADMINISTRANDO O SISTEMA GESTÃO ESTRATÉGICA	Equipe Técnica do MME. Equipe responsável pela gestão do software	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). 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).	16h
USANDO O SISTEMA GESTÃO ESTRATÉGICA	Equipe Técnica do MME. Grupo de pessoas que utilizarão o software no MME	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.	04h

Tabela 2 – Data de realização das capacitações.

CAPACITAÇÃO	DATA	CONSULTOR
ENTENDENDO A GESTÃO ESTRATÉGICA	07 de dezembro 2016	Bruno Viotti
ELABORANDO A ESTRATÉGIA	10 de janeiro 2017	Fabio Zimmermann
TRADUZINDO A ESTRATÉGIA	16 e 17 de janeiro 2017	Fernando Quintans e Peter Dostler
DESDOBRANDO A ESTRATÉGIA	06 e 07 de fevereiro 2017	Guilherme Huguet
MONITORANDO A ESTRATÉGIA	19 e 20 de abril 2017	Fernando Quintans
ESTRUTURANDO O PROJETO	23 de fevereiro 2017	Bruno Viotti
GERINDO O PORTFÓLIO	31 de março 2017	Bruno Viotti
GERINDO O PROJETO	06 de março 2017	Rossana Pavanelli
MODELANDO O PROCESSO	03 de abril 2017	Rossana Pavanelli
GERINDO O PROCESSO	04 de abril 2017	Rossana Pavanelli
ADMINISTRANDO O SISTEMA GESTÃO ESTRATÉGICA	20 e 21 de março 2017	Guilherme Barbassa
USANDO O SISTEMA GESTÃO ESTRATÉGICA	13 de abril 2017	Guilherme Barbassa

Todos os materiais dos cursos foram disponibilizados aos participantes dos cursos, bem como aos demais colaboradores do MME, na intranet do Ministério, pela coordenação da CTPE, através do link: <http://www.mme.gov.br/group/comunidade/planejamentoestrategico>, conforme demonstra a Figura 2.

Arquivos relacionados:

- Lançamento do Projeto (Apresentação 28/11/2016)
- Módulo Elaborando a Estratégia MME (Apresentação 07/12/2016)
- Curso "Elaborando a Estratégia" (10/01/2017)
- Curso "Traduzindo a Estratégia" (16 e 17/01/2017)
- Curso "Painel de Indicadores": Exercício do curso
- Oficina "Workshop de ideias de Projetos" (21/02/2017)
- Resultado da Oficina de Projetos
- Curso Estruturando o Projeto
- Curso "Gerindo o Projeto" - Mapas (exercício)
- Curso "Gestão do Portfólio" (31/03/2017) - Exercício AHP
- Curso "Mapeando e Gerindo os Processos" (03 e 04/04/2017) - Roteiro para aplicação Processo Crítico e Kit Registro Roteiro Racionalização Processo-Chave
- Curso "monitorando a Estratégia" - 19/04/2017

Figura 2 – Disponibilização dos materiais dos cursos e oficinas na Intranet do MME
(Fonte: <http://www.mme.gov.br/group/comunidade/planejamentoestrategico>)

Anexo I: Listas de presença