



MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



SDP N° 01/2016

P3. Desenvolver e implantar o sistema gerencial e estratégico

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	6
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE FIGURAS	7
GLOSSÁRIO	9
CAPÍTULO I: MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES DO MME	11
1. Introdução.....	11
1.1 Missão	11
1.2 Valores	11
1.3 Visão.....	11
1.4 Balanced Scorecard	12
2. Estratégia de Execução	13
3. Resultados.....	14
3.1 Referenciais Estratégicos Validados	14
CAPÍTULO II: ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	15
1. Introdução.....	15
1.1 Estudo sobre a documentação do MME.....	15
1.2 Pesquisas com públicos de interesse do MME	15
1.3 Análise PESTAL.....	19
1.4 Análise estratégica (SWOT).....	19
2. Estratégia de execução	21
3. Resultados.....	23
3.1 Análise da documentação do MME.....	23
3.1.1 Análise da estrutura organizacional.....	24
3.1.2 Análise do Regimento Interno	25
3.2 Considerações gerais acerca da análise documental	26
3.3 Resultados das pesquisas.....	26
3.3.1 Sistematização das pesquisas com lideranças internas do MME.....	26
3.3.2 Sistematização das pesquisas com lideranças externas ao MME	29
3.3.3 Sistematização dos resultados da pesquisa com servidores do MME	31
3.4 Resultados das análises SWOT e PESTAL	36
3.4.1 Matriz PESTAL/CTI.....	36
3.4.2 Matriz SWOT	36
3.4.3 Desafios	39
CAPÍTULO III: DESIGN DA ESTRATÉGIA.....	43
1. Introdução.....	43
1.1 Elementos-chave do Modelo Institucional	43
1.2 Objetivos Estratégicos	47
2. Estratégia de Execução	48
3. Resultados.....	49
3.1 Principais Objetivos Definidos – Curso: Elaborando a Estratégia	49
3.2 Mapas Estratégicos Preliminares – Curso: Traduzindo a Estratégia	51
CAPÍTULO IV: MAPA ESTRATÉGICO	52
1. Introdução.....	52
1.1 Mapa Estratégico.....	52
2. Estratégia de Execução	53
3. Resultados.....	55
3.1 Mapa Estratégico Preliminar.....	55
3.2 Referenciais Estratégicos validados.....	55
3.3 Perspectivas do Mapa Estratégico	56
3.4 Mapa Estratégico Validado	56
3.5 Descritivo dos Objetivos Estratégicos Validados.....	56
3.5.1 Estrutura para Descrição dos Objetivos	57

3.5.2	Descrição dos Objetivos do Mapa Validado	57
3.6	Verificação dos Objetivos Estratégicos em Relação às Expectativas das Lideranças Internas Pesquisadas	60
CAPÍTULO V: PAINEL DE INDICADORES E METAS		63
1.	Introdução.....	63
1.1	Conceito de Indicador	63
1.2	Função dos Indicadores	63
1.3	Indicadores e Processos.....	64
1.4	Avaliação de Desempenho de Indicadores.....	64
1.5	Estrutura dos Indicadores	65
1.6	Sistema de Indicadores	67
2.	Estratégia de Execução	69
3.	Resultados.....	70
3.1	Painel Preliminar de Indicadores e Metas	70
3.2	Painel Validado de Indicadores e Metas.....	75
CAPÍTULO VI: PORTFÓLIO DE PROJETOS		83
1.	Introdução.....	83
1.1	Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos	83
1.1.1	Consistência dos Projetos.....	84
1.1.2	Estudo dos Projetos	85
1.1.3	Proposição do Portfólio de Projetos	89
1.1.4	Matriz Multicritérios	89
1.1.5	Balanceamento do Portfólio de Projetos	90
2.	Estratégia de Execução	91
3.	Resultados.....	92
3.1	Ideias Iniciais de Projetos – Contribuição dos Participantes	92
3.2	Ideias de Projetos – Refinamento Técnico.....	92
3.3	Portfólio de Ideias de Projetos	92
CAPÍTULO VII: DETALHAMENTO DOS PROJETOS		93
1.	Introdução.....	93
1.1	Conceitos Básicos	93
1.1.1	Projeto – definição	93
1.1.2	Programa – definição	94
1.1.3	Subprojeto	94
1.1.4	Portfólio de projetos	94
1.1.5	Partes interessadas	94
1.1.6	Interfaces do gerenciamento de projetos.....	94
1.1.7	Ciclo de vida dos projetos	95
1.1.8	Premissas e restrições	95
1.2	Gerenciamento de projetos	95
1.2.1	Áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos	96
1.2.2	Diferentes abordagens metodológicas sobre projetos.....	97
2.	Estratégia de Execução	98
3.	Resultados.....	99
CAPÍTULO VIII: PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO		102
1.	Introdução.....	102
1.1	Base Teórica	102
1.2	Ciclo de Gestão Estratégica.....	103
1.3	Modelo de Desdobramento da Estratégia.....	104
2.	Estratégia de Execução	105
3.	Resultados.....	106
3.1	Painel de Contribuição – Gabinete do Ministro	106
3.2	Painel de Contribuição – Secretaria-Executiva	107
3.3	Painel de Contribuição – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético.....	107
3.4	Painel de Contribuição – Secretaria de Energia Elétrica.....	108
3.5	Painel de Contribuição – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis	108
3.6	Painel de Contribuição – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral	109
CAPÍTULO IX: MODELAGEM DOS PROCESSOS-CHAVE		110

1.	Introdução.....	110
1.1	Conceitos Básicos	110
1.1.1	Conceito de Processo	110
1.1.2	Classificação dos Processos	110
1.2	A Gestão por Processos	111
2.	Estratégia de Execução	112
3.	Resultados.....	113
3.1	Assessoria de Comunicação – ASCOM/GM	113
3.1.1	Modelagem macro do processo	113
3.1.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	114
3.2	Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético - SPE	115
3.2.1	Modelagem macro do processo	115
3.2.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	115
3.3	Secretaria de Petróleo, Gás e Biocombustíveis - SPG	117
3.3.1	Modelagem macro do processo	117
3.3.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	118
3.4	Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral - Departamento de Geologia e Produção Mineral – DGPM/SGM.....	119
3.4.1	Modelagem macro do processo	119
3.4.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	119
3.5	Secretaria de Energia Elétrica – SEE	121
3.5.1	Modelagem macro do processo	121
3.5.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	121
3.6	Secretaria- Executiva - Assessoria Especial de Gestão Estratégica – AEGE/SE	123
3.6.1	Modelagem macro do processo	123
3.6.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	124
3.7	Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA	126
3.7.1	Modelagem macro do processo	126
3.7.2	Modelagem do fluxo de atividades.....	126
	CAPÍTULO X: PLANOS OPERACIONAIS.....	128
1.	Introdução.....	128
1.1	Modelo de Desdobramento da Estratégia.....	128
2.	Estratégia de Execução	129
3.	Resultados.....	130
3.1	Plano Operacional – Secretaria-Executiva	130
3.2	Plano Operacional – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético	131
3.3	Plano Operacional – Secretaria de Energia Elétrica	131
3.4	Plano Operacional – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.....	132
3.5	Plano Operacional – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral	132
	Referências Bibliográficas	133
	Anexo I – Conteúdo registrado na realização das Entrevistas com as Lideranças	135
	Anexo II – Conteúdo registrado na realização da Pesquisa com os Servidores	143
	Anexo III – Detalhamento dos Projetos	152
	Anexo IV – Lista de Presença das Oficinas	153

Lista de tabelas

TABELA 1 – ESTRUTURA DE PESQUISA	16
TABELA 2 – MATRIZ PESTAL	36
TABELA 3 – SWOT (AMBIENTE INTERNO).....	37
TABELA 4 – DESAFIOS: FORÇAS – OPORTUNIDADES	40
TABELA 5 – DESAFIOS: FRAQUEZAS – OPORTUNIDADES	40
TABELA 6 – DESAFIOS: FORÇAS - AMEAÇAS	40
TABELA 7 – DESAFIOS: FRAQUEZA – AMEAÇAS.....	41
TABELA 8 – DESAFIOS PRIORIZADOS.....	42
TABELA 9 – PRINCIPAIS DESAFIOS PRIORIZADOS, RESULTANTES SWOT E PESTAL/CTI	50
TABELA 10 – DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	59
TABELA 11 –PRINCIPAIS QUESTÕES LEVANTADAS PELAS LIDERANÇAS INTERNAS – PROPÓSITO MME.....	60
TABELA 12 – PRINCIPAIS QUESTÕES LEVANTADAS PELAS LIDERANÇAS INTERNAS – VISÃO MME	60
TABELA 13 – PRINCIPAIS QUESTÕES LEVANTADAS PELAS LIDERANÇAS INTERNAS – DESAFIOS E RESULTADOS ESPERADOS MME	61
TABELA 14 – PRINCIPAIS QUESTÕES LEVANTADAS PELAS LIDERANÇAS INTERNAS – ENTREGAS PRINCIPAIS PARA RESULTADOS.....	62
TABELA 15 – PAINEL PRELIMINAR DE INDICADORES E METAS	75
TABELA 16 – PAINEL VALIDADO DE INDICADORES E METAS (PARTE I: FÓRMULA DE CÁLCULO).....	77
TABELA 17 – PAINEL VALIDADO DE INDICADORES E METAS (PARTE II: UNIDADE DE MEDIDA, PERIODICIDADE, POLARIDADE, DISPONIBILIDADE, FONTE)	80
TABELA 18 – PAINEL VALIDADO DE INDICADORES E METAS (PARTE III: METAS 2017-2021)	82
TABELA 19 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: VISIBILIDADE ESTRATÉGICA	85
TABELA 20 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA	85
TABELA 21 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: PARTES INTERESSADAS	86
TABELA 22 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: CONHECIMENTO TÉCNICO.....	86
TABELA 23 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: RISCOS.....	87
TABELA 24 – FAIXA DE AVALIAÇÃO – CRITÉRIO: INTENSIDADE DE GESTÃO	88
TABELA 25 – CONTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS PORTFÓLIO MME AOS PRINCIPAIS DESAFIOS RESULTANTES SWOT E PESTAL/CTI	100
TABELA 26 – CONTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS PORTFÓLIO MME AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MAPA	101
TABELA 27 – MODELO SIPOC – MODELAGEM DE PROCESSOS	112
TABELA 28 –SIPOC – ATENDIMENTO DE SOLICITAÇÕES DA IMPRENSA	113
TABELA 29 –SIPOC – ENQUADRAMENTO DE PROJETOS DE ENERGIA ELÉTRICA COMO PRIORITÁRIOS	115
TABELA 30 –SIPOC – ATENDIMENTO A DEMANDAS.....	117
TABELA 31 –SIPOC – OUTORGA DE CONCESSÃO DE LAVRA	119
TABELA 32 –SIPOC – REUNIÃO DE MONITORAMENTO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO / TRANSMISSÃO	121
TABELA 33 –SIPOC – LEVANTAMENTO PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PPA	123
TABELA 34 –SIPOC – AQUISIÇÃO DE BENS	126

Lista de figuras

FIGURA 1 – MATRIZ PESTAL E CTI	19
FIGURA 2 – MATRIZ SWOT	20
FIGURA 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MME	25
FIGURA 4 – MODELO INSTITUCIONAL	43
FIGURA 5 – SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	44
FIGURA 6 – PROPOSTA DE VALOR	44
FIGURA 7 – CANAIS	44
FIGURA 8 – RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO-ALVO	45
FIGURA 9 – FONTE DE RECEITA	45
FIGURA 10 – RECURSOS PRINCIPAIS	46
FIGURA 11 – ATIVIDADES-CHAVE	46
FIGURA 12 – PRINCIPAIS PARCEIROS	47
FIGURA 13 – PRINCIPAIS OBJETIVOS DEFINIDOS – CURSO: ELABORANDO A ESTRATÉGIA	49
FIGURA 14 – MAPA ESTRATÉGICO PRELIMINAR (GRUPO 01) – CURSO: TRADUZINDO A ESTRATÉGIA	51
FIGURA 15 – MAPA ESTRATÉGICO PRELIMINAR (GRUPO 02) – CURSO: TRADUZINDO A ESTRATÉGIA	51
FIGURA 16 – MAPA ESTRATÉGICO PRELIMINAR	55
FIGURA 17 – MAPA ESTRATÉGICO VALIDADO	56
FIGURA 18 – TIPOS DE INDICADORES	64
FIGURA 19 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE INDICADORES	65
FIGURA 20 – DIFERENCIAL DE DESEMPENHO – METAS	66
FIGURA 21 – EXEMPLO – TRANSFORMAÇÃO LINEAR	67
FIGURA 22 – EXEMPLO – TRANSFORMAÇÃO INCREMENTAL	67
FIGURA 23 – EXEMPLO – TRANSFORMAÇÃO RÁPIDA	67
FIGURA 24 – EXEMPLO – TRANSFORMAÇÃO CONSERVADORA	67
FIGURA 25 – MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – STEINBEIS-SIBE DO BRASIL (ALINHAMENTO AO MODELO CONCEITUAL DE KERZNER)	84
FIGURA 26 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCOS	87
FIGURA 27 – ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA CARTEIRA DE PROJETOS (MODELO)	89
FIGURA 28 – PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS (MODELO)	89
FIGURA 29 – MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO – ESCALA PROPOSTA POR SAATY	90
FIGURA 30 – CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA O SUCESSO DOS PROJETOS	94
FIGURA 31 – CICLO DE VIDA DOS PROJETOS	95
FIGURA 32 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	96
FIGURA 33 – CICLO DE GESTÃO – STEINBEIS-SIBE DO BRASIL	103
FIGURA 34 – MODELO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	104
FIGURA 35 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – GABINETE DO MINISTRO	106
FIGURA 36 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – SECRETARIA-EXECUTIVA	107
FIGURA 37 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ENERGÉTICO	107
FIGURA 38 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – SECRETARIA DE ENERGIA ELÉTRICA	108
FIGURA 39 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – SECRETARIA DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS	108
FIGURA 40 – PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – SECRETARIA DE GEOLOGIA, MINERAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO MINERAL	109
FIGURA 41 – FLUXOGRAMA: ATENDIMENTO DE SOLICITAÇÕES DA IMPRENSA	114
FIGURA 42 – FLUXOGRAMA: ENQUADRAMENTO DE PROJETOS DE ENERGIA ELÉTRICA COMO PRIORITÁRIOS	116
FIGURA 43 – FLUXOGRAMA: ATENDIMENTO A DEMANDAS	118
FIGURA 44 – FLUXOGRAMA: OUTORGA DE CONCESSÃO DE LAVRA	120
FIGURA 45 – FLUXOGRAMA: REUNIÃO DE MONITORAMENTO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO / TRANSMISSÃO	122
FIGURA 46 – FLUXOGRAMA: LEVANTAMENTO PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PPA (CICLO1).	124
FIGURA 47 – FLUXOGRAMA: LEVANTAMENTO PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PPA (CICLO2).	125
FIGURA 48 – FLUXOGRAMA: AQUISIÇÃO DE BENS	127
FIGURA 49 – PLANO OPERACIONAL – GABINETE DO MINISTRO	130

FIGURA 50 – PLANO OPERACIONAL – SECRETARIA-EXECUTIVA.....	130
FIGURA 51 – PLANO OPERACIONAL – SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ENERGÉTICO	131
FIGURA 52 – PLANO OPERACIONAL – SECRETARIA DE ENERGIA ELÉTRICA.....	131
FIGURA 53 – PLANO OPERACIONAL – SECRETARIA DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS.....	132
FIGURA 54 – PLANO OPERACIONAL – SECRETARIA DE GEOLOGIA, MINERAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO MINERAL	132

Lista de gráficos

GRÁFICO 1 – RESPONDENTES À PESQUISA INTERNA DO MME.....	21
GRÁFICO 2 – PESQUISA INTERNA: VISÃO EXTERNA – AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIA (ASPECTOS ECONÔMICO, TECNOLÓGICO, POLÍTICO-LEGAL, SOCIODEMOGRÁFICO E DE GESTÃO)	33
GRÁFICO 3 – PESQUISA INTERNA: VISÃO EXTERNA – AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIA (ASPECTOS CULTURAL, AMBIENTAL E ASPECTO SETORIAL)	33
GRÁFICO 4 – PESQUISA INTERNA: VISÃO INTERNA – AVALIAÇÃO DE CRITICIDADE (ASPECTOS GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS E GESTÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS)	34
GRÁFICO 5 – PESQUISA INTERNA: VISÃO INTERNA – AVALIAÇÃO DE CRITICIDADE (ASPECTOS GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DA COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE TIC, GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLE INTERNO)	34
GRÁFICO 6 – PESQUISA INTERNA: VISÃO INTERNA – AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL (ASPECTOS GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS E GESTÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS)	35
GRÁFICO 7 – PESQUISA INTERNA: VISÃO INTERNA – AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL (ASPECTOS GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DA COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE TIC, GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLE INTERNO).....	35

Glossário

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

- **ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP):** processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- **MATRIZ CARACTERÍSTICA, TENDÊNCIA E IMPACTO (CTI):** ferramenta para análise de cenários no âmbito da elaboração do planejamento estratégico que identifica situação atual (relacionada a diferentes categorias como econômica, político-legal, sociodemográfica, ambiental, cultural e outras), tendência a partir do corte temporal estabelecido (como manutenção, intensificação, melhoria e pioria) e impactos esperados na organização, considerando-se fontes de pesquisa, relatórios e análises diversas;
- **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. A sigla SWOT são as iniciais das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities and Threats* que, em português, significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças;
- **CICLO PDCA (Plan, Do, Check and Act):** metodologia inicialmente associada à gestão da qualidade, na década de 80, defendida por Deming; a partir da segunda metade dos anos 90 passa também a representar o “ciclo virtuoso da gestão”. Parte do princípio que cabe à gestão estratégica assegurar condições necessárias à implantação dos planos formulados— planejar (*plan*), executar (*do*), monitorar/verificar (*check*) e atuar sobre os resultados (*act*);
- **MÉTODO BALANCED SCORECARD (BSC):** metodologia que pertence 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;
- **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*, é o documento que autoriza formalmente um projeto;
- **ENTES VINCULADOS:** como entes vinculados foram considerados: agências reguladoras (Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP); empresas relacionadas ao setor, com capital misto (Eletrobras, Petrobras e Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural – Pré-Sal Petróleo S.A - PPSA); organizações de pesquisa (Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais – CPRM, Empresa de Pesquisa Energética – EPE) e organizações relacionadas (Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM); e
- **AFINS:** representados pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Apresentação

O terceiro produto do projeto de gestão estratégica do Ministério de Minas e Energia corresponde ao “P3. Desenvolver e implantar o sistema gerencial e estratégico”. Trata-se da essência do planejamento estratégico dos níveis corporativo e setoriais do MME.

Dadas sua extensão e complexidade, o documento será dividido em capítulos que relatam os produtos gerados conforme definidos no plano de trabalho. São os seguintes capítulos:

- **Capítulo I** – Missão, Visão de Futuro e Valores do MME;
- **Capítulo II** – Análise Estratégica;
- **Capítulo III** – Design da Estratégia;
- **Capítulo IV** – Mapa Estratégico;
- **Capítulo V** – Painel de Indicadores e Metas;
- **Capítulo VI** – Portfólio de Projetos;
- **Capítulo VII** – Detalhamento dos Projetos;
- **Capítulo VIII** – Painéis de Contribuição;
- **Capítulo IX** – Modelagem dos Processos-chave; e
- **Capítulo X** – Planos Operacionais.

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. Os capítulos estão estruturados da seguinte forma: introdução; estratégia de execução; e resultados.

Capítulo I: Missão, Visão de Futuro e Valores do MME

1. Introdução

O desenvolvimento da estratégia começa com ferramentas como a definição dos referenciais estratégicos da organização, combinadas com análises de competitividade externas, econômicas e ambientais, 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, vislumbrando o futuro desejado por ela, e é o marco maior do planejamento. A visão deve transmitir uma noção de direção às pessoas e apontar um destino para elas.

1.1 Missão

A missão representa a razão de ser da organização, possibilitando as principais diretrizes institucionais a serem seguidas e abraçadas por todos. 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; e 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 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 reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância intrínseca para o público interno.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, 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.

1.3 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 prazos 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.

1.4 **Balanced Scorecard**

A Metodologia é 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).

O termo *scorecard* foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados. Seu funcionamento é similar a um placar, que inclui as medidas dos resultados desejados e dos processos, capaz de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. “Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre eles” (MPPE & GDconsult, 2014, p.21).

“Embora tenha nascido como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, o BSC revelou-se algo maior, um sistema de gestão. No início houve uma ênfase na avaliação do capital humano, com o desenvolvimento de métricas destinadas a avaliar sua real importância dentro das organizações. Vieram então os mapas estratégicos e o alinhamento organizacional em torno de uma única agenda: a estratégia da organização encarada na mesma dimensão por todas as pessoas (dirigentes, gerentes, servidores e colaboradores).”

O principal objetivo do BSC é o alinhamento da estratégia com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;*
- *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;*
- *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e*
- *Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 15)”.*

2. Estratégia de Execução

Para a construção da proposta preliminar e posterior validação dos referenciais estratégicos do MME, foram realizadas oficinas de trabalho para a discussão e apresentação das informações coletadas na pesquisa com os servidores, bem como das informações obtidas durante as entrevistas com secretários e autoridades de outros órgãos e entidades vinculadas. As atividades executadas são apresentadas a seguir.

WORKSHOPS – MISSÃO, VISÃO E VALORES

i. Objetivo dos *workshops*

Durante os dias 19, 23 e 24 de janeiro de 2017, foram realizados *workshops* com os seguintes propósitos:

- **19 de janeiro de 2017:** oficina para elaboração de proposta de Missão, Visão e Valores do MME, junto ao Grupo Diretivo;
- **23 de janeiro de 2017:** oficina para realização do *Design* da Estratégia e proposição do conjunto de Objetivos Estratégicos do MME (Mapa Estratégico Preliminar) junto ao Grupo Operacional considerando a proposta de Missão e Visão elaborada na Oficina anterior; e
- **24 de janeiro de 2017:** oficina para validação dos Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores), bem como do Mapa Estratégico do MME, junto ao Grupo Diretivo.

ii. Produtos dos *workshops*

Os produtos gerados ao final dos eventos foram:

- Proposta de Missão, Visão e Valores do MME;
- Conjunto de Objetivos Estratégicos priorizados para o Mapa Estratégico Preliminar do MME; e
- Validação dos Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores), bem como o Mapa Estratégico para o período 2017-2021.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste *workshop* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por grupo diretivo e grupo operacional; e
- **CTPE:** grupo de gestão do projeto formalizado pela Portaria MME nº 110/2016.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

3. Resultados

Os resultados do conjunto de *workshops* realizados possibilitaram a base para a definição da estratégia para o Ministério. Esses elementos serão fundamentais para balizar as escolhas estratégicas do Ministério nas etapas do Mapa Estratégico e Portfólio de Projetos.

Ressalte-se que para esta etapa foram apresentados referenciais de excelência (*benchmarks*) relacionados a instituições pares nos Estados Unidos, na Alemanha e na Inglaterra, além de referenciais relacionados aos Entes Vinculados, a fim de fornecer insumos ao processo de análise, discussão e revisão dos referenciais estratégicos do MME. Os resultados são apresentados em seu formato definitivo, após a validação dos Referenciais Estratégicos pelos Secretários e pelo Ministro.

3.1 Referenciais Estratégicos Validados

- Missão: 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: ser uma organização de excelência na formulação de políticas públicas e gestão nos setores de energia e mineração;
- Valores: ética e transparência; excelência; sustentabilidade e responsabilidade socioambiental; inovação; e previsibilidade e segurança Jurídica. A seguir, é apresentado o descritivo dos valores fundamentais abraçados pelo MME:
 - 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; e
 - Previsibilidade e segurança jurídica: estabilidade do marco regulatório e respeito à livre iniciativa.

Capítulo II: Análise Estratégica

1. Introdução

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. Tais ferramentas são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da organização, possibilitando a formulação da estratégia.

A análise estratégica representa a fundamentação das linhas mestras do planejamento. A visão crítica do ambiente corporativo e suas tendências são cruzadas com as capacidades operacionais da instituição, permitindo um posicionamento mais assertivo na formulação da estratégia. As intervenções/ferramentas utilizadas para a análise realizada para o MME são apresentadas a seguir.

1.1 Estudo sobre a documentação do MME

Trata-se de uma apreciação dos principais documentos organizacionais, análise das diretrizes e premissas, das restrições legais, dos direcionadores estratégicos, dos planos existentes, dos grandes desafios e dos projetos estratégicos, 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. Os pontos analisados foram:

- i. Decreto nº 8.871, de 06 de outubro de 2016, Anexo I, Capítulo I (Natureza e Competência do MME) Estrutura organizacional;
- iii. Regimento interno (incluindo de cada Secretaria);
- iv. Relacionamento com Entes Vinculados e Afins;
- v. Macroprocessos finalísticos e de apoio (registrados no Relatório de Prestação de Contas de 2016);
- vi. Iniciativas e objetivos estratégicos do MME (registrados no Relatório Executivo Plano de Gestão 2º Trimestre 2016); e
- vii. Plano Plurianual em curso.

1.2 Pesquisas com públicos de interesse do MME

Um dos pontos de partida do planejamento estratégico é o conhecimento do 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. Em linhas gerais foram abordados os seguintes grupos:

- i. Lideranças: alinhadas ao diagnóstico estratégico organizacional, foram captadas as visões de lideranças internas e externas ao MME, por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse instrumento é de grande valia para a formulação da estratégia, uma vez que, confrontado com o diagnóstico estratégico, é possível deduzir bons posicionamentos. Foram entrevistadas as lideranças do MME: Ministro e Secretários; e as lideranças externas dos principais órgãos e entidades vinculadas: DNPM, ANP, ANEEL, CPRM, EPE, PPSA, PETROBRAS, ELETROBRAS, CCEE e ONS.
- ii. Pesquisa com servidores: pesquisa realizada pela internet sobre pontos críticos para o planejamento estratégico do MME.

A tabela 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

OBJETIVO DE PESQUISA	FONTE	FORMA DE PESQUISA	INSTRUMENTO
Diagnosticar os desafios e os aspectos positivos e negativos dos ambientes interno e externo ao MME	Diretores e coordenadores do MME	Pesquisa via internet	QUESTIONÁRIO DE PESQUISA INTERNA
	Servidores e colaboradores do MME	Pesquisa via internet	

Tabela 1 – Estrutura de pesquisa

Os questionários de pesquisa utilizados são apresentados a seguir:

QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA INTERNA

PÚBLICO-ALVO	Ministro e Secretários do MME
CANAL	Entrevistas presenciais individuais
1. Propósito e Visão de Futuro	
Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Qual a razão da sua existência para o País? Qual é a visão de futuro a ser alcançada pelo MME, com a elaboração de seu Planejamento Estratégico?	
2. Público-alvo	
Qual é o público-alvo do Ministério de Minas e Energia?	
3. Principais Desafios e Resultados	
Quais são os principais desafios a serem enfrentados e os resultados/impactos a serem obtidos para que o MME desempenhe o seu papel institucional?	
4. Influência e Participação	
Como se entende a influência e em que grau se espera a participação do Ministério de Minas e Energia nos desafios anteriormente explicitados?	
5. Entregas	
Para você, quais são as entregas (produtos / serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?	
6. Desafios Internos	
Quais são os principais desafios internos para cumprir seu papel institucional (Comunicação / Gestão de Pessoas / Gestão Institucional / Tecnologia da Informação / Infraestrutura / Orçamento)?	

QUESTIONÁRIO: LIDERANÇA EXTERNA

PÚBLICO-ALVO	Lideranças externas: CNPE; DNPM; ANP; ANEEL; CPRM; EPE; PPSA; PETROBRAS; ELETROBRAS; CCEE; e ONS
CANAL	Gravação de vídeos
Visão de futuro	
Qual o futuro do setor elétrico (ou petróleo e gás / mineração / desenvolvimento energético)?	
Desafios	
Quais os grandes desafios para o setor elétrico (ou petróleo e gás / mineração / desenvolvimento energético)?	
Papel do MME	
Qual a contribuição do MME neste cenário?	

QUESTIONÁRIO: PESQUISA INTERNA

PÚBLICO-ALVO

Servidores e colaboradores do MME

CANAL

Via internet

Qual a sua unidade organizacional no MME?

- ☐ Secretaria Executiva
- ☐ Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis
- ☐ Secretaria de Energia Elétrica
- ☐ Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético
- ☐ Secretaria de Geologia, Mineração e Transferência Mineral

Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Em outras palavras, qual a razão da sua existência?**Quais são os principais resultados gerados pelo MME?****Para você, quais são as entregas (produtos / serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?****Avalie a tendência dos seguintes pontos de análise:**

ASPECTO	PONTO DE ANÁLISE	TENDÊNCIA
Econômico	Conjuntura Nacional	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Restrição Orçamentária	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Custos para o Setor Produtivo	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Interiorização do desenvolvimento	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Tecnológico	Novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Capacidade de absorção de novas tecnologias pela mão de obra nacional	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Dificuldade de incorporação de novas tecnologias em processos produtivos (por empirismo)	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Político-legal	Investimentos em infraestrutura energética e na atividade mineral	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Arcabouço legal para expansão dos setores de energia e mineração	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Sociodemográfico	Estágio de qualificação da mão de obra	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Endividamento da população	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Nível de exigência da sociedade	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Cultural	Maior interesse da sociedade por fontes limpas de energia	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Maior interesse por atividades sustentáveis sócio/econômica e ambientalmente	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Ambiental	Rigidez de regras e normas ambientais	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Processo de licenciamento ambiental para empreendimentos nos setores de energia e mineração	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
Aspecto Setorial	Política de venda de ativos do setor elétrico	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Políticas de atração de novos investimentos nos setores de energia e mineração	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Políticas de estímulo à concorrência	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Políticas de estímulos à eficiência energética	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Políticas de universalização do acesso às diferentes formas de energia	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Política de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Política de Garantia de Abastecimento de Combustíveis Líquidos ao Mercado	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Gás para crescer: Nova Política para o Setor de Gás Natural	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR
	Política para a Energia Nuclear	☐ PIORAR ☐ MANTER ☐ MELHORAR

Políticas de incentivos e de subsídios para os
setores mineral e energético

☐PIORAR ☐MANTER ☐MELHORAR

Papel da EPE, PPSA, DNPM, CPRM no apoio às
políticas setoriais

Avalie os seguintes pontos:			
MACROPROCESSO	PONTO DE ANÁLISE	CRITICIDADE	SITUAÇÃO ATUAL
Gestão da informação	Gestão documental	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de informações	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de normas e regulamentos	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão de recursos logísticos	Gestão de aquisições e contratos	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de logística	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Manutenção e recuperação de instalações prediais	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de patrimônio	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão de recursos orçamentários e financeiros	Planejamento orçamentário	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Execução orçamentária e financeira	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão contábil	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão de pessoas	Administração de pessoal	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Composição quali-quantitativa do contingente de pessoal	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão da comunicação	Gestão da comunicação Interna	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão da comunicação Social	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão de TIC	Segurança da informação e comunicações	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão e manutenção da infraestrutura de TIC	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Implementação de soluções de TIC	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão da governança de TIC	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
Gestão da governança corporativa	Gestão estratégica	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de processos	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de Projetos	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Gestão de riscos institucionais	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO

Controle interno	Avaliação de desempenho institucional	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Avaliação de desempenho individual	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Ouvidoria	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Assessoria de controle interno	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO
	Avaliação da gestão	☐ DIRETAMENTE ☐ INDIRETAMENTE ☐ SEM IMPACTO	☐ BOM ☐ ADEQUADO ☐ INADEQUADO

1.3 Análise PESTAL

É uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da organização em pontos específicos, 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?

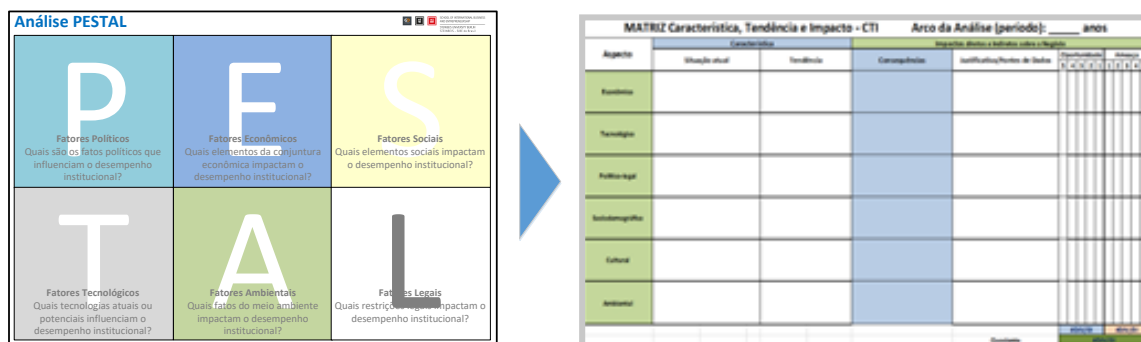


Figura 1 – Matriz PESTAL e CTI

1.4 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 em 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, servindo de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados ou 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.

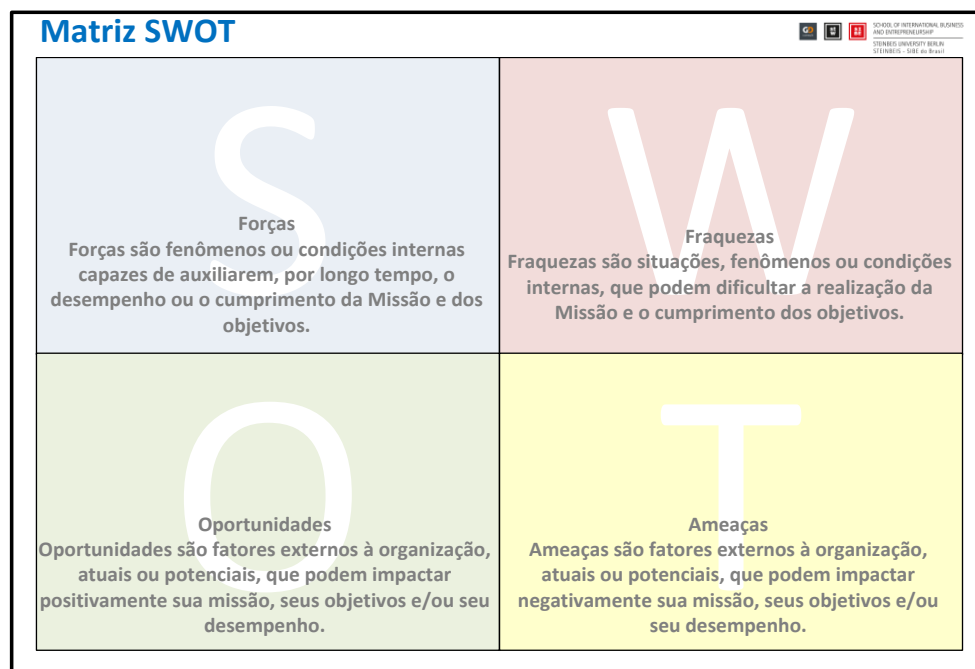


Figura 2 – Matriz SWOT

2. Estratégia de execução

Para a execução da análise estratégica foram realizadas reuniões internas para construção e validação dos instrumentos de pesquisa, aplicação dos instrumentos de pesquisa, sistematização dos resultados e *workshops* de análise estratégica. As atividades executadas são apresentadas a seguir:

Pesquisa com servidores do MME

Durante o período de 06 a 16 de dezembro de 2016 foi disponibilizado na plataforma GoogleForms, pela internet, o questionário “Pesquisa Interna”. Os respondentes da pesquisa são apresentados no gráfico 1.

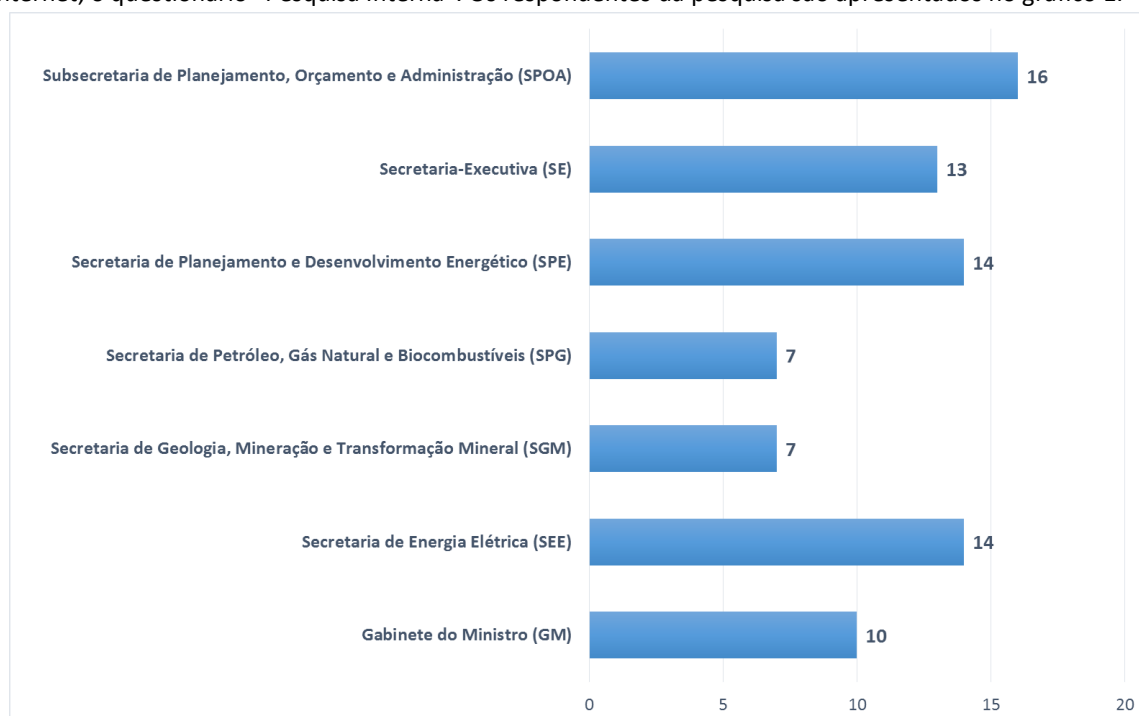


Gráfico 1 – Respondentes à pesquisa interna do MME

Entrevistas com lideranças

Durante o período entre 20 de dezembro de 2016 e 20 de janeiro de 2017, foram entrevistadas as lideranças internas do MME, bem como lideranças dos principais atores externos, tais como: DNPM, ANP, ANEEL, CPRM, EPE, PPSA, ELETROBRAS, CCEE e ONS. Apenas a entrevista com a PETROBRAS não foi realizada, por impossibilidade de agenda por parte da PETROBRAS.

As entrevistas foram realizadas prioritariamente de forma presencial. Em alguns casos, em virtude da impossibilidade do contato presencial, as mesmas foram realizadas por telefone ou videoconferência.

WORKSHOP SWOT / PESTAL (realizado dia 15 de dezembro de 2016)

i. Objetivo do workshop

Subsidiar o planejamento estratégico do MME, realizando, de forma participativa, a análise estratégica de seu ambiente considerando os aspectos internos e externo à organização.

ii. Produtos do workshop

Os produtos gerados ao final do evento foram:

- Análise das tendências do ambiente externo ao MME, considerando os aspectos: econômico, tecnológico, político-legal, sociodemográfico, cultural, ambiental e aspectos setoriais;

- Análise dos aspectos internos: gestão da informação, gestão de recursos logísticos, gestão de recursos orçamentários e financeiros, gestão de pessoas, gestão da comunicação, gestão de TIC, gestão da governança corporativa e controle interno; e
- Levantamento dos desafios institucionais.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste *workshop* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por grupo diretivo e grupo operacional; e
- **CTPE:** grupo de gestão do projeto formalizado pela Portaria MME nº 110/2016.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

3. Resultados

Os resultados da análise estratégica possibilitaram uma visão precisa dos aspectos internos e externos ao MME e também dos principais desafios a serem enfrentados pela organização nos próximos anos. Esses elementos serão fundamentais para balizar as escolhas estratégicas do Ministério nas etapas do Mapa Estratégico e do Portfólio de Projetos.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos: análise da documentação do MME, resultados das pesquisas e resultados das análises SWOT e PESTAL. Os mesmos, tal qual foram gerados, são apresentados a seguir.

3.1 Análise da documentação do MME

A análise da documentação é de grande importância para a identificação de ações em subsídio ao processo de formulação do Planejamento e Gestão Estratégica no MME, no que tange a definição dos Objetivos Estratégicos, dos Indicadores e Metas, bem como na definição dos Projetos e Iniciativas Estratégicas. Todas as demais análises, realizadas por meio da aplicação de entrevistas, de reuniões técnicas e de oficinas de trabalho, foram fundamentadas a partir da análise documental aqui relacionada.

Foram analisados criteriosamente, os aspectos legais, o regimento interno, a estrutura organizacional, os relatórios de gestão, o Projeto Meta e os resultados obtidos para os programas do PPA de responsabilidade do Ministério. Esses documentos apresentam os Objetivos Institucionais planejados e as dificuldades enfrentadas para alcançá-los, as principais realizações no exercício, a estrutura organizacional atualizada, o Planejamento Operacional e Orçamentário e as conformidades da Gestão diante das demandas dos órgãos de controle.

Com base nas informações acima mencionadas, foi possível a identificação da posição de destaque e unicidade do MME, no que diz respeito à coordenação e supervisão das políticas para o desenvolvimento dos setores energético e mineral do País. Esse fato torna-se extremamente relevante para o estabelecimento e implantação da estratégia pela instituição.

▪ **Leis de criação: Lei nº 3.782, de 22 de julho de 1960 e Lei nº 8.422, de 13 de maio de 1992:**

O Ministério de Minas e Energia (MME) foi criado em 1960, pela Lei nº 3.782, de 22 de julho de 1960. Anteriormente, os assuntos de minas e energia eram de competência do Ministério da Agricultura.

Em 1990, a Lei nº 8.028 extinguiu o MME e transferiu suas atribuições ao Ministério da Infraestrutura, criado pela mesma lei, que também passou a ser responsável pelos setores de transportes e comunicações. O Ministério de Minas e Energia voltou a ser criado em 1992, por meio da Lei nº 8.422.

▪ **Projeto Meta – Justificativa para a elaboração do Planejamento Estratégico do MME:**

O Projeto de Assistência Técnica dos Setores de Energia e Mineral – Projeto META é uma iniciativa do Ministério de Minas e Energia (MME), que tem o principal objetivo de contribuir para ampliar e consolidar os avanços dos setores energético e mineral brasileiros, dando apoio à competitividade e ao crescimento econômico e sustentável do País.

As ações do Projeto META contemplam áreas estratégicas vinculadas ao MME, tais como: Planejamento do Setor Energético e Matriz Energética Brasileira; Geologia, Mineração e Transformação Mineral; Monitoramento e Controle do Setor Elétrico; Aprimoramento de Ações de Sustentabilidade Ambiental e de Inserção Social; Universalização da Energia Elétrica e Programa Luz para Todos (LpT); Fontes Alternativas e Eficiência Energética; Petróleo e Gás; e Segurança do Sistema Interligado Nacional (SIN).

O Projeto Meta foi primordial para a criação e justificativa do processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico no âmbito do MME, já que o mesmo dispõe de vários programas e projetos capazes de contribuir para o desenvolvimento econômico do País.

Nesse contexto, a justificativa para a elaboração do Planejamento Estratégico se deu pelo fato do MME não possuir um sistema de Planejamento Estratégico estruturado (integrado e sistematizado), capaz de abarcar os diversos planos setoriais desenvolvidos em seu âmbito de atuação. Cada Secretaria opera com seus próprios planos e controles, situação que não é ideal para uma administração voltada para resultados, sendo

apropriado, portanto, adotar modelo de planejamento de modo a propiciar maior eficiência, eficácia e efetividade na gestão de todos os seus segmentos.

▪ **Relatórios de Gestão de anos anteriores:**

Os Relatórios de Gestão cumprem o propósito de descrever com objetividade e transparência a condução das atividades planejadas/programadas para o exercício de cada ano e apresentar, de forma estruturada, à sociedade e aos órgãos de controle (CGU e TCU), a Prestação de Contas Anual da Pasta.

Macroprocessos finalísticos relacionados ao tema energia, alinhados à Portaria TCU nº 90/2014 (Relatório de Prestação de Contas 2015 TCU/CGU):

- Planejamento Energético;
- Gestão da Política Energética;
- Monitoramento do Setor Energético;
- Fomento e Pesquisa para Produção Eficiente de Energia;
- Planejamento Mineral;
- Gestão da Política Mineral;
- Monitoramento do Setor Mineral; e
- Fomento e Pesquisa para a Produção Mineral Eficiente.

Espera-se que, com a implantação do Planejamento Estratégico Institucional no MME, obtenha-se a melhoria da governança institucional, a definição de novos desafios estratégicos, de novos mecanismos de monitoramento da gestão por meio de seus indicadores de desempenho, a adequação dos atuais macroprocessos e a melhoria da tomada de decisões, pois minimiza a complexidade das operações e aumenta a racionalidade das decisões, diminuindo os riscos e aperfeiçoando a capacidade de alcançar os objetivos traçados.

3.1.1 Análise da estrutura organizacional

Trata da forma como o Ministério está organizado em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da Instituição. Muitas vezes a estrutura organizacional é exemplificada com um organograma identificando a hierarquia e divisão em departamentos.

Mas as estruturas organizacionais vão além disto, configurando instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores, como forma de enxergar para onde estão indos os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da Instituição, por isso a importância de sua análise.

A estrutura organizacional do MME é formal, ou seja, representada pelo organograma e segue estritamente as relações hierárquicas e por departamentos. É importante salientar que a estrutura organizacional atual do MME está embasada no Decreto nº 8.871, de 6 de outubro de 2016 (capítulo II artigo 2º). A estrutura organizacional do MME está representada graficamente por meio de seu organograma, conforme apresentado a seguir:

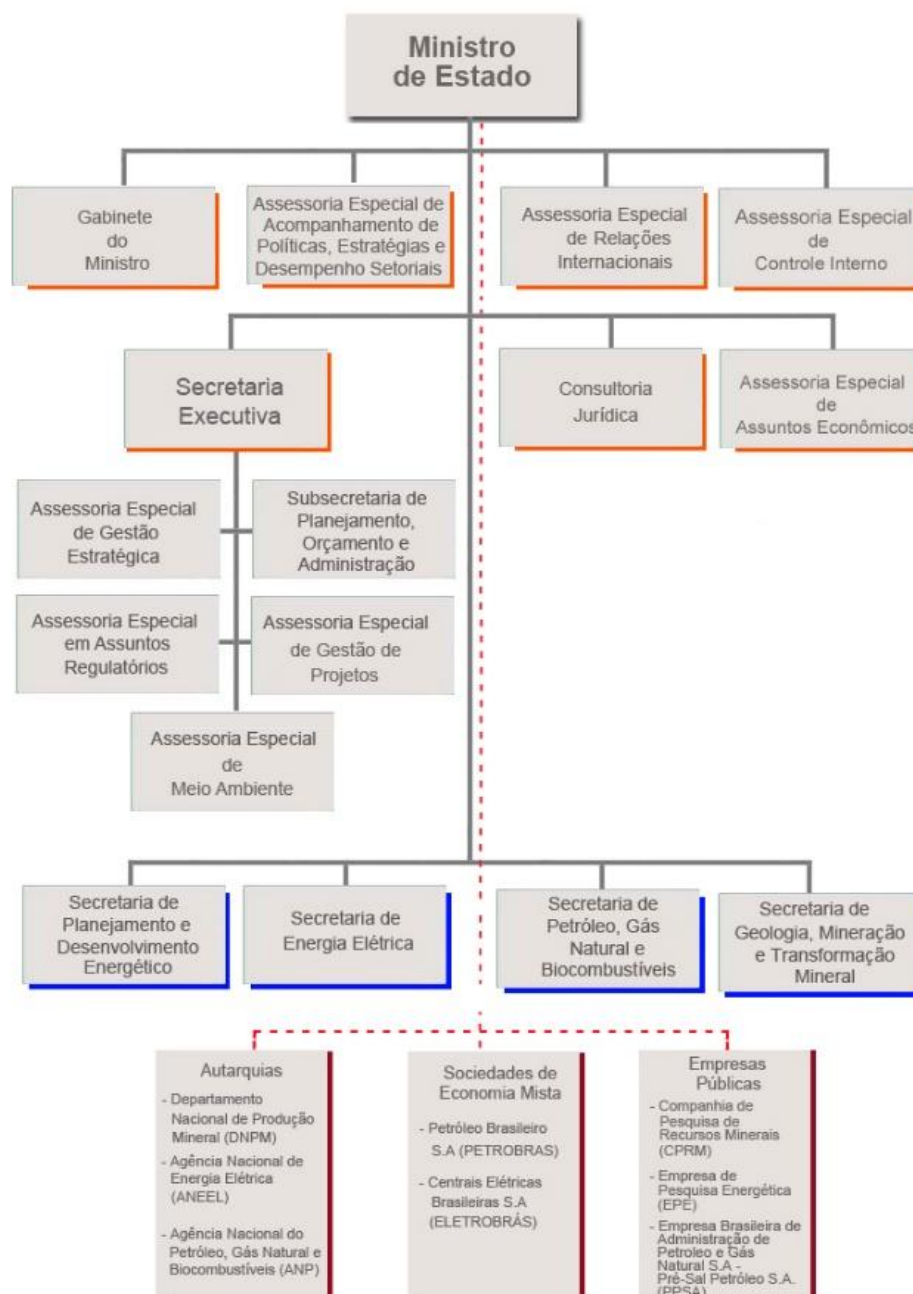


Figura 3 – Estrutura Organizacional do MME

Suportando a Estrutura Organizacional do MME estão os macroprocessos finalísticos que também irão contribuir para o alcance dos resultados esperados com a implantação do Planejamento Estratégico Institucional no Ministério. Abaixo seguem listados os principais macroprocessos que compõem a estrutura organizacional, são eles:

- **Energia:** Planejamento Energético; Gestão da Política Energética; Monitoramento do Setor Energético; e Fomento e Pesquisa para Produção Eficiente de Energia; e
- **Minas (Mineral):** Planejamento Mineral; Gestão da Política Mineral; Monitoramento do Setor Mineral; e Fomento e Pesquisa para a Produção Mineral Eficiente.

3.1.2 Análise do Regimento Interno

O Regimento Interno é um conjunto de regras estabelecidas por uma instituição para regulamentar o seu funcionamento. Podendo ser usado em diversas atividades, nos mais variados campos do Poder Público.

A análise do regimento interno foi necessária principalmente para a estruturação das instâncias de tomada de decisão para a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, ilustrado no PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. É necessária também para a definição das partes envolvidas em todo o processo, organização da equipe do projeto, bem como para o maior conhecimento da Instituição por parte da Consultoria.

A Portaria de criação do Regimento Interno é a de nº 89, de 27 de fevereiro de 2014, que aprova os regimentos do Gabinete do Ministro, da Secretaria-Executiva, da Consultoria Jurídica, da Assessoria Econômica, da Assessoria Especial de Relações Internacionais, da Assessoria Especial de Apoio ao Ministro, da Assessoria Especial de Acompanhamento de Políticas, Estratégias e Desempenho Setoriais, da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético, da Secretaria de Energia Elétrica, da Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis e da Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral.

Atualmente, o Regimento Interno se encontra em fase de revisão, dada a publicação do Decreto nº 8.871, de 6 de outubro de 2016.

3.2 Considerações gerais acerca da análise documental

Ao analisar o Decreto de constituição do MME e de suas respectivas Secretarias Finalísticas, bem como os macroprocessos registrados no Relatório de Prestação de Contas e Relatório de Gestão em vigor à época (Relatório Executivo Plano de Gestão 2º Trimestre 2016), fica clara a sua missão de acompanhamento das políticas relacionadas aos setores mineral e de energia, de forma a assegurar a efetividade das mesmas.

Considerando o papel central do Ministério, não como executor das políticas, mas sim como formulador e monitorador, é possível afirmar que um dos maiores desafios a serem abraçados se encontra no fortalecimento do seu papel fundamental como grande articulador entre as políticas estabelecidas junto aos Entes Vinculados e Afins. Tal constatação está refletida em um objetivo estratégico específico do Mapa Estratégico do MME 2017-2021 – “Fortalecer as Articulações Institucionais”, registrado da perspectiva de processos.

Entre os processos de apoio aos finalísticos identificados, a serem desenvolvidos e aprimorados pelo MME, destaque para as estruturas de governança com autarquias, sociedades de economia mista e empresas públicas. É preciso estabelecer regras claras para que o papel de articulação e de monitoramento do MME, previsto por Decreto (Lei), possa ser mais bem desempenhado, contribuindo de forma ainda mais efetiva para o alcance dos resultados institucionais.

Na mesma linha – de definição de papéis, de governança –, a Assessoria Especial de Gestão Estratégica ao incorporar o Escritório de Gestão Estratégica, previsto no presente projeto (vide Produto 6), poderá exercer o seu papel de maneira mais bem estruturada, estabelecendo uma conexão mais estreita para o monitoramento setorial a ser realizado junto às Secretarias Finalísticas, possibilitando um melhor alinhamento entre a estratégia e a execução, bem como a identificação de boas práticas que possam ser compartilhadas entre as unidades.

A análise documental é complementada pelas pesquisas interna e externa realizadas, bem como pela análise PESTAL/CTI e SWOT, que são apresentadas a seguir.

3.3 Resultados das pesquisas

3.3.1 Sistematização das pesquisas com lideranças internas do MME

Para cada uma das perguntas realizadas aos entrevistados internos, foram retirados os trechos mais relevantes e que compuseram os materiais utilizados para as reuniões voltadas à construção do Mapa Estratégico do MME. As informações sistematizadas encontram-se a seguir.

1. PROPÓSITO E VISÃO DE FUTURO: Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Qual a razão da sua existência para o País? Qual é a visão de futuro a ser alcançada pelo MME, com a elaboração de seu Planejamento Estratégico?

- PROPÓSITO:
 - Indutor de desenvolvimento, de geração de emprego, fornecendo e fomentando a segurança energética e mineral do País;
 - Organizar, representar e materializar as ações do governo nas áreas do MME;
 - Formulador de políticas, além de uma entidade com responsabilidade direta em garantir que as políticas sejam implementadas e obtenham êxito;
 - Definir política e as diretrizes do setor elétrico, petróleo e gás, geologia e mineração;
 - Assegurar que os recursos energéticos sejam bem usados, infraestrutura para atender a carga, aproveitar oportunidade de explorar a energia como vetor de desenvolvimento tecnológico, social e ambiental; e
 - Instituição relevante na manutenção e formulação de políticas públicas, ser a instituição que guarde o setor, seja no público ou privado, fazendo o relacionamento com as demais áreas do Governo.
- VISÃO:
 - Ocupante de local de destaque na Esplanada, seja pelo investimento do setor estatal ou pela capacidade de estimular o setor privado;
 - Liderança da economia brasileira em um ciclo novo, moderno, sem ilusão da sociedade, com escolhas feitas pelo governo e propiciando um ambiente moderno e competitivo no País;
 - Grande promotor e agregador de valor dentro da matriz para o PIB brasileiro, definindo políticas claras e diretrizes sustentáveis (política, técnica e economicamente); e
 - Capaz de liderar a governança do setor elétrico, trabalhando em conjunto, com independência entre órgãos, mas mantendo alinhamento entre todos.

2. PÚBLICO-ALVO: Qual é o público-alvo do Ministério de Minas e Energia?

- Empresas públicas e privadas, consumidor de energia e de combustível;
- Agentes dos setores (transmissão, comercialização, entre outros), agências reguladoras, os agentes operacionais (ONS) e a sociedade;
- Investidores e financiadores dos setores;
- Mercado internacional; e
- Investidores (em infraestrutura de energia) e interessados em uma política energética melhor para o País (independente do ramo).

3. PRINCIPAIS DESAFIOS E RESULTADOS: Quais são os principais desafios a serem enfrentados e os resultados/impactos a serem obtidos para que o MME desempenhe o seu papel institucional?

- Diálogo interinstitucional/interlocução e relacionamento com Congresso, Casa Civil, sociedade e *stakeholders* envolvidos, além da máquina do Estado brasileiro (Esplanada);
- Transparência nos processos e simplicidade nas ações;
- Missão e comunicação do MME - ter identidade do que se quer e do que se pode fazer;
- Capacidade de educar o mercado e a sociedade, transformação que precisa ser feita, inclusive internamente;
- Foco no enfrentamento à ineficiência em busca de maior competitividade das empresas do setor;
- Liderança e governança do setor elétrico do País/institucionalizar o setor; e
- Segurança jurídica e regulatória aos atos relacionados ao tema.

4. INFLUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO: Como se entende a influência e em que grau se espera a participação do Ministério de Minas e Energia nos desafios anteriormente explicitados?

- Papel de liderança, sem interferência;
- Precisa ser a referência para a educação do mercado, do setor, não de forma imposta, mas pelo exemplo, pela conduta;

- Participação como protagonista de todos os atos relacionados à participação direta e indireta do MME; e
- Principal órgão indutor, participando diretamente na relação com as demais áreas, liderando a discussão do setor e garantindo a participação integrada do Governo.

5. ENTREGAS: Para você, quais são as entregas (produtos / serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?

- Garantia dos diálogos e alta transparência;
- Conjunto de iniciativas relacionadas à exploração e produção de petróleo e gás, com leilões periódicos, com maior diversidade de atores;
- Marco regulatório da mineração;
- Criação de um ambiente para o setor que promova a confiança, a competição, sem protecionismos;
- Rediscussão sobre subsídios; e
- Planejamento do setor mineral, petróleo e gás e energia elétrica (PNE e PDE, hoje, estão baseados em premissas que não são mais válidas).

6. DESAFIOS INTERNOS: Quais são os principais desafios internos para cumprir seu papel institucional (Comunicação/Gestão de Pessoas/Gestão Institucional/Tecnologia da Informação/Infraestrutura/Orçamento)?

- COMUNICAÇÃO:
 - Dificuldade de comunicação entre as áreas muito grande em um passado próximo;
 - Comunicação reativa - atuação dos secretários voltada à resolução dos problemas, propiciando pouca preocupação com o repasse das informações aos públicos interno e externo; e
 - O que tem sido feito foi menos impactante do que poderia ser.
- GESTÃO DE PESSOAS:
 - Novos modelos de trabalho para que não haja “emburrecimento” do MME;
 - Política adequada de RH (busca de recursos próprios, sem necessidade de trazer pessoas externas);
 - Promoção de treinamentos internos e concursos para a melhoria de seleção;
 - Quantidade e qualidade (menos problemático) de pessoal adequados para o contexto do MME;
 - Maior investimento em capacitação dos servidores;
 - Número baixo de pessoas: pessoas qualificadas que precisam cada vez mais de desafios para se destacarem mais; algumas pessoas já estão mais cansadas e não se adequam mais a alguns desafios; e
 - Melhoria de políticas para atração de pessoas com expertises específicas.
- GESTÃO INSTITUCIONAL:
 - Foco nos resultados, sem caráter excessivamente operacional;
 - Desenvolvimento de um plano estratégico efetivo, para dar cabo de todos os desafios do MME;
 - Política salarial é um tema a ser enfrentado por todos os Ministérios. Respaldo em excesso na força externa. Pode gerar grandes problemas para o trabalho do Ministério;
 - Desenvolvimento da melhoria contínua para gestão, governança e interlocução entre as secretarias;
 - Gestão de processos: otimização infinita - hoje muitas áreas com retrabalhos, falta de papéis definidos, gerando “ciúmes” entre as equipes;
 - Gestão da informação: boa parte das informações está na cabeça das pessoas. Excesso de documentação em papel. Burocracia e retrabalho em excesso; e

- Acostumar-se às necessidades de viagens. Adequar políticas institucionais para garantir as entregas do Ministério. É necessário estar onde as coisas acontecem.
- **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:**
 - Soluções tecnológicas que facilitem e simplifiquem os trabalhos dos envolvidos, com os processos internos trabalhados para este fim;
 - Melhoria de *hardware* e *software*; e
 - Aprimoramento, em conjunto com a comunicação, das informações do portal; transformação, via *softwares*, de dados em informações.
- **INFRAESTRUTURA:**
 - Simplificação de estrutura das vinculadas (Ex.: junção das representações em Brasília); e
 - Melhorar alguns equipamentos de forma mais adequadas às necessidades do MME (telas/TVs/projetores maiores). Menos inovação e mais adequação dos equipamentos.
- **ORÇAMENTO:**
 - “Uso do orçamento dos outros” (devido ao orçamento do MME, trabalhar de forma a compartilhar o orçamento com os demais envolvidos nas ações).

3.3.2 Sistematização das pesquisas com lideranças externas ao MME

Para cada uma das perguntas realizadas aos entrevistados externos, foram retirados os trechos mais relevantes e que compuseram os materiais utilizados para as reuniões voltadas à construção do Mapa Estratégico do MME. As informações sistematizadas encontram-se a seguir.

1. VISÃO DE FUTURO: Qual o futuro do setor elétrico (ou petróleo e gás/mineração/desenvolvimento energético)?

- Fora do setor de exploração e produção, processo de abertura da indústria de óleo e gás não aconteceu. Petrobras tem vendido gasodutos e outros ativos importantes, que possibilitarão a entrada de novos agentes. Distribuição sempre teve atores mais difundidos. Refino ainda havia dominância. Segmentos serão as maiores vertentes de uma grande transformação. O que está acontecendo neste período será determinante para a indústria de óleo e gás no País;
- Passando por grande transformação, grandes tecnologias, internet, aplicativos sem fim. Setor elétrico muito pesado, com mudanças chegando lentamente. Mas precisará se adaptar a essas mudanças mais aceleradas. Setor elétrico precisa, em paralelo, de outras mudanças, mas com futuro muito promissor;
- Oportunidades de investir em Mineração - busca de longo prazo, lucratividade e segurança. Hoje apenas 3% do investimento global de mineração no mundo corresponde ao Brasil. O potencial é imenso, mas tudo é incomparável a outros países com a mesma estrutura geológica. Futuro deve contemplar o aumento dos investimentos, bem como maior atratividade ao investidor;
- Futuro bem desenhado, com alto potencial e muito promissor. Depende dos gestores e formuladores de políticas;
- Setor elétrico brasileiro com situação correspondente ao que tem acontecido no mundo. Presença dos sistemas inteligentes, tornando a operação do sistema elétrico mais complexa. Matriz era essencialmente hidrotérmica e agora hidro-termo-eólica. No curto prazo, mudanças bastante fortes no setor. 2015 com redução de consumo e 2016 com manutenção desse cenário;
- Crescimento da produção do óleo e gás no pré-sal é conhecida e é onde existem as maiores expectativas e maiores projetos em planejamento, desenvolvimento e implantação. Grande possibilidade para que o Brasil se torne um grande exportador de óleo, caso as expectativas se confirmem, com desenvolvimento econômico para o País; e
- Existe um “apetite” também para as novas operadoras fora do pré-sal. Percebe-se grande interesse de empresas externas para licitações, uma vez que existem formas distintas de trabalhar com o óleo por

estas empresas. Aumento na oferta do gás natural que possibilitará aumento de demanda. Matriz de consumo tem que ser olhada com carinho para que se dê atenção ao aumento.

2. DESAFIOS: Quais os grandes desafios para o setor elétrico (ou petróleo e gás/mineração/desenvolvimento energético)?

- Para atrair novas empresas: necessidade de ser competitivo não apenas aqui, mas no mundo. Precisa de atração de capital. Tornar mercado atrativo para estas empresas, além da estabilidade necessária para o negócio;
- Adaptação da estrutura legal e regulatória às necessidades de atratividade para o mercado. Conteúdo local, cronograma de leilões e conhecimento das áreas, licenciamento ambiental (alinhado com os órgãos ambientais);
- Gás: agenda mais regulatória que política, para atração de novos parceiros, que vão demandar uma regulação mais moderna. Políticas que permitam investimentos;
- Elencar e priorizar os desafios a serem enfrentados (não decidir tratar todas as questões ao mesmo tempo). Alto volume de temas. Grande desafio será a priorização. Prioridade deve ser dada de cima para baixo;
- Interesses dos múltiplos agentes envolvidos no uso dos recursos hídricos devem ser tratados;
- Intensa judicialização do setor nos últimos anos. É preciso que o MME se aparelhe para sustentar a AGU na defesa dos interesses do setor;
- Promoção da integração dos mercados entre energia e gás. MME deve se debruçar sobre esta questão da unificação desses mercados;
- Gestão do sistema e do planejamento de sua expansão e no planejamento das questões comerciais são feitos por modelos computacionais desenvolvidos na década de 90. Necessidade de novos modelos, adequados aos novos modelos tecnológicos. Urgência de ferramenta tecnológica, para melhor adequação às novas energias e às novas tecnologias e matrizes;
- Incentivos fiscais a poços de baixa produtividade/regras tributárias e operacionais mais favoráveis ao gás;
- Investimentos de tecnologia em levantamentos geofísicos de alta resolução;
- Deve ser verificado se todos os níveis, todas as demandas, devem ser concentradas em um único órgão ou setor. Mesmo rito para pequenos ou grandes empreendimentos, gerando grande gasto de tempo em tramitação de papel;
- Necessita de uma revitalização de todos os procedimentos, com avanços tecnológicos, para que se acompanhe os trabalhos de mesmo nível em outros lugares do mundo. A modernização dos ritos passa por revisão do trabalho das superintendências, minimizando o encaminhamento de processos a Brasília para a outorga, deixando situações menores para os Estados;
- Licenciamento de empreendimentos ambientais é extremamente complexo. Com a flexibilização ou revisão dos procedimentos, haverá maior interlocução entre órgãos pares e maior sinergia e velocidade. Licenciamento ambiental é extremamente caro e moroso – regras são pertinentes, mas a velocidade custa demais a todo o processo, afastando os investidores;
- Mudança muito forte na matriz, não suportado em sua completude por este arcabouço legal. Entende-se que é necessário trabalhar para simplificar as regras e regulamentos do setor, reduzindo a complexidade e favorecendo a movimentação do mercado. Estrita observância às regras do mercado, sem segundas chances e adiamentos;
- Preparação para as transformações relacionadas às novas fontes de energia; e
- Política ambiental e as restrições inerentes ao setor de petróleo e gás (petróleo considerada uma energia “suja”, mas o gás considerado uma energia mais “limpa” – oportunidade/ameaça).

3. PAPEL DO MME: Qual a contribuição do MME neste cenário?

- Agilidade e capacidade de adaptação muito rápida, pois há a necessidade de preparação rápida para o recebimento dos novos *players* (seja o Ministério nas políticas ou as agências na fiscalização);
- Condutor de todo o processo. Prioridade deve ser dada por ele, conforme a prioridade do governo. Cenário de transformação política muito forte, mas com maior interlocução com os envolvidos;

- Articulação principalmente com os órgãos ambientais federais, estaduais e municipais para questão de licenças x investimentos; elaboração de mecanismos para maior atração do investidor; e papel dos demais órgãos como apoio, para maximizar o potencial de mineração que o País possui, com apoio ao planejamento urbano, dando subsídios a outras pastas para soluções de regiões semiáridas;
- Protagonismo na condução da revitalização, no estabelecimento das políticas públicas necessárias para o desenvolvimento do setor. Controlador da política, parceiro, estabelecendo a política e acompanhando a sua execução. Aumento da velocidade muito grande depois da entrada da nova gestão, de forma conjunta entre os entes da engrenagem;
- Contribuições no sentido de detalhamento dos desafios e promover o seu enfrentamento. Manter a discussão com os órgãos ambientais e os governos; e
- Começando as rodadas de licitações de forma mais constante, proporcionando uma maior atratividade ao mercado, com olhar mais positivo.

3.3.3 Sistematização dos resultados da pesquisa com servidores do MME

2. VISÃO ESTRATÉGICA: Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Em outras palavras, qual a razão da sua existência?

- Garantir o desempenho adequado e tarifas justas para a sociedade com observância as premissas de sustentabilidade no fornecimento de energia elétrica, petróleo e gás e na extração de minerais;
- Fomento ao setor de energia, petróleo e gás e mineração e transformação mineral;
- Garantir a expansão do suprimento de energia e de minerais;
- Responsável pela formulação, condução, execução e controle das políticas públicas relativas ao setor energético e mineral;
- Promover o contínuo e efetivo desenvolvimento da gestão dos recursos energéticos, minerais e geológicos, em benefício da sociedade, do desenvolvimento econômico e social do País e da preservação do equilíbrio ambiental, por meio da excelência na implementação de planos, programas e projetos estruturantes, de natureza estratégica;
- Zelar pelo equilíbrio conjuntural e estrutural entre a oferta e a demanda de energia, petróleo, gás, biocombustível, geologia e mineração;
- Contribuir com a capacitação de pessoal interno do MME para o cumprimento das demandas;
- Servir ao público com serviços de qualidade, transparência e responsabilidade; e
- Mudança cultural da organização, tendo um papel diferenciado no reconhecimento e valorização das pessoas.

3. VISÃO ESTRATÉGICA: Quais são os principais resultados gerados pelo MME?

- Energia limpa e renovável com tarifas justas para todos;
- Gestão do patrimônio minero-energético;
- Crescimento econômico gerando o desenvolvimento da sociedade;
- Organização e fomento dos empreendimentos e atividades produtivas nas áreas de mineração, energia e petróleo;
- Planejamento de curto, médio e longo prazo para o suprimento energético nacional;
- Desenvolvimento de políticas públicas isonômicas na área energética;
- Política social energética (Luz para Todos);
- Satisfação, conforto, tranquilidade e, acima de tudo, qualidade de vida para os cidadãos que necessitam dos serviços públicos prestados pelo MME;
- Estudos que identifiquem as necessidades futuras de energia e de minerais e propor a infraestrutura necessária, para efeito da contratação a partir de leilões;
- Acompanhamento da execução dos projetos de infraestrutura e proposição de ações corretivas para as anormalidades;
- Políticas públicas, pesquisas e programas nos setores de energia e mineração;
- Segurança institucional no mercado de energia e mineração;

- Garantia da estabilidade jurídica do setor mineral e energético;
- Articulação Setorial;
- Desburocratização de outorgas, concessões e autorizações nos setores; e
- Modernização e adequação da base instalada à realidade dos setores.

4. VISÃO ESTRATÉGICA: Para você, quais são as entregas (produtos/serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?

- Produtos/serviços que favoreçam a agricultura familiar e o agronegócio brasileiro, e que respeitem a sustentabilidade ambiental;
- Geração, transmissão e acesso a fontes convencionais e alternativas de energia;
- Produção de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis;
- Acesso aos bens minerais;
- Atendimento de demandas, políticas públicas efetivas, capacitação em várias esferas;
- Programa Luz para Todos;
- Balanço Energético Nacional;
- Consolidação de Obras de Transmissão;
- Plano Nacional de Eficiência Energética;
- Plano Nacional de Energia;
- Marcos legais estáveis e que incentivem a competição;
- Mais critérios nas concessões de subsídios diretos e indiretos;
- Planejamento estratégico;
- Atuação normativa e legislativa;
- Garantir um arcabouço político, econômico, legal e técnico que atraia empresas para exercerem as atividades econômicas relacionadas ao MME;
- Estreitamento das relações com os agentes setoriais e com órgãos públicos e privados;
- Estímulo à pesquisa e desenvolvimento em recursos minerais e energéticos;
- Aprimoramento das estruturas de monitoramento setoriais;
- Aprimoramento dos canais de comunicação internos e externos;
- Modernização do marco regulatórios dos setores mineral e energético;
- Estímulo ao aperfeiçoamento da mão de obra interna valorizando, sempre, a meritocracia; e
- Interlocução interministerial e setorial constante e eficiente.

5. VISÃO EXTERNA: Avalie a tendência dos seguintes pontos de análise

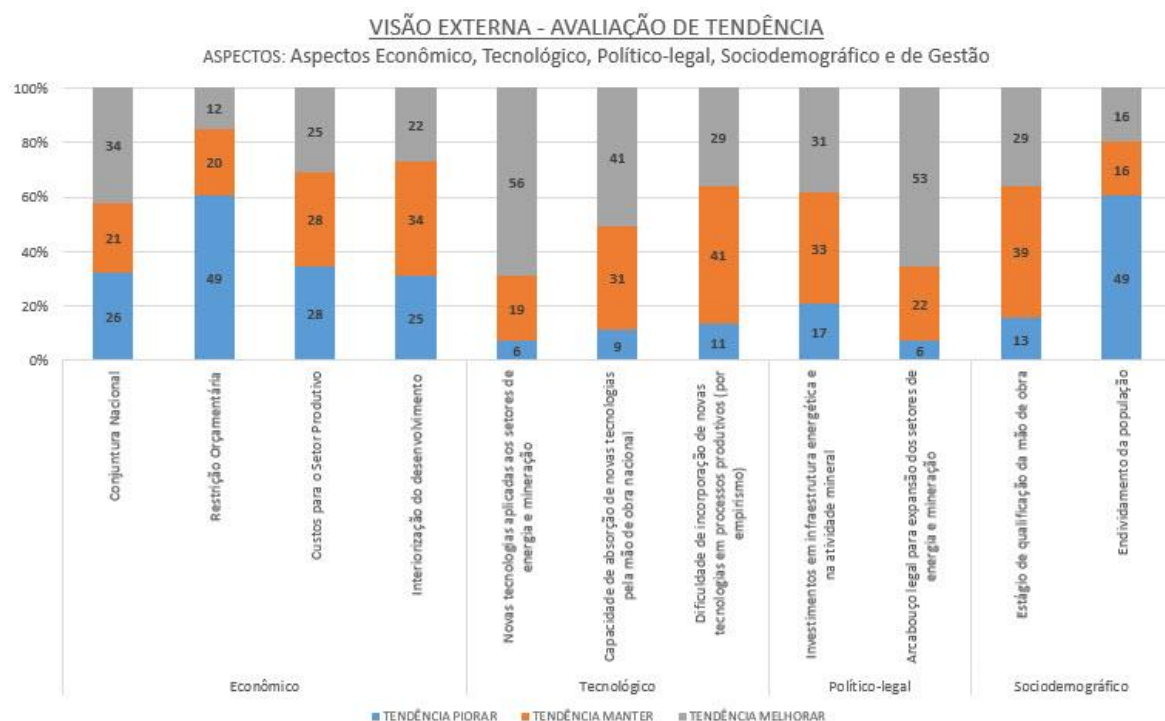


Gráfico 2 – Pesquisa Interna: Visão Externa – Avaliação de Tendência (Aspectos Econômico, Tecnológico, Político-legal, Sociodemográfico e de Gestão)

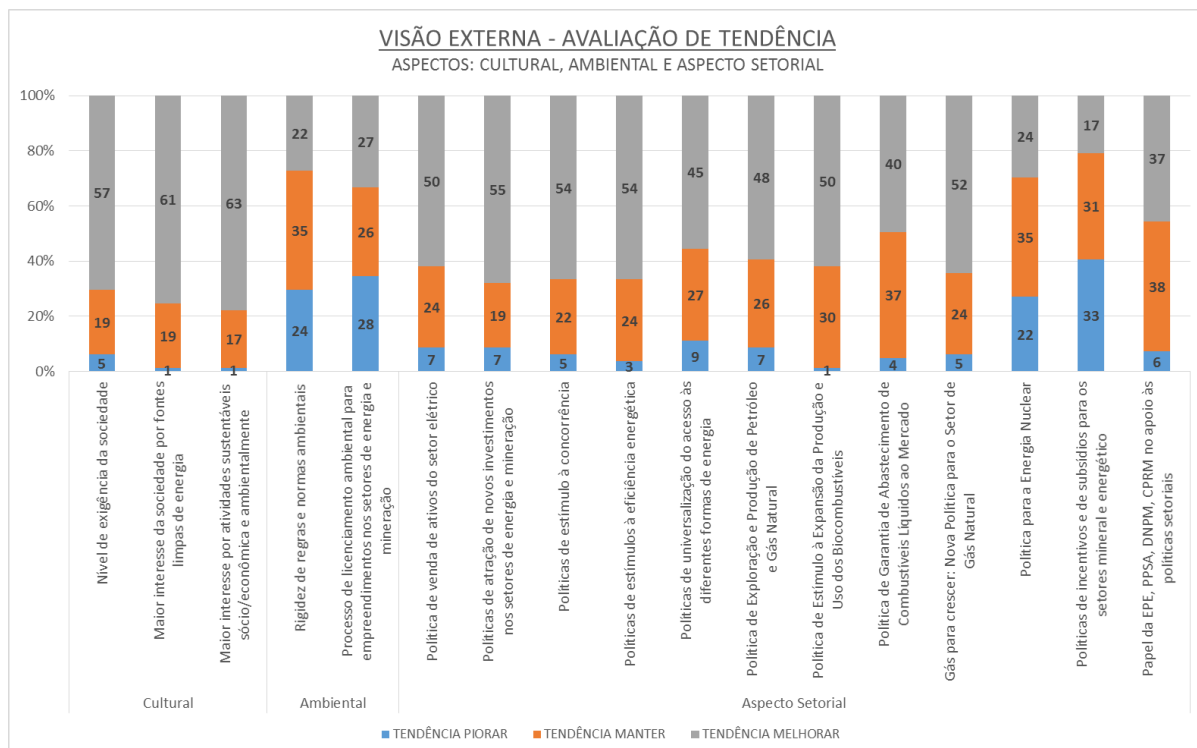


Gráfico 3 – Pesquisa Interna: Visão Externa – Avaliação de Tendência (Aspectos Cultural, Ambiental e Aspecto Setorial)

6. VISÃO INTERNA: Avalie a tendência dos seguintes pontos de análise em relação à CRITICIDADE (em que nível impacta na atividade fim do MME)

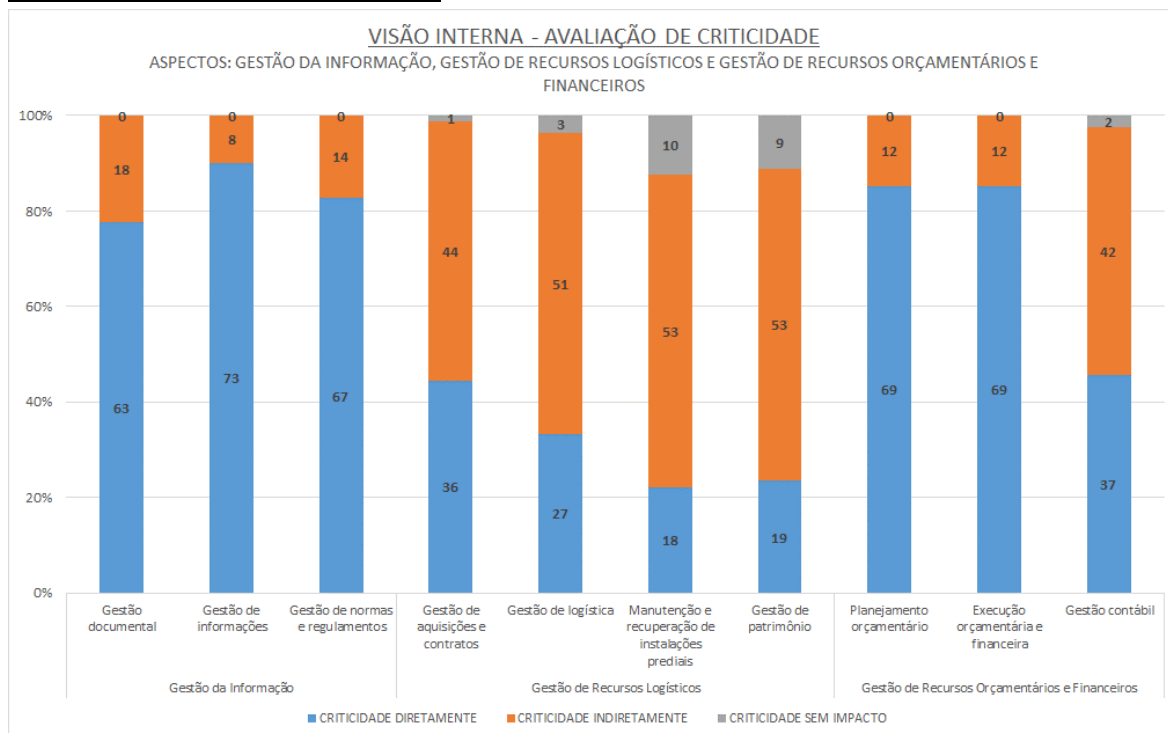


Gráfico 4 – Pesquisa Interna: Visão Interna – Avaliação de Criticidade (Aspectos Gestão da Informação, Gestão de Recursos Logísticos e Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros)

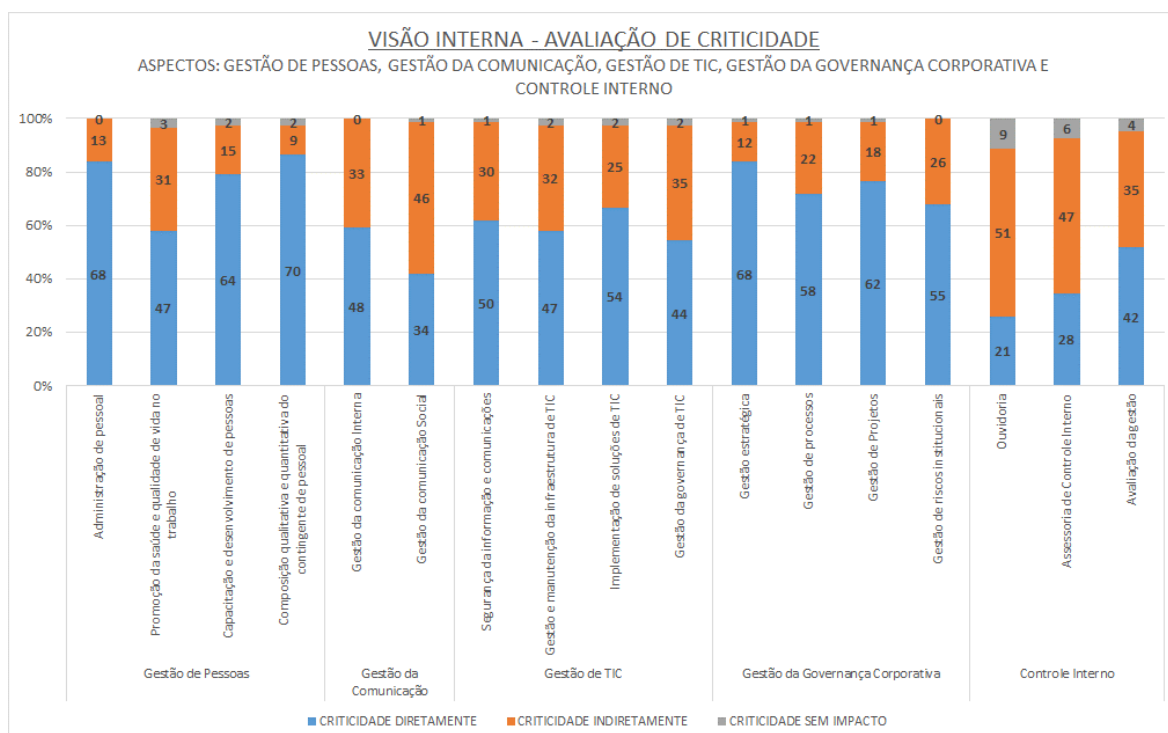


Gráfico 5 – Pesquisa Interna: Visão Interna – Avaliação de Criticidade (Aspectos Gestão de Pessoas, Gestão da Comunicação, Gestão de TIC, Gestão da Governança Corporativa e Controle Interno)

7. VISÃO INTERNA: Avalie a tendência dos seguintes pontos de análise em relação à SITUAÇÃO ATUAL (Qual o nível de execução do processo no MME)

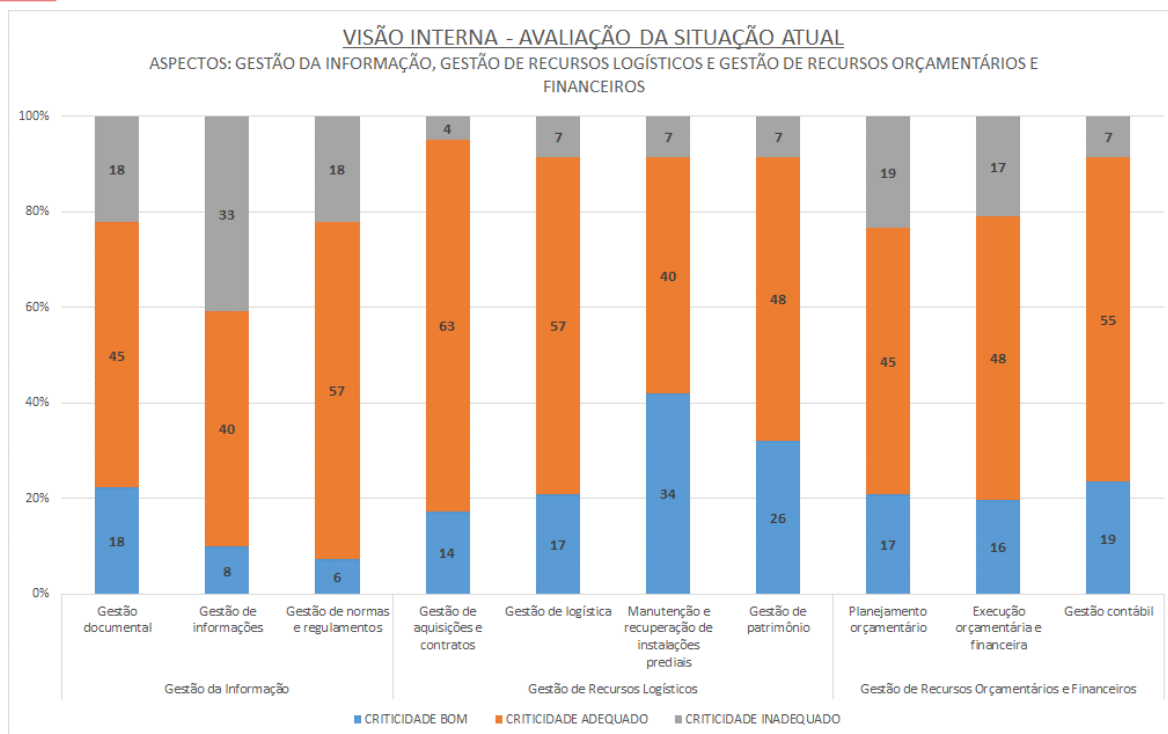


Gráfico 6 – Pesquisa Interna: Visão Interna – Avaliação da Situação Atual (Aspectos Gestão da Informação, Gestão de Recursos Logísticos e Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros)

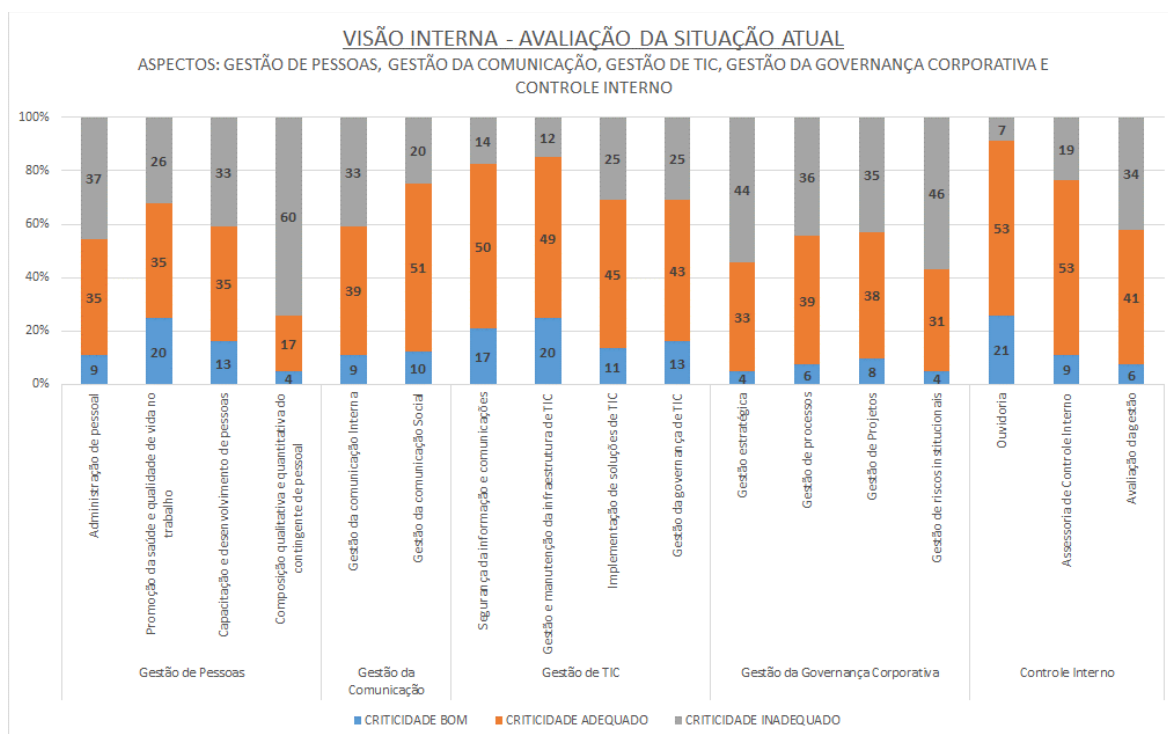


Gráfico 7 – Pesquisa Interna: Visão Interna – Avaliação da Situação Atual (Aspectos Gestão de Pessoas, Gestão da Comunicação, Gestão de TIC, Gestão da Governança Corporativa e Controle Interno)

3.4 Resultados das análises SWOT e PESTAL

3.4.1 Matriz PESTAL/CTI

Com a visão dos elementos da Matriz PESTAL/CTI, foram analisadas as tendências e consequências de cada elemento em análise e pontuadas como oportunidades ou ameaças. Cabe ressaltar que os participantes, durante o *workshop*, utilizaram-se dos resultados da pesquisa interna com servidores.

MATRIZ PESTAL / CTI - Ministério de Minas e Energia										Análise: 2017 - 2020										1,25		FAVORÁVEL	
Aspecto	Característica (Situação atual)	Tendência			Consequências	Impactos																	
		PIORAR	MANTER	MELHORAR		Oportunidade					Ameaça												
						5	4	3	2	1	1	2	3	4	5								
Econômico	Conjuntura Nacional			x	Aumento da demanda por energia e bens minerais	x																	
					Atração de investimentos	x																	
	Restrição Orçamentária	x			Redução de investimento público										x								
					Redução de despesas de custeio								x										
	Custos para o Setor Produtivo	x			Perda de competitividade nacional									x									
	Interiorização do desenvolvimento		x		Manutenção das diferenças regionais																		
Tecnológico	Novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração			x	Introdução de novas tecnologias nos setores de energia e mineração	x																	
					Melhoria da produtividade dos setores de energia e mineração com uso de novas tecnologias	x																	
	Capacidade de absorção de novas tecnologias pela mão de obra nacional			x																			
	Dificuldade de incorporação de novas tecnologias em processos produtivos (por empirismo)		x		Uso ineficiente dos recursos naturais								x										
Político-legal	Nível de investimentos em infraestrutura	x																					
	Arcabouço legal para expansão dos setores de energia e mineração			x	Segurança jurídica para os setores de energia e mineração	x																	
Socio-demográfico	Estágio de qualificação da mão de obra		x		Dificuldade de implantação de novas tecnologias (mão de obra)									x									
	Endividamento da população	x			Aumento na inadimplencia do setor									x									
Cultural	Nível de exigência da sociedade			x	Aumento na cobrança por qualidade dos serviços	x																	
	Maior interesse da sociedade por fontes limpas de energia			x	Aumento de custos da energia elétrica									x									
	Maior interesse por atividades sustentáveis sócio/econômica e ambientalmente			x																			
Ambiental	Rigidez de regras e normas ambientais		x		Lentidão/inviabilização dos empreendimentos do setor por questões ambientais										x								
	Processo de licenciamento ambiental para empreendimentos nos setores de energia e mineração		x		Aumento no custo dos empreendimento do setor por questões ambientais										x								
Aspecto Setorial	Venda de ativos do setor de energia e mineração			x	Maior participação da iniciativa privada para produção de energia	x																	
					Menor endividamento das empresas estatais	x																	
	Baixa oferta bens minerais estratégicos		x		Dependência externa de bens minerais estratégicos	x																	
	Estagnação da produção de derivados de petróleo	x			Dependência externa de derivados de petróleo									x									
	Oferta insuficiente de gás natural nacional		x		Dependência externa de gás natural									x									
	Exigências de cumprimentos de acordos internacionais		x		Exigência de redução da pegada de carbono da matriz energética	x																	
					Restrição para viabilização de novos projetos de geração de base										x								
	Alta concentração da exportação de minério de ferro		x		Dependência de mercado internacionais										x								
	Elevada exportação de produção mineral bruta		x		Baixa agregação de valor aos bens minerais		x																

Tabela 2 – Matriz PESTAL

3.4.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT possibilitou uma visão das oportunidades e ameaças ao MME que foram complementadas com a análise do ambiente interno, apoiado pela matriz que segue:

MATRIZ SWOT (interno) - Ministério de Minas e Energia							
Aspecto	Ponto de análise	Análise					
		Criticidade			Desempenho		
		NULO	INDIRETA	DIRETA	INADEQU	ADEQUADO	BOM
Gestão da informação	Gestão documental			x		x	
	Gestão de informações			x	x		
	Gestão de normas e regulamentos			x	x		
Gestão de recursos logísticos	Gestão de aquisições e contratos		x			x	
	Gestão de logística		x			x	
	Manutenção e recuperação de instalações prediais		x			x	
	Gestão de patrimônio		x			x	
Gestão de recursos orçamentários e financeiros	Planejamento orçamentário			x	x		
	Execução orçamentária e financeira			x	x		
	Gestão contábil		x			x	
Gestão de pessoas	Administração de pessoal (cadastro e DP)		x			x	
	Promoção da saúde e qualidade de vida no			x		x	
	Capacitação e desenvolvimento de pessoas			x		x	
	Composição quali-quantitativa do contingente de pessoal			x	x		
Gestão da comunicação	Gestão da comunicação Interna		x			x	
	Gestão da comunicação Social		x			x	
Gestão de TIC	Segurança da informação e comunicações			x		x	
	Gestão e manutenção da infraestrutura de TIC			x		x	
	Implementação de soluções de TIC			x	x		
	Gestão da governança de TIC		x		x		
Gestão da governança corporativa	Gestão estratégica			x	x		
	Gestão de processos			x	x		
	Gestão de Projetos			x	x		
	Gestão de riscos			x	x		
	Avaliação de desempenho institucional			x		x	
	Avaliação de desempenho individual			x	x		
Controle interno	Ouvidoria		x			x	
	Assessoria de controle interno		x			x	
	Avaliação da gestão			x		x	

Tabela 3 – SWOT (ambiente interno)

A partir da análise dos ambientes foram definidas as seguintes oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do MME:

OPORTUNIDADES

- Aumento da demanda por energia e bens minerais;
- Atração de investimentos;
- Melhoria da produtividade dos setores de energia e mineração com uso de novas tecnologias;
- Segurança jurídica para os setores de energia e mineração;
- Aumento da cobrança por qualidade dos serviços;
- Maior participação da iniciativa privada para produção de energia;
- Menor endividamento das empresas estatais;
- Dependência externa de bens minerais estratégicos;
- Exigência de redução da pegada de carbono da matriz energética; e
- Baixa agregação de valor aos bens minerais.

AMEAÇAS

- Redução de investimento público;
- Redução de despesas de custeio;
- Perda de competitividade nacional;
- Manutenção das diferenças regionais;
- Uso ineficiente dos recursos naturais;
- Dificuldade de implantação de novas tecnologias (mão de obra);
- Aumento na inadimplência do setor;
- Aumento de custos da energia elétrica;
- Lentidão/inviabilização dos empreendimentos do setor por questões ambientais;
- Aumento no custo dos empreendimentos do setor por questões ambientais;
- Dependência externa de derivados de petróleo;
- Dependência externa de gás natural;
- Restrição para viabilização de novos projetos de geração de base; e
- Dependência de mercado internacionais.

FORÇAS

- Gestão documental: boa cultura de gestão documental (JAN/2017 alteração com perspectivas de melhoria do sistema de gestão de documentos e processos documentais);
- Gestão de aquisições e contratos: tempestividade e celeridade dos processos de aquisição e contratos. Tendências ao aprimoramento contínuo;
- Gestão de logística: tempestividade e celeridade dos processos de logística. Tendências ao aprimoramento contínuo;
- Manutenção e recuperação de instalações prediais: tempestividade e celeridade dos processos de manutenção e recuperação de instalações prediais. Tendências ao aprimoramento contínuo;
- Gestão de patrimônio: controle, manutenção e atualização do patrimônio eficiente;
- Gestão contábil: ausências de apontamentos de irregularidades por órgãos de controle;
- Administração de pessoal (cadastro e Departamento de Pessoal): ausência de irregularidades, tempestividade dos processos internos;
- Promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho: instalações e serviços ofertados aos servidores. Projetos de melhoria da qualidade de vida;
- Capacitação e desenvolvimento de pessoas: existência de programas de desenvolvimento de pessoal, oferta de cursos, boas instalações, planos de desenvolvimento profissional;
- Gestão da comunicação Interna: comunicação pode ser aprimorada com relação à estratégia. Criar diretrizes e políticas de comunicação interna;

- Gestão da comunicação Social: comunicação voltada normalmente para autoridades e prioritariamente sob demanda;
- Segurança da informação e comunicações: segurança robusta e eficiente. Implantação de melhorias vinculadas a legislação vigente;
- Gestão e manutenção da infraestrutura de TIC: tempestividade no atendimento da manutenção da infraestrutura. Parque tecnológico adequado e com políticas de atualização;
- Avaliação de desempenho institucional: necessidade de revisão de indicadores de desempenho alinhados à gestão estratégica;
- Ouvidoria: ferramentas de comunicação com o público adequadas;
- Assessoria de controle interno: atendimento às exigências dos órgãos de controle e legais; e
- Avaliação da gestão: existência de reuniões de avaliação da gestão.

FRAQUEZAS

- Gestão de informações: falta de diretrizes e políticas para a captação, compartilhamento, consolidação, tratamento, integração e publicação de informações. Falta de sistematização de informações para a tomada de decisões;
- Gestão de normas e regulamentos: dificuldade no acesso de instrumentos de regulação e normatização referente aos processos finalísticos;
- Planejamento orçamentário: falta de estratégia, método de participação, priorização, problemas no processo de gestão;
- Execução orçamentária e financeira: falta de gestão da execução orçamentária e do PPA. Falta de alinhamento do Planejamento orçamentário - PPA à execução orçamentária;
- Composição quali-quantitativa do contingente de pessoal: ausência de políticas de adequação funcional e retenção de pessoas. Insuficiência do quadro de pessoal. Insuficiência de pessoas com perfil adequado;
- Implementação de soluções de TIC: ausência de implementação de soluções institucionalizadas. Deficiência no atendimento de demandas de desenvolvimento e implementação de soluções de TIC;
- Gestão da governança de TIC: não funcionamento do comitê de TI. Fragilidade nas contratações e gestão de contratos em TI;
- Gestão estratégica: ausência de Planejamento Estratégico formalizado;
- Gestão de processos: necessidade do mapeamento dos processos. Definição de indicadores de desempenho dos processos;
- Gestão de Projetos: definição de indicadores de desempenho dos projetos. Criar políticas voltadas para implementação de projetos. Ausência da cultura de gerenciamento de projetos;
- Gestão de riscos institucionais: inexistência de gestão de riscos institucional; e
- Avaliação de desempenho individual: deficiência do processo de avaliação de desempenho individual. Subjetividade dos critérios de avaliação e do avaliador.

3.4.3 Desafios

A partir do cruzamento entre os elementos dos ambientes interno e externo ao MME, foram definidos os seguintes desafios:

S-O Forças - Oportunidades
Desafios
Atrair e reter talentos para o MME
Fomentar a inserção de novas tecnologias nos setores energéticos e mineral
Desenvolver líderes fortalecendo a cultura do MME
Fomentar a capacitação técnica sobre novas tecnologias no Ministério
Garantir a sustentabilidade financeira das empresas estatais
Integrar as políticas energética e mineral com a política ambiental
Garantir a autonomia da gestão administrativa e financeira das agências reguladoras
Fomentar as parcerias entre empresas públicas e privadas para a produção mineral e energética
Reduzir a participação acionária do governo nas empresas públicas para a diminuição do endividamento

S-O Forças - Oportunidades
Desafios
Aumentar o conhecimento geológico e sua disponibilização
Buscar mecanismos de integração das informações entre o MME e as instituições parceiras
Criar mecanismos motivacionais para estimular a integração entre as áreas e pessoas do MME
Estabelecer parcerias com instituições de pesquisa nos níveis federal e estadual
Garantir a oferta de mão de obra qualificada para fazer frente à inserção de novas tecnologias
Atrair investimentos para o setor de transformação mineral
Definir as diretrizes com relação à gestão de informação interna e de compartilhamento entre as áreas do MME

Tabela 4 – Desafios: Forças – Oportunidades

W-O Fraquezas - Oportunidades
Desafios
Implantar banco de dados setoriais primários para: Setor Elétrico; Setor Mineral e Setor Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
Criar Escritório de Gestão de Projetos e Processos
Implementar a Gestão de Riscos Institucional
Melhorar a articulação institucional
Sistematizar um modelo de gestão orçamentária
Reduzir os encargos setoriais
Fomentar a implementação de redes elétricas inteligentes (<i>Smart Grids</i>)
Compor quadro de pessoal quali-quantitativo adequado
Implantar ações para o uso racional/eficiente da energia
Reduzir a dependência de bens minerais - agregar valor aos bens minerais, por meio da transformação mineral
Criar e implantar um sistema de informações estratégicas do MME
Implantar o Planejamento Estratégico
Capacitar profissionais em novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração
Criar mecanismos que estimulem os gestores a usar indicadores e produzir ações
Alinhar o Planejamento Estratégico do MME ao novo ciclo do PPA
Criar estabilidade jurídica para o ambiente de negócios dos setores energético e mineral
Ampliar a participação de geração de base na matriz elétrica
Garantir a segurança eletro-energética do sistema
Atrair investimentos para o setor MIDDLE e DOWNSTREAM
Agregar valor econômico aos rejeitos minerais
Ampliar a capacidade de armazenamento de água para a geração de energia elétrica e uso múltiplo
Garantir a qualidade do serviço de energia elétrica no Brasil

Tabela 5 – Desafios: Fraquezas – Oportunidades

S-T Forças - Ameaças
Desafios
Criar banco de dados setoriais
Mapear os riscos setoriais e elaborar planejamento de contingência
Elaborar políticas de incentivo à utilização e/ou nacionalização de novas tecnologias
Implantar/Criar portal de informações ao investidor com o objetivo de atrair investimentos
Melhorar o planejamento e a execução orçamentária
Buscar a padronização dos estudos ambientais
Mapear processos - implementar sistema ERP
Estruturar Modelo de Gestão Matricial, Integrado e Multidisciplinar - Escritório de Projetos

Tabela 6 – Desafios: Forças - Ameaças

W-T Fraquezas - Ameaças
Desafios
Aproximar o MME com o MMA e demais Secretarias Estaduais visando licenciamentos ambientais
Instituir Plano de Carreira próprio do MME e fazer concursos
Reforçar vínculos e integrar informações entre as várias unidades e vinculadas do MME
Gestão do patrimônio de recursos naturais - fomentar a agregação de valor a rejeitos de mineração
Comprometer o servidor com o planejamento estratégico
Revisar/modernizar mecanismos de monitoramento/fiscalização do uso de recursos naturais
Criar banco de dados de informação de uso comum
Revisar políticas de geração e distribuição de energia
Estabelecer parcerias com agentes de desenvolvimento técnico-científicos (MCTI/MEC/MMA/MRE)
Fomentar a capacidade da mão de obra
Definir a matriz energética
Diversificar alternativas de geração de energia para garantir o seu fornecimento
Buscar alternativas de investimentos por parcerias público-privadas
Instituir canais com órgãos da administração pública federal
Otimizar o uso de recursos nas atividades internas – contratações e monitoramento sistemático dos recursos
Mapear processos para padronizar rotinas de acompanhamento de processos
Balizar ações do MME pelo planejamento estratégico e compatibilizar com o planejamento do Governo
Mudança de atitude dos gestores para se preocuparem com o treinamento da equipe MME

Tabela 7 – Desafios: Fraqueza – Ameaças

Uma vez identificados, os desafios foram priorizados pelos gestores e técnicos participantes, por meio da aplicação de uma escala de 1 a 10, onde 1 significa o menor peso e 10 o maior.

DESAFIOS – priorizados	Peso
Atrair e reter talentos para o MME	10
Criar banco de dados setoriais	8
Implantar banco de dados setoriais primários para: Setor Elétrico; Setor Mineral e Setor Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis	7
Instituir Plano de Carreira próprio do MME e fazer concursos	6
Aproximar o MME com o MMA e demais Secretarias Estaduais visando licenciamentos ambientais	6
Criar Escritório de Gestão de Projetos e Processos	5
Elaborar políticas de incentivo à utilização e/ou nacionalização de novas tecnologias	5
Fomentar a inserção de novas tecnologias nos setores energéticos e mineral	5
Mapear os riscos setoriais e elaborar planejamento de contingência	5
Implementar a Gestão de Riscos Institucional	4
Melhorar a articulação institucional	4
Reforçar vínculos e integrar informações entre as várias unidades e vinculadas do MME	4
Desenvolver líderes fortalecendo a cultura do MME	3
Implantar/Criar portal de informações ao investidor com o objetivo de atrair investimentos	3
Reduzir os encargos setoriais	3
Sistematizar um modelo de gestão orçamentária	3
Fomentar a capacitação técnica sobre novas tecnologias	2
Fomentar a implementação de redes elétricas inteligentes (Smart Grids)	2
Garantir a sustentabilidade financeira das empresas estatais	2
Gestão do patrimônio de recursos naturais - fomentar a agregação de valor a rejeitos de mineração	2
Melhorar o planejamento e a execução orçamentária	2
Aumentar o conhecimento geológico e sua disponibilização	1

DESAFIOS – priorizados	Peso
Buscar a padronização dos estudos ambientais	1
Buscar mecanismos de integração das informações entre o MME e as instituições parceiras	1
Capacitar profissionais em novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração	1
Compor quadro de pessoal quali-quantitativo adequado	1
Comprometer o servidor com o planejamento estratégico	1
Criar e implantar um sistema de informações estratégicas do MME	1
Criar mecanismos motivacionais para estimular a integração entre as áreas e pessoas do MME	1
Fomentar as parcerias entre empresas públicas e privadas para a produção mineral e energética	1
Garantir a autonomia da gestão administrativa e financeira das agências reguladoras	1
Implantar ações para o uso racional/eficiente da energia	1
Implantar o Planejamento Estratégico	1
Integrar as políticas energéticas e mineral com a política ambiental	1
Reduzir a dependência de bens minerais - agregar valor aos bens minerais, por meio da transformação mineral	1
Reduzir a participação acionária do Governo nas empresas públicas para a diminuição do endividamento	1
Revisar/modernizar mecanismos de monitoramento/fiscalizar o uso de recursos naturais	1

Tabela 8 – Desafios priorizados

Capítulo III: Design da Estratégia

1. Introdução

O Modelo Institucional é uma ferramenta colaborativa para modelagem de negócios novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado que permite descrever, desenhar, inovar e criar uma imagem estratégica da organização.

Sua base está na tradução do negócio em nove elementos chave: público-alvo e sua segmentação; proposta de valor da instituição; principais canais; forma de relacionamento com o público-alvo; fontes de receita; principais atividades; recursos principais; estrutura ou principais direcionadores de custos; e principais parceiros. A proposta é criar uma imagem da instituição que represente, mais fielmente, a visão que seus colaboradores têm da mesma. O autor desse modelo é Alexander Osterwalder, baseado no seu trabalho sobre *Business Model Ontology*.

Seu propósito é, juntamente com a etapa de Análise Estratégica, subsidiar a construção do modelo de negócio da instituição no futuro, ou seja, qual o modelo institucional demandado ou desejado. Além disso, é possível a identificação dos principais objetivos institucionais e a posterior criação de uma proposta de Mapa Estratégico.

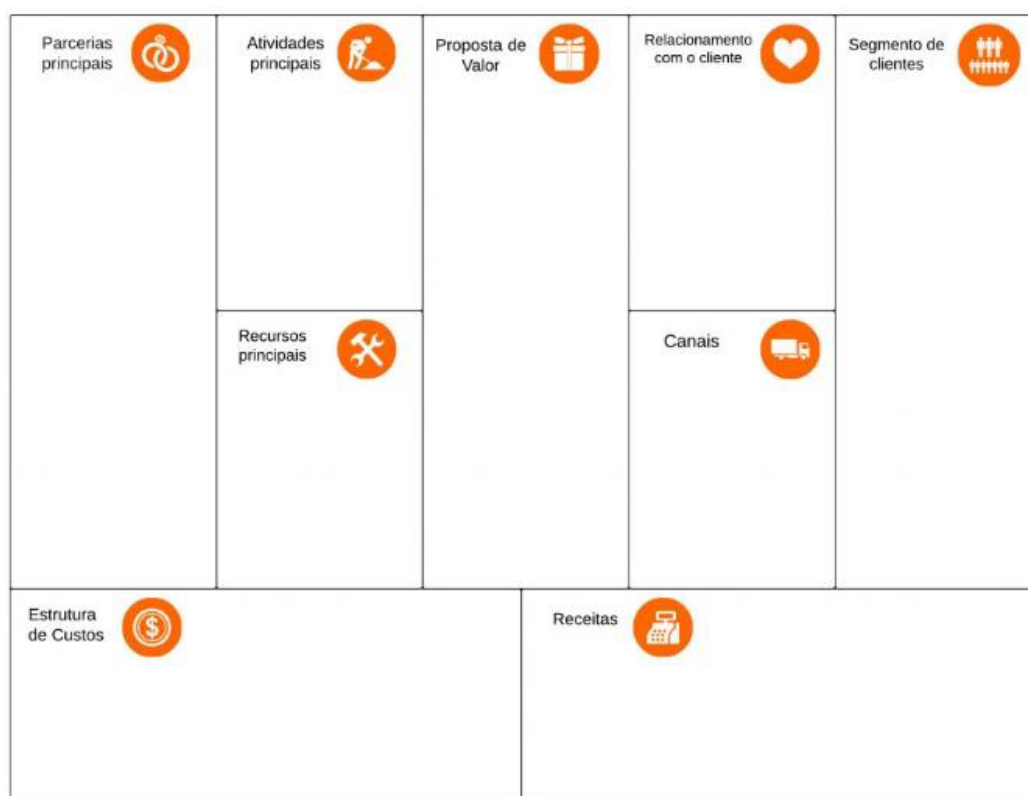


Figura 4 – Modelo Institucional

1.1 Elementos-chave do Modelo Institucional

SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO:

As organizações agrupam seu público-alvo em segmentos com necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, alcançar e servir esse público.



Figura 5 – Segmentação do Público-Alvo

- Para quem estamos criando valor?
- Quais são nossos públicos-alvo mais importantes?

PROPOSTA DE VALOR:

A proposta de valor consiste de uma cesta de produtos e/ou serviços que a organização oferece de forma a criar valor para um segmento de público-alvo específico.



Figura 6 – Proposta de Valor

- Que valor entregamos ao público-alvo?
- Qual problema estamos tentando resolver?
- Que necessidades estamos satisfazendo?
- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento do público-alvo?

CANAIS:

Os canais podem ser de comunicação, distribuição e acesso aos produtos, que formam a interface com o público-alvo.

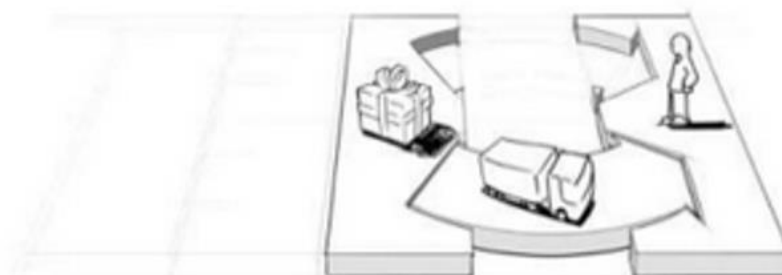


Figura 7 – Canais

As funções dos canais são: dar visibilidade aos produtos e serviços da organização; ajudar o público a analisar a proposta de valor da organização; permitir ao público-alvo produtos e serviços específicos; entregar a proposta de valor.

- Conhecimento: como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?
- Avaliação: como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor da organização?
- Aquisição: como damos acesso a nossos produtos e serviços?
- Entrega: como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?
- Assessoria: como fornecemos assessoria após a entrega ao nosso público-alvo?

RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO-ALVO:

O relacionamento com o público-alvo é como a organização interage com um segmento de público. Uma organização precisa definir que tipo de relacionamento ela quer estabelecer.



Figura 8 – Relacionamento com o Público-Alvo

FONTE DE RECEITA:

O fluxo de receitas representa as formas pelas quais a organização gera receita de cada segmento de cliente e seus valores.

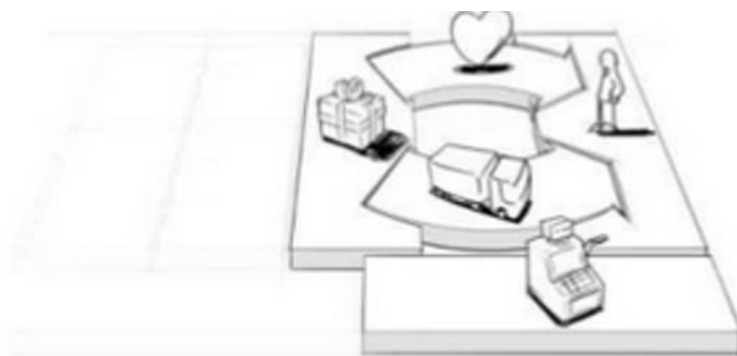


Figura 9 – Fonte de Receita

- Quais são as fontes de receitas que viabilizam nossa instituição?
- Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

RECURSOS PRINCIPAIS:

Os recursos-chave permitem que uma organização crie e ofereça a proposta de valor, mantenha relacionamento com segmentos de público-alvo e gere retorno para seu público.



Figura 10 – Recursos Principais

- Quais são os custos mais importantes em nosso modelo institucional?
- Que recursos principais são os mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

ATIVIDADES-CHAVE:

As atividades-chave são as atividades essenciais para o que o modelo de negócios da organização funcione corretamente.

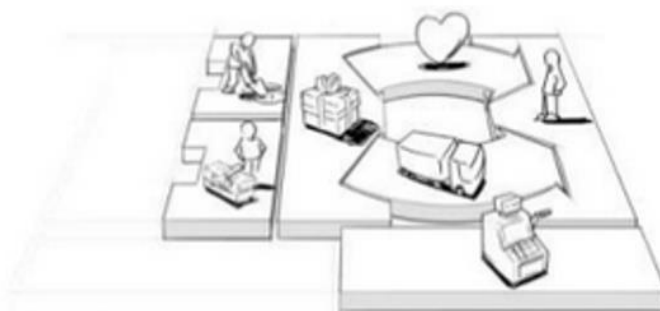


Figura 11 – Atividades-Chave

- Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?
- Quais são nossos canais de distribuição?
- Como é o relacionamento com público-alvo?
- Quais são as fontes de receita?

As atividades podem ser qualificadas nos seguintes tipos: finalísticas, de suporte e gerenciais.

PRINCIPAIS PARCEIROS:

Os parceiros-chave são extremamente importantes para as organizações, pois podem otimizar o seu modelo de negócios, reduzir riscos ou adquirir recursos.

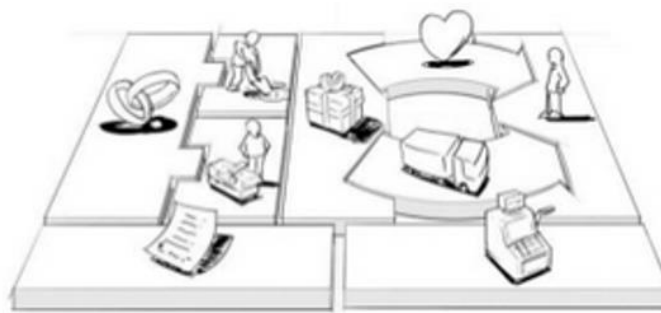


Figura 12 – Principais Parceiros

- Quem são nossos principais parceiros?
- Quem são nossos fornecedores principais?
- Que recursos principais adquirimos dos parceiros?
- Que atividades-chave os parceiros executam?

1.2 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos, segundo ALTOUNIAN e LAPA (2010, p.13), “são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico”.

As organizações perseguem seus objetivos de forma a assegurar os resultados para a melhoria de si mesmas. Os objetivos têm a finalidade de:

- Legitimar suas pretensões junto às partes interessadas;
- Motivar colaboradores da organização;
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão; e
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

2. Estratégia de Execução

Para a definição dos objetivos futuros do Ministério de Minas e Energia, foram realizados *workshops* de trabalho para a coleta, discussão e apresentação das informações obtidas por meio de treinamentos realizados, de outros *workshops*, bem como de *benchmarking* realizados juntos a outros órgãos relacionados aos segmentos de Minas e Energia. As atividades executadas são apresentadas a seguir.

CAPACITAÇÃO: ELABORANDO A ESTRATÉGIA (realizada dia 10 de janeiro de 2017)

i. Objetivo da Capacitação

- Entendimento do segmento em que atua o MME e seus pontos críticos, bem como sua relação com o Planejamento Estratégico em desenvolvimento; e
- Identificação de pontos a serem desenvolvidos e aprimorados no MME, de acordo com o pensamento para o futuro do Ministério.

ii. Produtos da capacitação

Os produtos gerados ao final do evento foram:

- Principais objetivos identificados, de acordo com o modelo institucional desenvolvido e os principais resultados idealizados.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes desta capacitação compõem o chamado Grupo Técnico, representado por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelos grupos diretivo e operacional.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

CAPACITAÇÃO: TRADUZINDO A ESTRATÉGIA (realizada dias 16 e 17 de janeiro de 2017)

i. Objetivo da Capacitação

- Tradução das principais diretrizes do MME em Objetivos Estratégicos;
- Definição de possíveis maneiras de mensuração do desempenho da instituição, de acordo com os Objetivos Estratégicos definidos;
- Entendimento sobre as principais apostas definidas para a implementação do Planejamento Estratégico desenvolvido; e
- Identificação das características necessárias ao processo de gestão da estratégia pelo MME.

ii. Produtos da capacitação

Os produtos gerados ao final do evento foram:

- Propostas de Mapas Estratégicos desenvolvidos (Mapas Preliminares); e
- Propostas de Indicadores Estratégicos desenvolvidos.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste workshop eram do **Grupo Técnico**, composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelo grupo operacional.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

WORKSHOP – DESIGN DA ESTRATÉGIA (realizado dia 23 de janeiro de 2017)

i. Objetivo do workshop

- Oficina para realização do Design da Estratégia e proposição do conjunto de Objetivos Estratégicos do MME (Mapa Estratégico Preliminar), considerando a proposta de Missão e Visão elaborada na Oficina anterior, junto ao Grupo Operacional;

ii. Produtos do workshop

O produto gerado ao final do evento foi o conjunto de Objetivos Estratégicos priorizados para o Mapa Estratégico Preliminar do MME.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste workshop eram do **Grupo Técnico**, composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelo grupo operacional.

*A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.

3. Resultados

Os resultados do conjunto de *workshops* realizados possibilitaram a definição de um Mapa Estratégico Preliminar que, após validado, será a base da estratégia para o Ministério. Esses elementos serão fundamentais para balizar as escolhas estratégicas do MME.

Os resultados serão apresentados tanto em sua forma preliminar, quanto em seu formato definitivo, após a validação do Mapa Estratégico pelo Grupo Diretivo e também pelos Secretários e Ministro.

3.1 Principais Objetivos Definidos – Curso: Elaborando a Estratégia

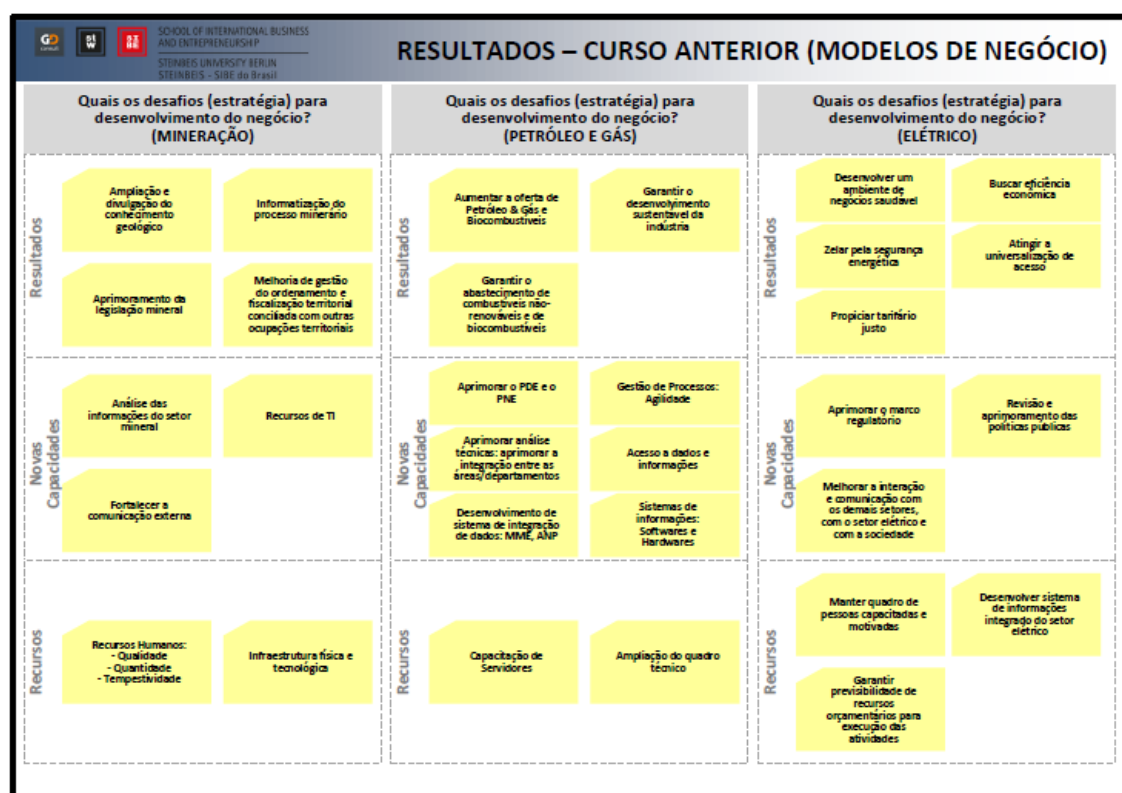


Figura 13 – Principais Objetivos Definidos – Curso: Elaborando a Estratégia

O quadro-lógico apresentado na Figura 13 representa a síntese de das análises macroambientais realizadas, cujos resultados principais foram apresentados nos capítulos anteriores, contemplando as pesquisas realizadas com alta liderança, interna e externa (Entes Vinculados), a projeção de cenários (Matriz PESTAL/CTI), a análise contextualizada do macroambiente, realizada a partir de aspectos internos e externos (Matriz SWOT) e a priorização dos principais desafios resultantes, em relação à análise crítica dos recursos disponíveis do MME, atuais e projetados para o período 2017-2021 (mão-de-obra, orçamento, infraestrutura e tempo, entre outros).

A seguir, é apresentada Matriz com relação entre os principais desafios priorizados e os eixos estruturantes da estratégia – recursos, novas capacidades (diretamente relacionada à perspectiva de processos internos do BSC) e resultados –, considerando os de maior prioridade (enquadrados entre 1 e 3, em uma escala de 1 a 10, onde 1 represente a maior e 10 a menor prioridade).

Principais Desafios Priorizados, Resultantes SWOT e PESTAL/CTI (Considerado análise integrada com resultados das pesquisas com lideranças interna e externa)	Nível de Prioridade	Desafios Priorizados e Eixos da Estratégia		
		Resultados	Novas Capacidades/ Processos	Recursos
Aumentar o conhecimento geológico e sua disponibilização	1		X	
Buscar a padronização dos estudos ambientais	1		X	
Buscar mecanismos de integração das informações entre o MME e as instituições parceiras	1		X	
Capacitar profissionais em novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração	1			X
Compor quadro de pessoal quali-quantitativo adequado	1			X
Comprometer o servidor com o planejamento estratégico	1			X
Criar e implantar um sistema de informações estratégicas do MME	1		X	X
Criar mecanismos motivacionais para estimular a integração entre as áreas e pessoas do MME	1		X	X
Fomentar as parcerias entre empresas públicas e privadas para a produção mineral e energética	1		X (Indiretamente)	
Garantir a autonomia da gestão administrativa e financeira das agências reguladoras	1	Sem relação direta	Sem relação direta	
Implantar ações para o uso racional/eficiente da energia	1	X		
Implantar o Planejamento Estratégico	1		X	
Integrar as políticas energéticas e mineral com a política ambiental	1	Sem relação direta	Sem relação direta	
Reduzir a dependência de bens minerais - agregar valor aos bens minerais, por meio da transformação mineral	1	X (Indiretamente)		
Reduzir a participação acionária do Governo nas empresas públicas para a diminuição do endividamento	1	Sem relação direta	Sem relação direta	
Revisar/modernizar mecanismos de monitoramento/fiscalizar o uso de recursos naturais	1	X	X	
Fomentar a capacitação técnica sobre novas tecnologias	2	X	X	
Fomentar a implementação de redes elétricas inteligentes (Smart Grids)	2	X (Indiretamente)		
Garantir a sustentabilidade financeira das empresas estatais	2	Sem relação direta	Sem relação direta	
Gestão do patrimônio de recursos naturais - fomentar a agregação de valor a rejeitos de mineração	2	X (Indiretamente)		
Melhorar o planejamento e a execução orçamentária	2	X	X	
Desenvolver líderes fortalecendo a cultura do MME	3			X
Implantar/criar portal de informações ao investidor com o objetivo de atrair investimentos	3	X	X	
Reduzir os encargos setoriais	3	X (Indiretamente)		
Sistematizar um modelo de gestão orçamentária	3		X	

Tabela 9 – Principais Desafios Priorizados, Resultantes SWOT e PESTAL/CTI

A seguir, são apresentadas nas Figuras 14 e 15 as primeiras versões dos mapas estratégicos, realizados a título de exercício na oficina de capacitação “Traduzindo a Estratégia”.

3.2 Mapas Estratégicos Preliminares – Curso: Traduzindo a Estratégia

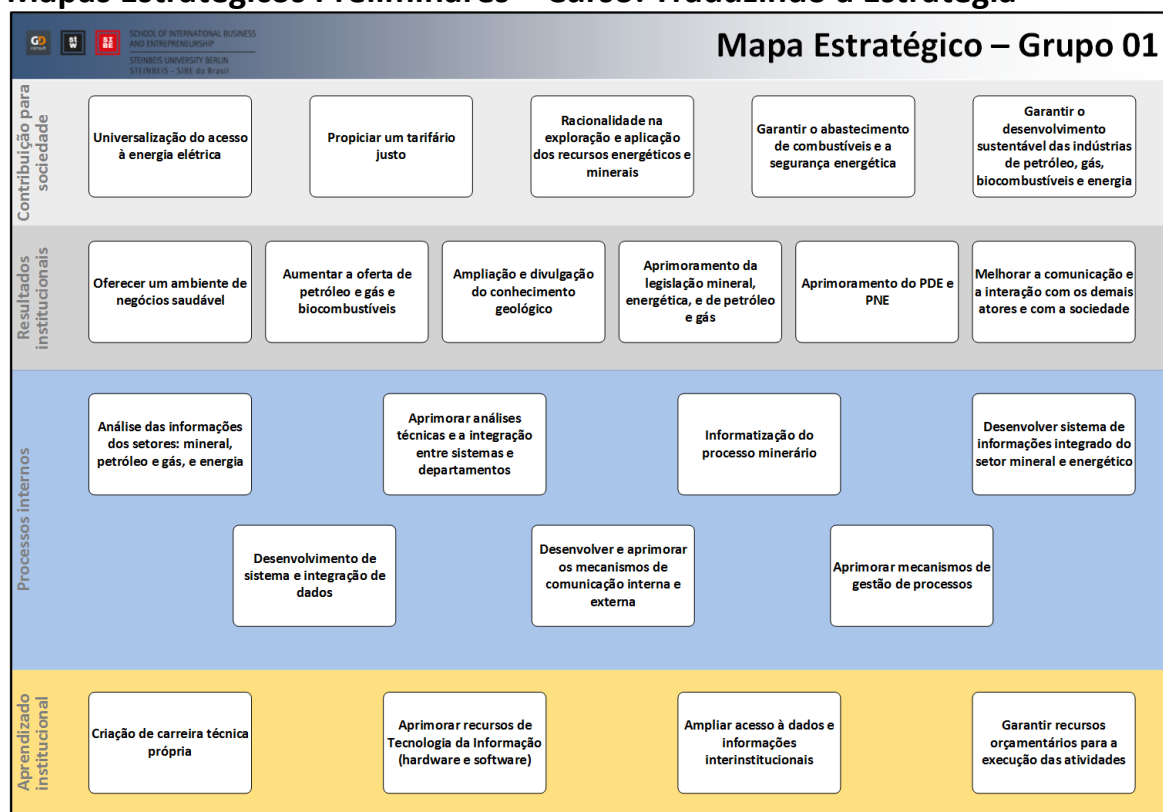


Figura 14 – Mapa Estratégico Preliminar (Grupo 01) – Curso: Traduzindo a Estratégia

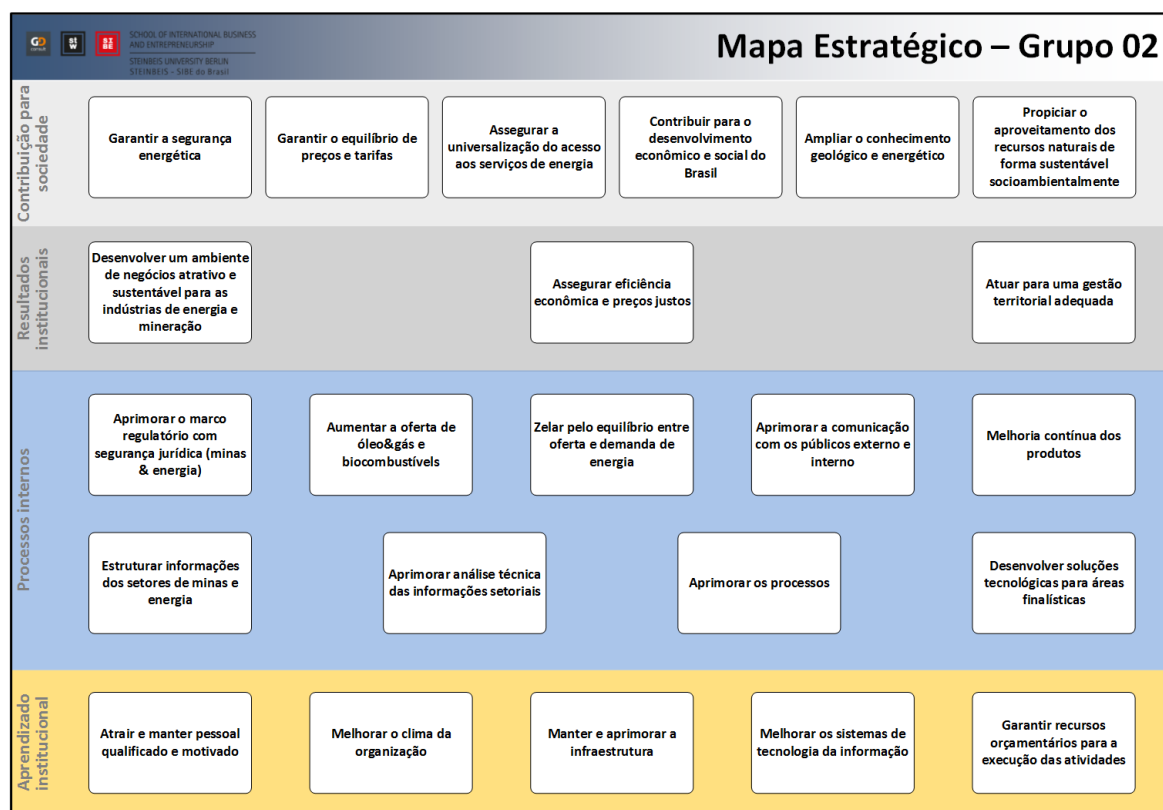


Figura 15 – Mapa Estratégico Preliminar (Grupo 02) – Curso: Traduzindo a Estratégia

Capítulo IV: Mapa Estratégico

1. Introdução

A história da humanidade demonstra que a constante transformação é uma característica inerente ao próprio mundo. Nos dias de hoje, essa característica é evidenciada na própria organização da sociedade, que experimenta um acelerado processo de alteração de paradigma caracterizado pela mudança de um ambiente industrial para um ambiente sustentado em três pilares: tecnologia, informação e conhecimento. Isso exige das pessoas e das organizações adaptações constantes ao novo ambiente.

É nesse contexto que surge o conceito de gestão por resultados, que se baseia no estabelecimento e monitoramento contínuo de resultados, que mudam com o contexto organizacional e com a dinâmica da sociedade. Esse conceito opõe-se à gestão burocrática, que evidencia a estrutura de poder e os sistemas de controle, enquanto a gestão por resultados busca a integração de objetivos institucionais ao dia a dia das pessoas na organização.

A melhoria da gestão pública é tema cada vez mais frequente nas agendas governamentais de todo o mundo e o Brasil alinha-se com essa tendência. No cenário nacional, é cada vez mais expressivo o número de manifestações na mídia e na sociedade cobrando medidas de modernização. Como colocado por Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto e Peter M. Dostler (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 15), “a questão-chave passa a ser então a adoção de práticas gerenciais que viabilizem a entrega dos resultados exigidos pela sociedade – de forma sustentável, valorizando as pessoas e potencializando da melhor forma possível os recursos à disposição dos gestores na Administração Pública”.

Uma dessas práticas gerenciais constitui-se numa poderosa ferramenta para implantação do modelo de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC), cuja definição fora anteriormente apresentada.

1.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização, em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacional. Por ser, essencialmente, uma ferramenta de comunicação, ele reúne em um único ambiente, de forma sintética e gráfica, os principais objetivos de uma organização para os anos subsequentes.

Um dos principais fatores de sucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação. Muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam adequadamente a quem vai se encarregar de executá-las. É possível afirmar que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou no qual não enxergam sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos servidores, o sucesso será impossível. A batalha da comunicação é, então, uma batalha decisiva.

Assim sendo, uma das principais formas de comunicação e divulgação da estratégia da instituição é o mapa estratégico. Ele é a representação visual da estratégia – eles descrevem a estratégia “mediante a identificação de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC” (Kaplan & Norton, 2004, Prefácio, p. XI).

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática, em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores.

2. Estratégia de Execução

A proposta do Mapa Estratégico do MME foi estabelecida de acordo com as informações coletadas na realização dos produtos de Análise da Estratégia (entrevistas com as lideranças, oficina SWOT e PESTAL) e do Design da Estratégia, além de subsidiada pelo trabalho realizado durante capacitações e na oficina de validação do Mapa Estratégico.

Cabe ressaltar que todos os Objetivos Estratégicos (OEs) validados foram fundamentados por meio das análises macroambientais realizadas, apresentadas nos capítulos anteriores, abrangendo pesquisas realizadas com alta liderança, interna e externa (Entes Vinculados), projeção de cenários (Matriz PESTAL/CTI), análise contextualizada do macroambiente realizada a partir de aspectos internos e externos (Matriz SWOT) e priorização dos principais desafios resultantes. Tal priorização faz-se fundamental, uma vez que, como toda organização, independentemente da natureza ou do perfil de atuação, apresenta recursos limitados, como mão-de-obra, orçamento, infraestrutura e tempo.

A título apenas de consolidação das análises realizadas, após a apresentação da versão final/validada do Mapa estratégico do MME 2017-2021 serão apresentadas matrizes de correspondência para verificação final de consistência técnica dos OEs validados em relação às principais expectativas das lideranças internas e externas, bem como o alinhamento dos OEs com os principais desafios priorizados.

Com o intuito de contribuir para a elaboração do mapa estratégico do MME, foram também extraídos do Relatório Executivo do Plano de Gestão do 2º Trimestre de 2016 alguns OEs definidos e listados a seguir. Esses objetivos também contribuíram para a construção do Mapa Estratégico em oficina específica para sua validação.

ENERGIA ELÉTRICA

- Segurança Energética;
- Universalização do Atendimento;
- Modicidade Tarifária; e
- Integração Energética Sul Americana.

PETRÓLEO E GÁS NATURAL

- Produção e Abastecimento;
- Rodadas de Licitações de Blocos;
- Avaliações Exploratórias e Ambientais;
- Políticas para Aumento da Oferta de Gás Natural; e
- Regulamentação do Setor de Petróleo Gás.

COMBUSTÍVEIS RENOVÁVEIS

- Produção e Abastecimento.

MINERAÇÃO

- Avaliação de Recursos Minerais;
- Desenvolvimento Mineral;
- Riscos Geológicos e Desastres Naturais;
- Minerais Estratégicos; e
- Marco Regulatório da Mineração.

GOVERNANÇA

- Relações Internacionais;
- Conselhos e Comitês; e
- Recursos Financeiros, Cooperação e Assistência Técnica.

WORKSHOPS – MAPA ESTRATÉGICO

i. Objetivos do *workshop*

Durante os dias 23 e 24 de janeiro de 2017, foram realizados dois *Workshops* com os seguintes propósitos:

- **23 de janeiro de 2017:** oficina para realização do Design da Estratégia e proposição do conjunto de Objetivos Estratégicos do MME (Mapa Estratégico Preliminar), considerando a proposta de Missão e Visão elaborada na oficina anterior, junto ao Grupo Operacional; e
- **24 de janeiro de 2017:** oficina para validação dos Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores), bem como do Mapa Estratégico do MME, junto ao seu Grupo Diretivo.

ii. Produtos dos *workshops*

Os produtos gerados ao final dos eventos foram:

- Proposta de Missão e Visão do MME;
- Conjunto de Objetivos Estratégicos priorizados para o Mapa Estratégico Preliminar do MME; e
- Validação dos Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores), bem como de seu Mapa Estratégico para o período 2017-2021.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste *workshop* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por grupo diretivo e grupo operacional; e
- **CTPE:** grupo de gestão do projeto formalizado pela Portaria MME nº 110/2016.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

3. Resultados

Os resultados da estruturação do Mapa Estratégico possibilitaram a materialização dos objetivos estratégicos a serem alcançados, bem como a definição da estratégia do MME ilustrada por meio do seu Mapa Estratégico.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos: Mapa Estratégico Preliminar, Objetivos Estratégicos Validados, Perspectivas do Mapa Estratégico, Referenciais Estratégicos Validados e Mapa Estratégico Validado.

3.1 Mapa Estratégico Preliminar



Figura 16 – Mapa Estratégico Preliminar

O mapa apresentado na figura 16 representa o resultado de trabalho realizado por grupo de gestores e técnicos, no dia 23 de janeiro, tendo como objetivo apresentar uma proposta técnica sólida para ser apresentada, analisada e validada pela alta liderança do MME. Na ocasião, os participantes receberam um kit com impressões, em tamanho A0, com os seguintes materiais como subsídio:

- Matriz-síntese dos resultados projetados em cenários (Matriz PESTAL/CTI);
- Principais resultados verificados com as entrevistas realizadas com lideranças internas e externas;
- Matriz-síntese com os principais desafios verificados após aplicação da Matriz SWOT;
- Principais objetivos definidos, a partir do curso “Elaborando a Estratégia” (vide figura 13); e
- Mapas realizados, a título de exercício, no curso “Traduzindo a Estratégia” (vide figuras 14 e 15).

3.2 Referenciais Estratégicos validados

- Missão: 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: Ser uma organização de excelência na formulação de políticas públicas e gestão nos setores de energia e mineração.
- Valores: Ética e transparência; Excelência; Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental; Inovação; Previsibilidade e segurança jurídica.

3.3 Perspectivas do Mapa Estratégico

As perspectivas englobam um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a instituição pretende transformar em cada dimensão. Elas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão. No Mapa Estratégico validado foram elencadas as seguintes perspectivas:

- Resultados: foca nos desafios para o público-alvo da organização, em outras palavras, significa o que a instituição deve entregar para atender as necessidades e expectativas da sociedade em geral para cumprir sua missão e sua visão de futuro;
- Processos Internos: reúne os desafios que a organização deve superar para cumprir o seu papel institucional, ou seja, aquilo que precisa ser feito para alcançar os resultados estratégicos (processos internos em que a instituição deve ter excelência);
- Recursos: representa a estrutura para a operacionalização dos processos, abrangendo: pessoas, capacitação, ações motivacionais; infraestrutura física (incluindo questões relacionadas à logística) e tecnológica que suportem a execução dos processos; e recursos orçamentários para a execução da estratégia.

3.4 Mapa Estratégico Validado

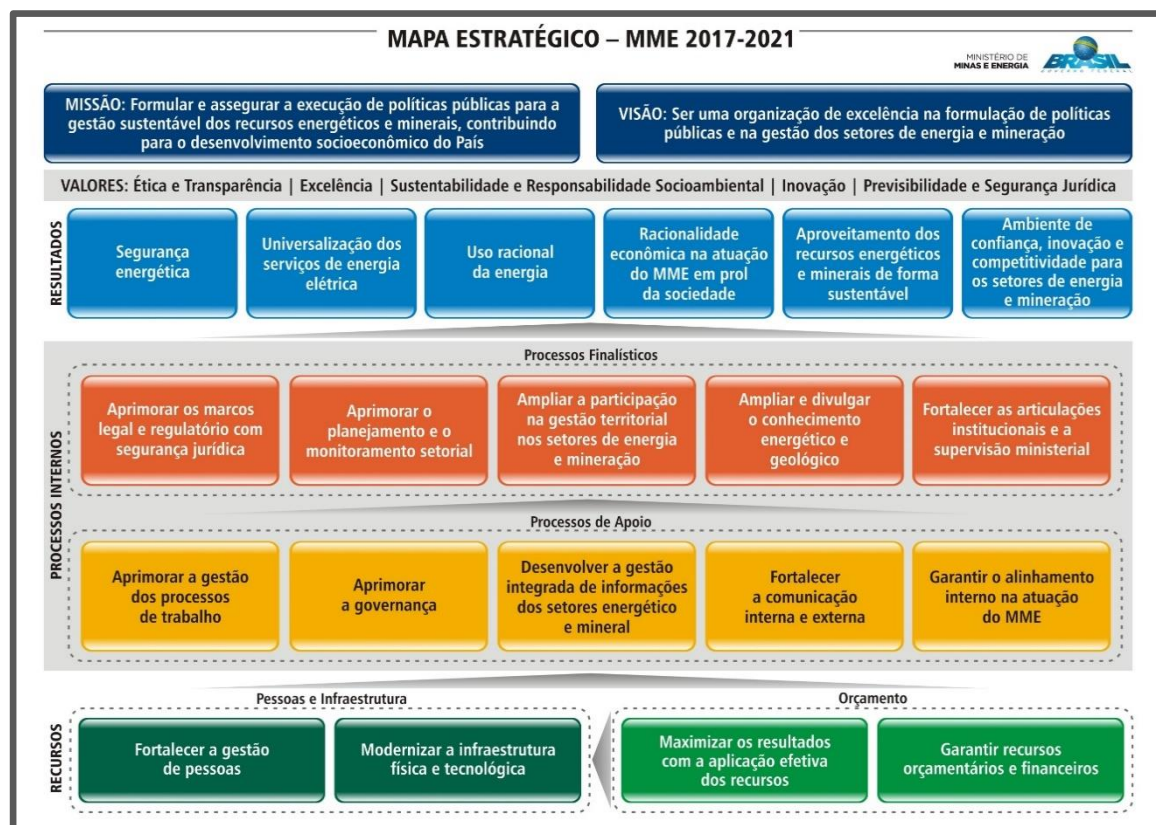


Figura 17 – Mapa Estratégico Validado

3.5 Descritivo dos Objetivos Estratégicos Validados

Após a validação do Mapa Estratégico do MME, faz-se necessária a descrição dos objetivos estratégicos do Mapa, ou seja, traduzir de forma sucinta o teor de cada objetivo.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pelo MME para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes do Ministério e seu referencial estratégico. Traduzem as demandas e expectativas das suas partes interessadas, os desafios a

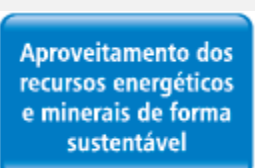
serem enfrentados pela instituição para os próximos anos. Foram elaborados 20 objetivos estratégicos para o MME, que, de forma balanceada, estão distribuídos nas perspectivas do mapa estratégico.

3.5.1 Estrutura para Descrição dos Objetivos

Todos os objetivos estratégicos deverão ter uma descrição que explique o teor do objetivo, elucidando o seu propósito. Não se trata de um detalhamento dos meios para alcance do objetivo (do “como?”), mas sim de uma melhor definição do seu conceito, de sua essência, a fim de possibilitar a devida compreensão dos mesmos e o alcance dos resultados projetados.

A seguir, são apresentados os descritivos dos objetivos estratégicos do mapa. Para facilitar a visualização, as descrições serão apresentadas em boxes, em cores correspondentes às de registro do mapa estratégico validado.

3.5.2 Descrição dos Objetivos do Mapa Validado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
	Propiciar iniciativas e medidas necessárias para minimizar o risco de falta de energia, bem como de quaisquer instabilidades de acesso às fontes energéticas do País, possibilitando o atendimento pleno das necessidades da sociedade brasileira.
	Proporcionar condições para que todos os municípios e lares tenham acesso à energia, contribuindo ao desenvolvimento da sociedade e da economia nacional.
	Proporcionar e apoiar a realização de medidas e ações diversas que possibilitem a racionalidade do uso da energia disponível no País, por meio de políticas e programas orientadores.
	Atuar institucionalmente, apoiado em pareceres técnicos, para a formulação de políticas e na execução das atividades sob sua responsabilidade, de forma efetiva e racional quanto à contribuição ao desenvolvimento social e econômico do País.
	Apoiar a geração e a transmissão de recursos energéticos, bem como a exploração de recursos minerais, de forma sustentável, em prol do aproveitamento eficiente e eficaz dos recursos existentes no País.

Ambiente de confiança, inovação e competitividade para os setores de energia e mineração	Proporcionar um ambiente que transmita e gere confiança, incentive e premie a inovação, que contribua à competitividade dos setores de energia e mineração atuantes no país, como referência aos mercados nacional e internacional,
Aprimorar os marcos legal e regulatório com segurança jurídica	Aprimorar os marcos legais e regulatório das atividades finalísticas do MME, visando maior celeridade e segurança jurídica para a atuação do Ministério junto aos Órgãos Vinculados e à Sociedade.
Aprimorar o planejamento e o monitoramento setorial	Promover a eficiência operacional através da execução da gestão estratégica, por meio da participação efetiva e do monitoramento junto aos setores energético e mineral, contribuindo ao alcance dos resultados projetados.
Ampliar a participação na gestão territorial nos setores de energia e mineração	Ampliar a participação na gestão territorial do País, participando ativamente da definição e do monitoramento de regras e diretrizes sobre o planejamento e o ordenamento do território nacional.
Ampliar e divulgar o conhecimento energético e geológico	Ampliar, divulgar, gerir e sistematizar o conhecimento adquirido, consolidado e gerado pelo MME para os setores energético e geológico, contribuindo, como referência, ao desenvolvimento e fortalecimento setorial.
Fortalecer as articulações institucionais e a supervisão ministerial	Ampliar, fortalecer e consolidar a atuação do MME como principal ator estratégico, articulador de diretrizes e da operacionalização de políticas, programas e projetos setoriais, relacionados a minas e energia.
Aprimorar a gestão dos processos de trabalho	Promover a racionalização, a integração, a padronização e a desburocratização dos procedimentos internos de trabalho, com vistas ao aumento da eficiência, da eficácia e, conseqüentemente, da efetividade da atuação do MME.
Aprimorar a governança	Aprimorar os modelos de governança, relacionados à atuação institucional, bem como aos planos e à articulação setorial, promovendo regras claras e condições necessárias ao exercício pleno e efetivo da missão do MME.

Desenvolver a gestão integrada de informações dos setores energético e mineral	Estabelecer, sistematizar e gerir o fluxo de informações e conhecimentos dos setores energético e mineral, consolidados ou produzidos pelo MME, por meio da consolidação de informações setoriais disponibilizadas pelos Órgãos Vinculados.
Fortalecer a comunicação interna e externa	Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias ao alinhamento e à comunicação da estratégia, junto aos públicos interno e externo.
Garantir o alinhamento interno na atuação do MME	Assegurar maior proximidade entre as diversas áreas e unidades da Instituição, favorecendo as ações de natureza transversal e a atuação coletiva, interdisciplinar, em prol do aumento da eficiência operacional e do alcance dos resultados projetados.
Fortalecer a gestão de pessoas	Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de desenvolvimento, de incentivo e de reconhecimento, proporcionando clima organizacional positivo e favorável à integração e ao comprometimento.
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	Manter infraestrutura física adequada e modernizar infraestrutura tecnológica necessária ao desempenho das áreas finalísticas e de apoio, assegurando eficiência, racionalidade e eficácia à atuação do MME
Maximizar os resultados com a aplicação efetiva dos recursos	Elevar a eficiência da gestão e alocação dos recursos financeiros, buscando alinhamento entre a alocação orçamentária e a estratégia, com foco em iniciativas e projetos estratégicos da Instituição.
Garantir recursos orçamentários e financeiros	Assegurar a obtenção e disponibilização de recursos financeiros e orçamento adequados à atuação do MME, a fim de que possa realizar com eficiência e racionalidade seus processos e alcançar efetividade em relação à sua missão institucional.

Tabela 10 – Descrição dos objetivos estratégicos

3.6 Verificação dos Objetivos Estratégicos em Relação às Expectativas das Lideranças Internas Pesquisadas

A título apenas de consolidação das análises realizadas, serão aqui apresentadas matrizes de correspondência para verificação final de consistência técnica dos Objetivos Estratégicos Validados em relação às principais expectativas das lideranças internas pesquisadas, bem como o alinhamento dos OEs com os desafios priorizados após aplicação das Matrizes PESTAL/CTI e SWOT.

Principais Questões levantadas pelas Lideranças Internas – Propósito MME	Contribuição dos Objetivos Estratégicos MME 2017-2021	
	Direta	Indireta
Indutor de desenvolvimento, de geração de emprego, fornecendo e fomentando a segurança energética e mineral do País	X	X
Organizar, representar e materializar as ações do governo nas áreas do MME	X	
Formulador de políticas, além de uma entidade com responsabilidade direta em garantir que as políticas sejam implementadas e obtenham êxito	X	
Definir política e as diretrizes do setor elétrico, petróleo e gás, geologia e mineração	X	
Assegurar que os recursos energéticos sejam bem usados, infraestrutura para atender a carga, aproveitar oportunidade de explorar a energia como vetor de desenvolvimento tecnológico, social e ambiental	X	
Instituição relevante na manutenção e formulação de políticas públicas, ser a instituição que guarde o setor, seja no público ou privado, fazendo o relacionamento com as demais áreas do Governo	X	

Tabela 11 – Principais Questões levantadas pelas Lideranças Internas – Propósito MME

Principais Questões Levantadas pelas Lideranças Internas – Visão MME	Contribuição dos Objetivos Estratégicos MME 2017-2021	
	Direta	Indireta
Ocupante de local de destaque na Esplanada, seja pelo investimento do setor estatal ou pela capacidade de estimular o setor privado		X
Liderança da economia brasileira num ciclo novo moderno, sem ilusão da sociedade, com escolhas feitas pelo governo e propiciando um ambiente moderno e competitivo no País		X
Grande promotor e agregador de valor dentro da matriz para o PIB brasileiro, definido políticas claras e diretrizes sustentáveis (política, técnica e economicamente)	X	X
Capaz de liderar a governança do setor elétrico, trabalhando em conjunto, com independência entre órgãos, mas mantendo alinhamento entre todos	X	

Tabela 12 – Principais Questões levantadas pelas Lideranças Internas – Visão MME

Principais Questões Levantadas pelas Lideranças Internas – Desafios e Resultados Esperados pelo MME	Contribuição dos Objetivos Estratégicos MME 2017-2021	
	Direta	Indireta
Diálogo interinstitucional/interlocução e relacionamento com Congresso, Casa Civil, sociedade e <i>stakeholders</i> envolvidos, além da máquina do Estado brasileiro (Esplanada)	X	
Transparência nos processos e simplicidade nas ações	X	
Missão e comunicação do MME - ter identidade do que se quer e do que se pode fazer	X	
Capacidade de educar o mercado e a sociedade, transformação que precisa ser feita, inclusive internamente		X
Foco no enfrentamento à ineficiência e em busca da maior competitividade das empresas do setor	X	
Liderança e governança do setor elétrico do país/reinstitucionalizar o setor	X	
Segurança jurídica e regulatória aos atos relacionados ao tema	X	

Tabela 13 – Principais Questões levantadas pelas Lideranças Internas – Desafios e Resultados Esperados MME

Principais Questões Levantadas pelas Lideranças Internas - Entregas Principais para Resultados do MME	Contribuição dos Objetivos Estratégicos MME 2017-2021	
	Direta	Indireta
Produtos/serviços que favoreçam a agricultura familiar e o agronegócio brasileiro, e que respeitem a sustentabilidade ambiental		X
Geração, transmissão e acesso a fontes convencionais e alternativas de energia		X
Produção de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis		X
Acesso aos bens minerais	X	
Atendimento de demandas, políticas públicas efetivas, capacitação em várias esferas	X	
Programa Luz para Todos	X	
Balanço Energético Nacional	X	
Consolidação de Obras de Transmissão		X
Plano Nacional de Eficiência Energética	X	
Plano Nacional de Energia	X	
Marcos legais estáveis e que incentivem a competição	X	
Mais critérios nas concessões de subsídios diretos e indiretos	X	
Planejamento estratégico	X	
Atuação normativa e legislativa	X	
Garantir um arcabouço político, econômico, legal e técnico que atraia empresas para exercerem as atividades econômicas relacionadas ao MME	X	
Estreitamento das relações com os agentes setoriais e com órgãos públicos e privados	X	
Estímulo à pesquisa e desenvolvimento em recursos minerais e energéticos	X	
Aprimoramento das estruturas de monitoramento setoriais	X	
Aprimoramento dos canais de comunicação internos e externos	X	
Modernização do marco regulatórios dos setores mineral e energético	X	
Estímulo ao aperfeiçoamento da mão de obra interna valorizando, sempre, a meritocracia		X
Interlocução interministerial e setorial constante e eficiente	X	

Tabela 14 – Principais Questões levantadas pelas Lideranças Internas – Entregas Principais para Resultados

Capítulo V: Painel de Indicadores e Metas

1. Introdução

Cada vez se torna mais clara a necessidade da sociedade de obter melhores resultados com a constante redução dos custos, sejam eles financeiros, sociais, ambientais ou políticos. Esses novos padrões de controle social, frutos das transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do século XXI, exigem das organizações públicas e privadas o estabelecimento de mecanismos de medição e avaliação de seu desempenho. Esses instrumentos de controle são denominados indicadores de gestão e desempenho, ferramentas indispensáveis para a tomada de decisões que dizem respeito à alocação de recursos, à análise de gastos e à relação custo-eficácia.

Para evitar divergências no processo de criação de indicadores, é fundamental o estabelecimento de uma equipe técnica com capacidade de disseminar o conhecimento em toda a organização, considerando a diversidade de metodologias e os modelos econômicos e estatísticos.

O grande desafio da organização que implementa sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Para direcionar a análise ao que é estratégico para a instituição, a STEINBEIS-SIBE do Brasil recomenda uma média de 1,5 indicadores por objetivo. Da mesma forma, aconselha-se um “balanceamento” entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador “nasce” para atender a um objetivo e não o contrário.

1.1 Conceito de Indicador

A flexibilidade é fundamental para a estratégia, uma vez que ela não é um fim em si mesma e que mudanças no contexto organizacional podem provocar alterações nas mais sólidas das estratégias. Supõe-se que ao adotar um conjunto de iniciativas seja possível alcançar os objetivos planejados. Entretanto, alterações sutis ou significativas podem ocorrer, alterando o contexto e fragilizando o conjunto de hipóteses adotadas. Erros de planejamento podem conduzir a caminhos desalinhados, gerando a necessidade de formação de um sistema de indicadores que possibilite monitorar e avaliar se a estrada escolhida conduzirá ao destino desejado.

A palavra indicador é originária do latim *indicare* e significa apontar. Em português tem o significado de o que indica, torna patente, revela, sugere, expõe, menciona, aconselha, lembra. O conceito pode ser entendido como o instrumento ou medida que possibilita aferir, traduzir, aspectos relacionados a um determinado evento, fenômeno ou impacto resultante de uma transformação de uma realidade. A função de um indicador ou conjunto deles é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação, com vistas a tornar possível seu monitoramento e avaliação. Portanto, indicadores são utilizados para descrever um fenômeno.

1.2 Função dos Indicadores

Os indicadores fazem parte de um modelo para monitoramento e avaliação focado em resultados. Este modelo faz parte de um processo de transformação, no qual o efeito desejado é mensurado por um conjunto desses indicadores e alcançado por um grupo de iniciativas. Tais iniciativas, por mais bem planejadas que tenham sido, ainda assim serão uma aposta, que necessitam ser constantemente monitoradas e avaliadas. Assim o conjunto de indicadores é, portanto, uma oportunidade de aperfeiçoar o conjunto de medidas e de aprendizado para a equipe.

Os indicadores podem assumir dois papéis básicos: de posicionamento ou de avaliação. Um indicador assume a função de posicionamento quando aponta para um nível que se refere a posição, por exemplo: o indicador “número de crianças matriculadas em uma escola pública” demonstra o contingente de alunos existente; porém, isoladamente, não permite que se chegue a outras conclusões. Por outro lado, um indicador de avaliação busca, na sua própria construção, a agregação de valor que propicie uma análise. Exemplo de um

indicador de avaliação: relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e a demanda por vagas nas escolas. Ou ainda, a relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e o número de escolas públicas.

1.3 Indicadores e Processos

De forma geral, pode-se assumir que, formalizados ou não, todos os produtos gerados em um determinado sistema são obtidos por meio de processos. Em outras palavras; para a obtenção de um produto qualquer, haverá sempre um conjunto de atividades que irá gerá-lo via absorção de insumos apropriados. Esse produto, por sua vez, não se limita a ele próprio; ele visa contribuir para o alcance de um resultado. Os indicadores podem traduzir o desempenho do trabalho em cada um de seus estágios. São tipos de indicadores:

- Indicadores de insumo: relacionados ao volume de insumos utilizados no processo. De forma geral, os insumos podem ser: pessoas, equipamentos e matéria-prima. Assim considerados, o número de pessoas, o número de sacos de cimento e o número de horas/máquina são exemplos desse tipo de indicador. Em alguns casos, são utilizados indicadores de custo (volume de reais consumidos com mão de obra, por exemplo);
- Indicadores de processo: focalizam a atividade ou atividades que geram o produto, ou seja, têm ligação com o processo de transformação dos insumos em produtos. São exemplos: número de horas de atendimento; tempo de realização do ensaio laboratorial; tempo de expedição de laudos; entre outros;
- Indicadores de produto: especificam e quantificam os bens e serviços (produtos) produzidos. São exemplos: número de pessoas atendidas; número de laudos expedidos; número de computadores instalados; entre outros; e
- Indicadores de resultado: devem traduzir o efeito que se deseja com o produto, ou seja, está fora da governabilidade do processo e refere-se ao impacto esperado. Em um processo de atendimento ao público, por exemplo, no qual o indicador de produto seja o número de pessoas atendidas, o efeito desejado pode ser a solução dos problemas dos clientes. Assim, um indicador de resultado possível seria o número de problemas solucionados.

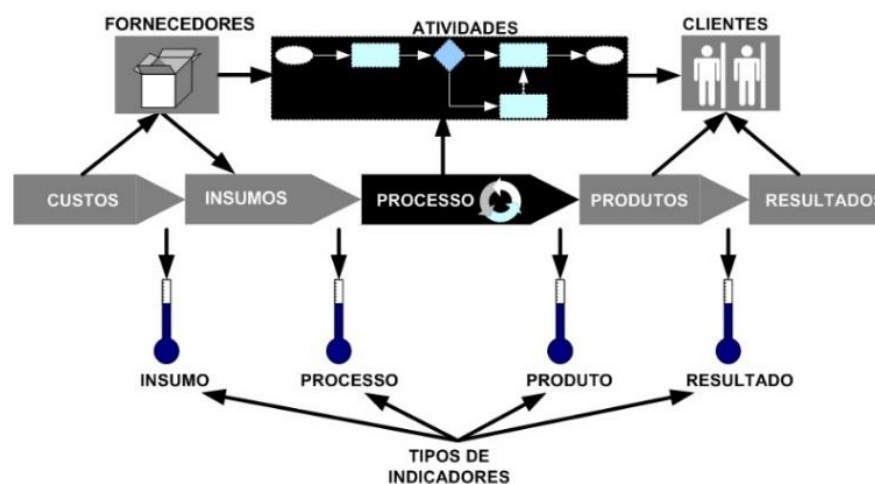


Figura 18 – Tipos de Indicadores

1.4 Avaliação de Desempenho de Indicadores

Por desempenho pode ser entendido o nível de empenho desejado ou alcançado na realização de um determinado processo. Assim, pode-se mensurar o desempenho na aquisição dos insumos, na utilização dos insumos, na produção de bens e serviços e impacto dos produtos gerados. Com a função de avaliação, seguem os tipos de indicadores:

- Economicidade: relacionado à aquisição dos insumos;
- Eficiência: relacionado ao esforço realizado, ou seja, nível de utilização dos insumos;
- Eficácia: focaliza os produtos gerados tanto nos aspectos quantitativos quanto nos qualitativos; e
- Efetividade: mensura o impacto alcançado com os produtos gerados.



Figura 19 – Avaliação de Desempenho de Indicadores

A economicidade representa a capacidade de gerar economia na obtenção de insumos para a realização de determinada atividade preservando a qualidade planejada. Em outras palavras é um índice que mede a relação entre o valor de aquisição de um determinado insumo em função de um parâmetro de referência.

O conceito de eficiência está ancorado no esforço despendido para a realização de um determinado trabalho, ou seja, não depende da forma ou efeito do produto realizado, tem foco no processo. Ser eficiente significa realizar certa atividade dentro dos padrões de recursos dimensionados. O esforço pode ser medido pela quantidade de insumos utilizada ou pela quantia equivalente expressa em unidades monetárias.

A eficácia se relaciona à qualidade, ou seja, ser eficaz é gerar um determinado produto dentro das expectativas de cliente e beneficiários. Toda ação possui dois atributos: gerar o produto na quantidade estabelecida (meta) e atender aos parâmetros de qualidade estabelecidos pelo cliente. A eficácia pode ser expressa, portanto, de duas formas: com foco nas metas e analisando os quesitos de qualidade.

Por fim, a efetividade é o impacto (resultado) gerado pelo trabalho realizado. O resultado está fora da governabilidade do processo, apesar disso um trabalho só será efetivo se, e somente se, atingir o objetivo esperado. É possível ter um produto realizado de forma eficiente (dentro do esforço planejado) e eficaz (atendendo às expectativas dos usuários), porém com baixa efetividade.

Ressalte-se que os Órgãos de Controle Federais, como Tribunal de Contas da União (TCU) e Corregedoria Geral da União (CGU) passaram a focar, desde 2009, na avaliação de impacto da atuação governamental, abrangendo conceitos de efetividade e de *accountability* (prestação de contas acerca da efetividade, dos impactos, com transparência) em detrimento de realizarem apenas auditorias de natureza operacional (mais relacionadas a questões orçamentárias). Os indicadores centrais de resultados do MME foram definidos em conformidade com esse princípio.

1.5 Estrutura dos Indicadores

Todo indicador deve possuir uma estrutura mínima ou parâmetros básicos que os definam e auxiliem em seu monitoramento e análise, são eles: polaridade; quantificação; frequência; fonte; linha de base; e meta. Além desses aspectos, os indicadores devem ter as seguintes características:

- Adaptabilidade – um indicador tem como característica se moldar a qualquer processo ou fenômeno que se queira observar;
- Representatividade – um indicador deve ser de fundamental importância para o processo e para o observador, ou seja, ele deve descrever o fenômeno sempre sob a perspectiva de um foco específico;
- Simplicidade (clareza) – clareza é um atributo fundamental para um indicador. Simplicidade não significa ser superficial, mas se relaciona a forma, conteúdo e linguagem do interlocutor;
- Rastreabilidade – um bom indicador deve estar sempre disponível para seu monitoramento, com acesso fácil aos dados, tornando-o prático e útil para a avaliação. Vale ressaltar que a disponibilidade está diretamente relacionada com a natureza do indicador, por exemplo, o fato de não ser possível saber o volume de produção de uma lavoura na entressafra, não torna o indicador indisponível, pois a acessibilidade aos dados é em função do ciclo de produção;
- Economia de mensuração – é sempre bom lembrar que um sistema de avaliação não é um fim por si só, assim, é interessante que custos administrativos sejam minimizados para potencializar o investimento na atividade fim; e

- Estabilidade – ligado diretamente à confiabilidade, todo indicador necessita de uma base sólida que permita aos avaliadores tomarem decisões assertivas quanto ao fenômeno em estudo. Instabilidade nas informações ou baixa confiabilidade inviabiliza o próprio indicador.

A **polaridade** está relacionada ao sentido do indicador, ou seja, uma polaridade positiva significa que o incremento no indicador é desejável. Já uma polaridade negativa significa que o foco está na redução no indicador. Existe diferença entre medir o número de itens defeituosos ou o número de itens corretos? Teoricamente, a soma dos dois indica o total produzido, portanto não faria diferença, entretanto, em muitas equipes a capacidade de intervenção está diretamente ligada a forma de motivação. No exemplo dado, mensurar o número de itens com defeitos faria com que a equipe focasse no erro zero, a busca do mínimo, por outro lado, se o indicador fosse número de itens corretos, o sentido seria a busca pelo máximo, enfatizando o lado positivo do trabalho.

A **quantificação (método de cálculo)** corresponde à forma em que serão acumulados os valores dos indicadores, por exemplo: soma simples; média aritmética; média ponderada, saldo, mediana, entre outros. A quantificação é condicionada pela natureza do indicador, sazonalidade e universo e tipologia da amostra em análise, isto é, o método de totalização do número de visitantes em uma biblioteca pode depender do horário, dia da semana, época do ano, forma de coleta dos dados, entre outros.

A **frequência** é atrelada a periodicidade com que os dados serão coletados. Depende da natureza do processo e da capacidade da organização na geração dos dados. Respeitando as limitações impostas pelo processo, um sistema de indicadores ainda estará suscetível a pessoas, grupos ou instituições responsáveis pela captação dos dados.

A **fonte** corresponde ao documento, sistema ou mecanismo de coleta de dados do indicador. Em linhas gerais ela pode ser de duas tipologias: primária ou secundária. As fontes primárias são investigações feitas diretamente sobre o evento, fenômeno ou processo a ser analisado. As fontes secundárias se diferenciam por se basearem em pesquisas, observações de campo e estudos realizadas por terceiros.

De maneira geral, **meta** representa onde se deseja chegar, propósito a ser alcançado, ou ainda, o nível desejado de um determinado indicador. Três pontos se destacam:

- Comunicar o nível de desempenho esperado para um determinado indicador;
- Contribuir para a compreensão da participação de cada unidade ou indivíduo no processo; e
- Estabelecer noção de destino.

A forma com que é proposta a meta pode determinar o empenho ou velocidade de implantação da estratégia. O diferencial de desempenho é dado pela diferença entre o nível atual do indicador e a meta estipulada.



Figura 20 – Diferencial de Desempenho – Metas

Para um determinado diferencial de desempenho, o esforço da equipe ou instituição está diretamente relacionado com a distribuição do tempo para alcance da meta. De forma genérica, existem quatro possibilidades:

- Transformação linear – o incremento proposto é dado de forma linear ao longo do tempo, ou seja, para intervalos de tempos subsequentes, a variação da meta será a mesma.

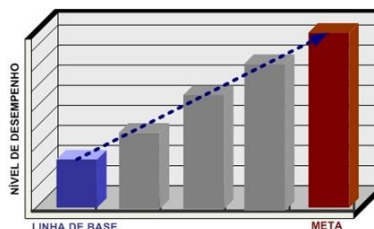


Figura 21 – Exemplo – Transformação Linear

- Transformação incremental – a ideia presente neste mecanismo é proporcionar avanços em degraus, isto é, promover saltos no indicador de forma a consolidar o estágio alcançado antes de estimular um novo avanço. Neste caso, o que se pretende são mudanças repentinas de desempenho, porém, com um período de acomodação do nível alcançado.

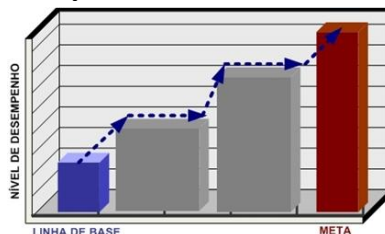


Figura 22 – Exemplo – Transformação Incremental

- Transformação rápida – o incremento se dá de forma exponencial, ou seja, promover um grande avanço no indicador em direção à meta em um curto intervalo de tempo.

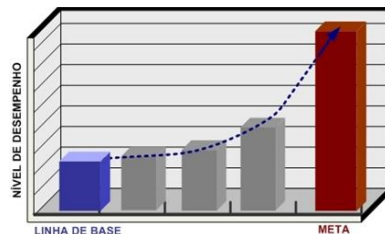


Figura 23 – Exemplo – Transformação Rápida

- Transformação conservadora – é o inverso da transformação anterior. Inicialmente, enquanto a equipe ou instituição ainda aprende ou inicia seu desenvolvimento, são propostos incrementos muito pequenos no indicador para um intervalo de tempo longo. Entretanto, na medida em que o prazo para alcance da meta vai se aproximando, a velocidade de ganhos no indicador aumenta de forma expressiva.

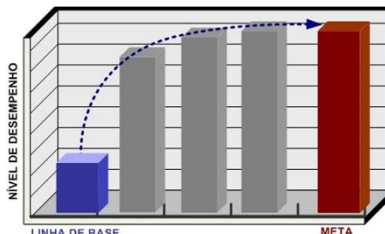


Figura 24 – Exemplo – Transformação Conservadora

1.6 Sistema de Indicadores

Sistema consiste num conjunto de elementos mutuamente interdependentes podendo ou não interagir com o ambiente externo. Seus elementos constituem-se em físicos ou concretos (equipamento, maquinaria, objetos e coisas reais) e abstratos ou conceituais (compostos por conceitos, planos, hipóteses e ideias). “Os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para funcionar, e os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico” (CHIAVENATO, 1999, p. 372).

A natureza de um sistema é relacionada ao grau de interação com o ambiente externo, podendo variar entre sistemas abertos ou fechados. São considerados sistemas fechados os que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, sendo assim não recebem nenhuma influência do ambiente e por outro lado não influenciam, isto é, não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. Por outro lado, os sistemas abertos apresentam relações de entrada e saídas com o seu contexto. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como sistema abertos, mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com seu entorno.

Três aspectos fundamentais caracterizam um sistema:

- Equilíbrio – todo sistema tende a um estado de equilíbrio dinâmico, ou seja, os elementos que o caracterizam se organizam de forma a se adaptarem às modificações impostas;
- Fronteira – a definição de um sistema se dá pelo estabelecimento arbitrado de limites de sua interação, um sistema é um modelo fruto de um fenômeno que se deseja estudar; e
- Subsistemas – qualquer grande sistema é um subsistema de outro maior, ou seja, por maior que seja um sistema, sempre haverá um maior que ele e subsequentemente outro menor.

Com base na teoria dos sistemas, é possível afirmar que um processo, projeto, programa ou estratégia pode ser entendido e analisado como um sistema ou conjunto de subsistemas. Assim, deve existir uma série de elementos que interajam entre si e o com o meio no qual estão inseridos.

Um dos pontos fortes do sistema de indicadores é a relação de causa e efeito entre seus elementos. Sempre irá existir um fim para um conjunto de meios. Quando se intensificam as ações de fiscalização, por exemplo, pode-se ter como objetivo reduzir a violência nas estradas. Se os indicadores, de produto e resultado, que medem a ação e o objetivo citados são, respectivamente, o número de infrações registradas e o número de acidentes fatais, então existe uma relação de causa e efeito entre as duas medidas: quanto maior número de infrações registradas menor será a quantidade de acidentes fatais. Um sistema balanceado de indicadores deverá contar a história da estratégia, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Devido a esta relação, os indicadores foram chamados de: indicadores de ocorrência (medidas de resultados) e indicadores de tendência (vetores de desempenho).

2. Estratégia de Execução

A proposta do Painel de Indicadores foi construída com base na Capacitação: Traduzindo a Estratégia e no Mapa Estratégico Validado para o MME. Inicialmente construída pela STEINBEIS-SIBE do Brasil, a proposta tem o objetivo de servir como uma espécie de portfólio completo, para que o MME, de acordo com a disponibilidade de suas informações, possa definir qual a melhor forma de mensurar seus objetivos.

Após a apresentação e discussão coletiva dos indicadores, cada um dos objetivos foi separado em áreas de responsabilidade de coleta (Gabinete do Ministro e Secretarias), possibilitando o estudo aprofundado das informações mais relevantes para a mensuração. Assim sendo, foram realizadas reuniões individuais com cada uma das áreas, finalizando o Painel de Indicadores. As metas para cada um dos indicadores também foram de responsabilidade das áreas responsáveis, de acordo com as informações históricas obtidas, bem como dos desafios existentes para cada um dos objetivos.

Para as metas, foi definida uma estratégia diferente, durante reunião realizada com os membros da CTPE: o Painel de Indicadores validado seria encaminhado a cada um dos responsáveis e estes, individualmente, estabeleceriam as metas para cada um dos indicadores.

WORKSHOP – INDICADORES (realizado dias 13, 14 e 21 de fevereiro de 2017)

i. Objetivos do workshop

- Subsidiar o planejamento estratégico do MME, realizando, de forma participativa, a consolidação do Painel de Indicadores.

ii. Produto do workshop

- Painel de Indicadores proposto para validação com as áreas.

iii. Público-alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste *workshop* eram do **Grupo Técnico**, composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelos grupos diretivo e operacional.

***A lista de participantes encontra-se anexa a este relatório.**

REUNIÕES – ÁREAS RESPONSÁVEIS PELA COLETA DOS INDICADORES (GABINETE E SECRETARIAS)

i. Objetivos das reuniões

- Validar o Painel de Indicadores estabelecido, de acordo com cada uma das áreas responsáveis pela coleta das informações;

ii. Produto da reunião

- Painel de Indicadores Estratégicos validado.

iii. Público-alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes destas reuniões foram do **Grupo Técnico**, composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelos especialistas de cada uma das áreas envolvidas no Painel de Indicadores.

3. Resultados

Os resultados da estruturação do Painel de Indicadores e Metas possibilitaram a medição dos objetivos estratégicos a serem alcançados e a consequente aferição do desempenho da estratégia.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos, a saber: Painel Preliminar de Indicadores e Metas, Painel Validado de Indicadores e Metas.

3.1 Painel Preliminar de Indicadores e Metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
SEGURANÇA ENERGÉTICA	RISCO DE DEFICIT	METODOLOGIA PMO = PROGRAMA MENSAL DA OPERAÇÃO
	OFERTA NACIONAL	(TOTAL DA PRODUÇÃO NACIONAL / TOTAL DA DEMANDA NACIONAL) x 100** ** POR PRODUTO
UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENERGIA ELÉTRICA	PERCENTUAL DE DOMICÍLIOS ATENDIDOS	(NÚMERO DE DOMICÍLIOS ATENDIDOS / NÚMERO TOTAL DE DOMICÍLIOS) x 100
	CUSTO MÉDIO POR DOMICÍLIO	(CUSTO TOTAL / NÚMERO DE DOMICÍLIOS ATENDIDOS)
USO RACIONAL DA ENERGIA	INTENSIDADE ENERGÉTICA	RELAÇÃO ENTRE O CONSUMO DE ENERGIA E O PRODUTO INTERNO BRUTO
	DESPERDÍCIO ENERGÉTICO	RELAÇÃO ENTRE O CUSTO DA ENERGIA GERADA E O CUSTO DA ENERGIA DESPERDICHADA
	CONSUMO ESPECÍFICO	RELAÇÃO ENTRE O CONSUMO DE ENERGIA E A PRODUÇÃO FÍSICA DOS SETORES INDUSTRIAIS
RACIONALIDADE ECONÔMICA NA ATUAÇÃO DO MME EM PROL DA SOCIEDADE	ECONOMIA DE RECURSOS	RELAÇÃO ENTRE O CUSTO DO MME PARA A SOCIEDADE E O VALOR ECONOMIZADO POR MEIO DA ADOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EFETIVAS RELACIONADAS* *INDICADOR POR SECRETARIA E GERAL
	RECURSOS REVERTIDOS PARA A UNIÃO	VALOR DOS RECURSOS REVERTIDOS PARA A UNIÃO POR MEIO DE CONCESSÕES E PRIVATIZAÇÕES
APROVEITAMENTO DOS RECURSOS ENERGÉTICOS E MINERAIS DE FORMA SUSTENTÁVEL	ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS RENOVÁVEIS	RELAÇÃO ENTRE A ENERGIA GERADA POR MEIO DE FONTES RENOVÁVEIS E O TOTAL DA ENERGIA GERADA *POR TIPO DE FONTE ENERGÉTICA E POR ÍNDICE GLOBAL
	IMPACTO DA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS PARA GERAÇÃO DE ENERGIA	VERIFICAR COM SEE E SPE SE JÁ EXISTE ALGUM TRABALHO NESSE SENTIDO E SE A AVALIAÇÃO DE IMPACTO SERIA VIÁVEL
	IMPACTO DA EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS	VERIFICAR COM SPG SE JÁ EXISTE ALGUM TRABALHO NESSE SENTIDO E SE A AVALIAÇÃO DE IMPACTO SERIA VIÁVEL
	IMPACTO DA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS RELACIONADOS À GEOLOGIA E MINERAÇÃO	VERIFICAR COM SGM SE JÁ EXISTE ALGUM TRABALHO NESSE SENTIDO E SE A AVALIAÇÃO DE IMPACTO SERIA VIÁVEL
AMBIENTE DE CONFIANÇA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE PARA OS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	SUCESSO NOS LEILÕES DE TRANSMISSÃO	(VOLUME EM REAIS ARREMATADOS NOS LEILÕES / VOLUME EM REAIS NEGOCIADOS NOS LEILÕES) x 100
	INVESTIMENTO EM PESQUISA MINERAL	SOMATÓRIO DO INVESTIMENTO ANUAL EM PESQUISA MINERAL (EM REAIS)
	ÍNDICE DA PRODUÇÃO MINERAL	ÍNDICE DE FISCHER, CONFORME PUBLICAÇÃO DNPM** **EXCLUI PETRÓLEO E GÁS NATURAL. O IPM CONSIDERA SOMENTE A PRODUÇÃO MINERAL BENEFICIADA, NÃO SENDO CONSIDERADA A PRODUÇÃO MINERAL BRUTA.
APRIMORAR OS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO COM SEGURANÇA JURÍDICA	NÚMERO DE MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS
	RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DOS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS	RELAÇÃO ENTRE OS CUSTOS FINANCEIROS ADVINDOS DA ALTERAÇÃO DOS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS E O BENEFÍCIO FINANCEIRO GERADO POR ELES
APRIMORAR O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SETORIAL	NÚMERO DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA	RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE ATUAÇÕES JUNTO ÀS UFS DO PERÍODO ANTERIOR COM O NÚMERO VIGENTE
	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA	RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE ATUAÇÕES JUNTO ÀS UFS DO PERÍODO ANTERIOR COM O NÚMERO VIGENTE
AMPLIAR E DIVULGAR O CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO
FORTALECER AS ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS E A SUPERVISÃO MINISTERIAL	EFICIÊNCIA DAS PARCERIAS ESTABELECIDAS	(SOMATÓRIO DO NÚMERO DE TERMOS DE COOPERAÇÃO, ACORDOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA, CONVÊNIOS OU PARCERIAS ESTABELECIDAS PELO MME COM PRODUTOS/SERVIÇOS CONCRETIZADOS / SOMATÓRIO DO NÚMERO DE TERMOS DE COOPERAÇÃO, ACORDOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA, CONVÊNIOS OU PARCERIAS ESTABELECIDAS PELO MME) X 100
	ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO DO MME	PESQUISA DE OPINIÃO JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS E VINCULADAS SOBRE A ATUAÇÃO DO MME NAS ATUAÇÕES EM CONJUNTO
APRIMORAR A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE SIMPLIFICAÇÃO DE PROCEDIMENTOS CRÍTICOS INTERNOS	(NÚMERO DE PROCEDIMENTOS INTERNOS CRÍTICOS SIMPLIFICADOS / TOTAL DE PROCEDIMENTOS INTERNOS CRÍTICOS) X 100
	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO	(RELAÇÃO ENTRE A PONTUAÇÃO OBTIDAS NOS CRITÉRIOS ABAIXO E O TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS) X 100 PARA OS CRITÉRIOS ABAIXO: CRITÉRIO 1 – PROCESSOS MAPEADOS E OTIMIZADOS; CRITÉRIO 2 – PROCESSOS OTIMIZADOS IMPLANTADOS E MONITORADOS POR INDICADORES; CRITÉRIO 3 – SISTEMAS (MÓDULOS) IMPLANTADOS COM BASE NOS PROCESSOS OTIMIZADOS. FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA 0 – NÃO IDENTIFICADOS; NOTA 1 – ATÉ 25% IMPLANTADOS; NOTA 2 - ATÉ 50% IMPLANTADOS; NOTA 3 - ATÉ 80% IMPLANTADOS; NOTA 4 – ACIMA DE 80% IMPLANTADOS.
	ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS	QUESTIONÁRIO BASEADO EM METODOLOGIA ESPECÍFICA (FNQ, GESPUBLICA OU CUSTOMIZADO AO MME).
APRIMORAR A GOVERNANÇA	ÍNDICE DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA	QUESTIONÁRIO BASEADO EM METODOLOGIA ESPECÍFICA (FNQ, GESPUBLICA OU CUSTOMIZADO AO MME).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	(MÉDIA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS AOS SEGUINTE CRITÉRIOS) X 100: CRITÉRIO 1 – PROJETOS ESTRATÉGICOS, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA0: NÃO EXISTE UM PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS; NOTA1: DE 30% A 50% DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS UTILIZAM ALGUM MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS; NOTA3: ACIMA DE 30% DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS UTILIZAM ALGUM MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS. CRITÉRIO 2 – MENSURAÇÃO DOS INDICADORES, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA0: AINDA NÃO FORAM MEDIDOS OS INDICADORES ESTRATÉGICOS; NOTA1: DE 30% A 50% DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FORAM MENSURADOS; NOTA3: ACIMA DE 50% DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FORAM MENSURADOS. CRITÉRIO 3 – REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA 0: NÃO FORAM REALIZADAS NENHUMA DAS REUNIÕES PREVISTAS; NOTA 1: FORAM REALIZADAS 50% DAS REUNIÕES PREVISTAS; NOTA 3: FORAM REALIZADAS 100% DAS REUNIÕES PREVISTAS. CRITÉRIO 4 – COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA0: NÃO SÃO DIVULGADOS FORMALMENTE OS RESULTADOS DOS PROJETOS OU DOS INDICADORES; NOTA3: TRIMESTRALMENTE SÃO DIVULGADOS FORMALMENTE OS RESULTADOS DOS PROJETOS E DOS INDICADORES.
DESENVOLVER A GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES DOS SETORES ENERGÉTICO E MINERAL	ÍNDICE DE INTEGRAÇÃO/MODERNIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES	(RELAÇÃO DAS NOTAS ATRIBUÍDAS À INTEGRAÇÃO E/OU MODERNIZAÇÃO E O TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS, PARA OS CRITÉRIOS ABAIXO) X 100: CRITÉRIO 1: SISTEMAS DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS; CRITÉRIO 2: SISTEMA DO SETOR MINERAL; CRITÉRIO 3: SISTEMA DO SETOR DE ENERGIA. FAIXA DE AVALIAÇÃO: (0 – NÃO INTEGRADOS; 1 – INTEGRADO, MAS NÃO DE FORMA SATISFATÓRIA; 3 – INTEGRADO, DE FORMA SATISFATÓRIA).
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DOS SETORES ENERGÉTICO E MINERAL	$(N^{\circ} \text{ DE ENTREGAS DO PROJETO REALIZADAS} / N^{\circ} \text{ DE ENTREGAS DO PROJETO PREVISTAS}) \times 100$
	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO ÀS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS	PESQUISA DE SATISFAÇÃO JUNTO AOS USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES SOLICITADAS
FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA	(RELAÇÃO ENTRE A PONTUAÇÃO OBTIDAS NOS CRITÉRIOS ABAIXO E O TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS) X 100 PARA OS CRITÉRIOS ABAIXO: CRITÉRIO 01 - INTRANET CRITÉRIO 02 - CAMPANHAS CRITÉRIO 03 - INFORMATIVOS CRITÉRIO 04 - MURAI CRITÉRIO 05 - E-MAIL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
	ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO EXTERNA	(TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NOS CRITÉRIOS ABAIXO NO PERÍODO/TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS PARA O PERÍODO) X 100: CRITÉRIO 1 - ACESSOS ESPONTÂNEOS AOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DO MME CRITÉRIO 2 - INSERÇÕES POSITIVAS NA MÍDIA CRITÉRIO 3 - MATÉRIAS OU RELEASES DIVULGADOS EM MÍDIAS EXTERNAS CRITÉRIO 4 - AVALIAÇÃO POSITIVA DAS MATÉRIAS PRODUZIDAS E DIVULGADAS (PORTAL E MÍDIAS SOCIAIS) CRITÉRIO 5 - DOWNLOADS DE MATERIAS DIVULGADAS FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA 0 - SEM EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO PERÍODO ANTERIOR NOTA 1 - INCREMENTO DE 5% DO PERÍODO ANTERIOR NOTA 2 - INCREMENTO DE 10% DO PERÍODO ANTERIOR NOTA 3 - INCREMENTO DE 15% DO PERÍODO ANTERIOR NOTA 5 - INCREMENTO DE 20% DO PERÍODO ANTERIOR
	ÍNDICE DE ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	PONTUAÇÃO OBTIDA ATRAVÉS DOS SEGUINTE CRITÉRIOS: CRITÉRIO 1 – NÚMERO DE REVISTAS PRODUZIDAS; CRITÉRIO 2 – NÚMERO DE JORNAIS PRODUZIDOS; CRITÉRIO 3 – NÚMERO DE MURAI PRODUZIDOS; CRITÉRIO 4 – NÚMERO DE NOTÍCIAS PRODUZIDAS E VEICULADAS NO SITE CRITÉRIO 5 – NÚMERO DE INSERÇÕES EM REDES SOCIAIS; CRITÉRIO 6 – NÚMERO DE CAMPANHAS (PUBLICITÁRIAS, EDUCATIVAS) E OUTROS PROJETOS DE COMUNICAÇÃO. - REGRA DE PONTUAÇÃO: REVISTA: 20 // JORNAL: 15 // MURAL: 5 // NOTICIA: 2 // REDES SOCIAIS: 1 - PONTUAÇÃO DE CAMPANHA / PROJETOS: CARTAZ: 4 // FOLDER: 5 // FOLHETO: 2 // ADESIVO: 2 // BANNER: 2 // BANNER WEB: 2 CAMISA: 3 // SPOT: 8 // MARCA: 15 // CARTILHA: 20 // VIDEO: 20 // MOBILIZAÇÃO PÚBLICA: 20 HOTSITE: 15 // OUTDOOR: 8 // OUTBUS: 8
	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	(NÚMERO DE AÇÕES, ATIVIDADES, MARCOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO CONCLUÍDO / TOTAL DE AÇÕES, ATIVIDADES, MARCOS PLANEJADOS NO PLANO DE COMUNICAÇÃO) X 100
	ÍNDICE DE IMAGEM INSTITUCIONAL	MÉDIA ARITMÉTICA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS AOS INSTRUMENTOS DE INTERAÇÃO DIRETA COM O PÚBLICO E TAMBÉM APARIÇÃO ESPONTÂNEA EM MÍDIAS PARA OS CRITÉRIOS ABAIXO: - CRITÉRIO 1: ENGAJAMENTO (INTERAÇÕES DIRETAS COM O PÚBLICO - REDES SOCIAIS) - FÓRMULA DE CÁLCULO: [(2 X COMENTÁRIOS POSITIVOS + 1 X COMENTÁRIOS NEUTROS – 2 X COMENTÁRIOS NEGATIVOS) / TOTAL DE COMENTÁRIOS] - CRITÉRIO 2: APARIÇÃO ESPONTÂNEA EM MÍDIA (ONLINE + IMPRESSO + TV) - FÓRMULA DE CÁLCULO: [(2 X MATÉRIAS POSITIVAS + 1 X MATÉRIAS NEUTRAS – 2 X MATÉRIAS NEGATIVAS) / TOTAL DE MATÉRIAS]
GARANTIR O ALINHAMENTO INTERNO NA ATUAÇÃO DO MME	ÍNDICE DE ATUAÇÃO INTEGRADA - MME	(NÚMERO TOTAL DE INICIATIVAS COM VISTAS À INTEGRAÇÃO EXECUTADAS NO ANO/ NÚMERO TOTAL DE INICIATIVAS COM VISTAS À INTEGRAÇÃO PLANEJADAS NO ANO) X 100
	AÇÕES INTEGRADAS	NÚMERO DE AÇÕES DE NATUREZA TRANSVERSAL EXECUTADAS
FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS	(QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME) x 100
	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS (CARGA HORÁRIA MÍNIMA)	(QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS EM PELO MENOS 40 HORAS NO ANO / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME) x 100

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
	HORAS DE CAPACITAÇÃO POR PESSOA	(NÚMERO TOTAL DE HORAS REALIZADAS COM CAPACITAÇÃO PELA INSTITUIÇÃO / NÚMERO TOTAL DE PESSOAS)
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO	(TOTAL DE CAPACITAÇÕES REALIZADAS DO PLANO DE CAPACITAÇÃO / TOTAL DE CAPACITAÇÕES PREVISTAS NO PLANO DE CAPACITAÇÃO) X 100
	ÍNDICE DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	(NÚMERO DE ENTREGAS DO MODELO DA GESTÃO POR COMEPTÊNCIAS REALIZADAS NO PERÍODO / NÚMERO DE ENTREGAS DO MODELO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PLANEJADAS PARA O PERÍODO) X 100
	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TRABALHO EM EQUIPE, MOTIVAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, INFRAESTRUTURA, VALORIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO, ADESAO A PROJETOS DE QUALIDADE DE VIDA - DEFINIR QUE PROJETOS DEVEM SER CONSIDERADOS, IDENTIDADE INSTITUCIONAL, DENTRE OUTROS)
	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE SERVIDORES	$\{ [(INGRESSOS + DESLIGAMENTOS) / 2] / (EFETIVO MÉDIO DO PERÍODO) \} * 100$ SENDO, EFETIVO MÉDIO DO PERÍODO = $(EFETIVO NO INÍCIO DO PERÍODO + EFETIVO NO FINAL) / 2$
MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	MÉDIA PONDERADA DOS CRITÉRIOS; - CRITÉRIO 1 (10%) – % DE ESPAÇO FÍSICO COM INTERNET CABEADA; - CRITÉRIO 2 (10%) – % DE ESPAÇO FÍSICO COM INTERNET SEM FIO; - CRITÉRIO 3 (10%) – RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COMPUTADORES (DESKTOP + NOTEBOOK) E O NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS QUE NECESSITAM; - CRITÉRIO 4 (10%) – % DE COMPUTADORES MODERNIZADOS (TEMPO DE VIDA IGUAL OU INFERIOR A 4 ANOS); - CRITÉRIO 5 (10%) – % DE SEGURANÇA CONTRA ATAQUES. - CRITÉRIO 6 (10%) - % DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES INTEGRADOS. - CRITÉRIO 7 (30%) – RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE AÇÕES EXECUTADAS E O NÚMERO DE AÇÕES PREVISTAS NO PERÍODO ESTABELECIDAS NO PLANEJAMENTO DE TI.
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES DO PDTI	$(NÚMERO DE AÇÕES EXECUTADAS NO PDTI / NÚMERO DE AÇÕES PLANEJADAS NO PDTI) \times 100$
	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA	RESULTADO DE PARTE DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA)
	ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	$(TEMPO TOTAL DE DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES DE TI / TEMPO TOTAL DOS SERVIDORES DE TI EM OPERAÇÃO) \times 100$
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA FÍSICA	MÉDIA ARITMÉTICA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS PARA OS SEGUINTE CRITÉRIOS: - CRITÉRIO 1: % LOCAIS COM ACESSIBILIDADE (AVALIAÇÃO POR NORMA ABNT); - CRITÉRIO 2: % LOCAIS COM SUSTENTABILIDADE (PROJETOS ESTRUTURADOS); - CRITÉRIO 3: % LOCAIS COM SEGURANÇA CONTRA SINISTROS (CPPAT - AVALIAÇÃO POR NORMA ABNT); - CRITÉRIO 4: % LOCAIS COM MOBILIÁRIO ADEQUADO (AVALIAÇÃO POR NORMA ABNT, PESQUISA DE SATISFAÇÃO); - CRITÉRIO 5: % LOCAIS COM ESPAÇO FÍSICO ADEQUADO (AVALIAÇÃO POR NORMA ABNT, CRITÉRIOS INEP E PESQUISA DE SATISFAÇÃO); - CRITÉRIO 6: % LOCAIS COM INSTALAÇÕES DE REFRIGERAÇÃO, ELÉTRICAS E LÓGICAS ADEQUADAS (AVALIAÇÃO POR NORMA ABNT).
MAXIMIZAR OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO EFETIVA DOS RECURSOS	ÍNDICE DE VALORES ORÇADOS x VALORES CONTRATADOS NAS LICITAÇÕES	$[(SOMATÓRIO DE VALORES ESTIMADOS DAS LICITAÇÕES - SOMATÓRIO DOS VALORES CONTRATADOS DAS LICITAÇÕES) / SOMATÓRIO DE VALORES ESTIMADOS DAS LICITAÇÕES] \times 100$
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS	$(VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO EXECUTADO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS / VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO DESTINADO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS) \times 100$

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
GARANTIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	ÍNDICE DE EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO	$[(\text{VOLUME ORÇAMENTÁRIO DO ANO ATUAL} / \text{VOLUME ORÇAMENTÁRIO DO ANO ANTERIOR}) - 1] \times 100$
	TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	$(\text{VOLUME DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS EXECUTADOS} / \text{VOLUME TOTAL DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS}) \times 100$
	ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS	$(\text{VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO DESTINADO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS} / \text{VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO NECESSÁRIO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS}) \times 100$
	ÍNDICE DE ORÇAMENTO ESTRATÉGICO	$(\text{VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO DESTINADO PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS} / \text{VALOR ABSOLUTO DO ORÇAMENTO DO MME}) \times 100$

Tabela 15 – Painel Preliminar de Indicadores e Metas

3.2 Painel Validado de Indicadores e Metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	#	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
SEGURANÇA ENERGÉTICA	1	ÍNDICE DE RISCO DE DÉFICIT (ENERGIA ELÉTRICA)	INDICADOR ONS/NEWAVE, CONSIDERANDO MAIOR RISCO DE DÉFICIT POR SUBMERCADOS EM ATÉ A+5 (PROJEÇÃO PARA 5 ANOS)
	2	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO	EXPANSÃO DA CAPACIDADE DE GERAÇÃO VERIFICADA (MW)
	3	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA TRANSMISSÃO	EXPANSÃO DA EXTENSÃO DE LINHAS DE TRANSMISSÃO (km)
	4	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	(RESERVAS PROVADAS DE PETRÓLEO / PRODUÇÃO DE PETRÓLEO POR ANO)
	5	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE GÁS NATURAL	(RESERVAS PROVADAS DE GÁS NATURAL / PRODUÇÃO DE GÁS NATURAL POR ANO)
UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENERGIA ELÉTRICA	6	ÍNDICE DE UNIVERSALIZAÇÃO RURAL	$(\text{NÚMERO DE DOMICÍLIOS ATENDIDOS} / \text{TOTAL DE DOMICÍLIOS CADASTRADOS NOS PLANOS DE UNIVERSALIZAÇÃO}) \times 100$
	7	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO LUZ PARA TODOS	$(\text{NÚMERO DE DOMICÍLIOS ATENDIDOS} / \text{PREVISÃO DE DOMICÍLIOS A SEREM ATENDIDOS}) \times 100$
USO RACIONAL DA ENERGIA	8	INTENSIDADE DE CONSUMO FINAL EM RELAÇÃO AO PIB	CONSUMO FINAL DE ENERGIA / PRODUTO INTERNO BRUTO
RACIONALIDADE ECONÔMICA NA ATUAÇÃO DO MME EM PROL DA SOCIEDADE	9	REDUÇÃO DE SUBSÍDIOS DA CDE	$\{[CDE(t-1) - CDE(t)] / CDE(t-1)\} \leq \text{IPCA Energia Elétrica (QUEDA REAL DOS SUBSÍDIOS DA CDE)}$
APROVEITAMENTO DOS RECURSOS ENERGÉTICOS E MINERAIS DE FORMA SUSTENTÁVEL	10	ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	NÚMERO DE EMPRESAS QUE ATUAM EM PELO MENOS 1 (UM) ODS SOCIOECONÔMICO E 1 (UM) ODS AMBIENTAL, NOS ESTADOS DE MINAS GERAIS, PARÁ, BAHIA E GOIÁS
	11	PROPORÇÃO DE RENOVÁVEIS NA MATRIZ ENERGÉTICA	$(\text{OFERTA INTERNA DE RENOVÁVEIS} / \text{OFERTA INTERNA TOTAL DE ENERGIA}) \times 100$
AMBIENTE DE CONFIANÇA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE PARA OS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	12	DINÂMICA DO SETOR MINERAL	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE REQUERIMENTOS: DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA, DE REGISTRO DE LICENÇA, DE REGISTRO DE EXTRAÇÃO, DE LAVRA GARIMPEIRA E DE LAVRA
	13	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DA ANP	$(\# \text{ ÁREAS OFERTADAS} / \# \text{ ÁREAS ARREMATADAS}) \times 100$
	14	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DE TRANSMISSÃO	$(\text{INVESTIMENTO EM REAIS ARREMATADOS NOS LEILÕES} / \text{INVESTIMENTO EM REAIS OFERTADOS NOS LEILÕES}) \times 100$
	15	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NOS LEILÕES DE GERAÇÃO PARA O ANO CORRENTE	$(\text{CAPACIDADE INSTALADA DE LEILÕES COM COMPROMISSO PARA O ANO CORRENTE} - \text{CAPACIDADE INSTALADA DE EMPREENDIMENTOS REVOGADOS OU SEM PREVISÃO COM COMPROMISSO PARA O ANO CORRENTE}) / \text{CAPACIDADE INSTALADA DE LEILÕES COM COMPROMISSO PARA O ANO CORRENTE}$

OBJETIVO ESTRATÉGICO	#	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
	16	% DA LIQUIDAÇÃO DO MCP NÃO PAGO	(GSF NÃO REPACTUADO (LIMINAR) + OUTROS VALORES NÃO PAGOS + INADIMPLÊNCIA) / TOTAL CONTABILIZADO
	17	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NOS MERCADOS DE DOWNSTREAM	NÚMERO DE AGENTES COM PARTICIPAÇÃO RELEVANTE (>1,0%) NOS MERCADOS DE DOWNSTREAM (REFINO)
	18	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NO MERCADO DE GÁS NATURAL	NÚMERO DE AGENTES OFERTANTES DE GÁS NATURAL
APRIMORAR OS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO COM SEGURANÇA JURÍDICA	19	NÚMERO DE MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS
APRIMORAR O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SETORIAL	20	NÚMERO DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	21	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE MINERAÇÃO	(NÚMERO DE ZONEAMENTOS ECOLÓGICO-ECONÔMICOS - ZEE ESTADUAIS OU FEDERAIS AVALIADOS QUE INCLUAM A ATIVIDADE MINERÁRIA NO ORDENAMENTO TERRITORIAL) X 100
AMPLIAR E DIVULGAR O CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	22	NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO
FORTELECER AS ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS E A SUPERVISÃO MINISTERIAL	23	SUPERVISÃO DO CUMPRIMENTO DE EXIGÊNCIAS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO	(EXIGÊNCIAS ATENDIDAS / EXIGÊNCIAS DEFINIDAS) x 100
APRIMORAR A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	24	ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS	(NÚMERO DE PROCESSOS CRÍTICOS OTIMIZADOS / TOTAL DE PROCESSOS CRÍTICOS PRIORIZADOS) x 100
APRIMORAR A GOVERNANÇA	25	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	(MÉDIA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS AOS SEGUINTE CRITÉRIOS) X 100: CRITÉRIO 1 – PROJETOS ESTRATÉGICOS, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA0: NÃO EXISTE UM PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS; NOTA1: DE 30% A 50% DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS UTILIZAM ALGUM MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS; NOTA3: ACIMA DE 30% DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS UTILIZAM ALGUM MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS. CRITÉRIO 2 – MENSURAÇÃO DOS INDICADORES, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA0: AINDA NÃO FORAM MEDIDOS OS INDICADORES ESTRATÉGICOS; NOTA1: DE 30% A 50% DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FORAM MENSURADOS; NOTA3: ACIMA DE 50% DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FORAM MENSURADOS. CRITÉRIO 3 – REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA, FAIXA DE AVALIAÇÃO: NOTA 0: NÃO FORAM REALIZADAS NENHUMA DAS REUNIÕES PREVISTAS; NOTA 1: FORAM REALIZADAS 50% DAS REUNIÕES PREVISTAS; NOTA 3: FORAM REALIZADAS 100% DAS REUNIÕES PREVISTAS.
DESENVOLVER A GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES DOS SETORES ENERGÉTICO E MINERAL	26	INFORMACOES SISTEMATIZADAS	QUANTIDADE DE INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS SISTEMATIZADAS
FORTELECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	27	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO INTERNA	NÚMERO TOTAL DE ITENS CRITÉRIOS INICIALMENTE IDENTIFICADOS: CRITÉRIO 01 - INTRANET CRITÉRIO 02 - CAMPANHAS CRITÉRIO 03 - INFORMATIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	#	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
			CRITÉRIO 04 - MURAI CRITÉRIO 05 - E-MAIL CRITÉRIO 06 - COBERTURA FOTOGRAFIA
	28	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO EXTERNA	NÚMERO TOTAL DE ITENS CRITÉRIOS INICIALMENTE IDENTIFICADOS: CRITÉRIO 01 - INTRANET CRITÉRIO 02 - CAMPANHAS CRITÉRIO 03 - INFORMATIVOS CRITÉRIO 04 - MURAI CRITÉRIO 05 - E-MAIL CRITÉRIO 06 - COBERTURA FOTOGRAFIA
GARANTIR O ALINHAMENTO INTERNO NA ATUAÇÃO DO MME	29	ÍNDICE DE REUNIOES DE INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO	(NÚMERO DE REUNIOES DE INTEGRAÇÃO PREVISTAS / (NÚMERO TOTAL DE REALIZADAS) x 100
FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS	30	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS	(QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME) x 100
	31	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	(NÚMERO DE ITENS AVALIADOS POSITIVAMENTE / NÚMERO TOTAL DE ITENS) x 100 CRITÉRIOS INICIALMENTE IDENTIFICADOS: TRABALHO EM EQUIPE, MOTIVAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, INFRAESTRUTURA, VALORIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO, ADESAO A PROJETOS DE QUALIDADE DE VIDA - DEFINIR QUE PROJETOS DEVEM SER CONSIDERADOS, IDENTIDADE INSTITUCIONAL, ENTRE OUTROS.
	32	ÍNDICE DE PERDA DE SERVIDORES	[SAÍDA DE SERVIDORES / (SAÍDA + ENTRADA)] x 100
MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA	33	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS DE TI	(TOTAL DE AVALIAÇÕES POSITIVAS / TOTAL DE AVALIAÇÕES) x 100 INCLUINDO HARDWARE E SOFTWARE
	34	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA FÍSICA	(NÚMERO DE AVALIAÇÕES POSITIVAS REALIZADAS / NÚMERO TOTAL DE AVALIAÇÕES FEITAS) x 100 MÉDIA ARITMÉTICA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS PARA OS SEGUINTE CRITÉRIOS: - CRITÉRIO 1: AVALIAÇÃO DA ACESSIBILIDADE; - CRITÉRIO 2: AVALIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA (ESPAÇO FÍSICO DE TRABALHO (layout, tamanho, iluminação, mobiliário, ar); - CRITÉRIO 3: AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO (LIMPEZA, AR, TELEFONE, PROBLEMAS RELACIONADOS À INFRAESTRUTURA); - CRITÉRIO 4: SEGURANÇA FÍSICA. (VARIÁVEIS A SEREM INCLUÍDAS NA PESQUISA DE CLIMA, PARA COLETA ANUAL ÚNICA)
MAXIMIZAR OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO EFETIVA DOS RECURSOS	35	TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	(VOLUME DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS EMPENHADOS / VOLUME TOTAL DO LIMITE DE EMPENHO) x 100
	36	TAXA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA	(VOLUME DE RECURSOS FINANCEIROS EFETIVAMENTE PAGOS / VOLUME TOTAL DO LIMITE FINANCEIRO DISPONIBILIZADO PELA SOF/MPDG) x 100
GARANTIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	37	ÍNDICE DE ORÇAMENTO DO MME APROVADO NA LOA	(PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA APRESENTADA PELO MME / LOA SANCIONADA) x 100

Tabela 16 – Painel Validado de Indicadores e Metas (Parte I: Fórmula de Cálculo)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	POLARIDADE	DISPONIBILIDADE	FONTE
SEGURANÇA ENERGÉTICA	ÍNDICE DE RISCO DE DÉFICIT (ENERGIA ELÉTRICA)	PERCENTUAL	MENSAL	NEGATIVA	DISPONÍVEL	PMO/ONS
	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO	MW	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SEE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	POLARIDADE	DISPONIBILIDADE	FONTE
	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA TRANSMISSÃO	Km	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SEE
	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	ANO	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	ANP
	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE GÁS NATURAL	ANO	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	ANP
UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENERGIA ELÉTRICA	ÍNDICE DE UNIVERSALIZAÇÃO RURAL	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	ANEEL, DISTRIBUIDORAS
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO LUZ PARA TODOS	PERCENTUAL	MENSAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	DPUE/SEE
USO RACIONAL DA ENERGIA	INTENSIDADE DE CONSUMO FINAL EM RELAÇÃO AO PIB	tep / R\$	ANUAL	NEGATIVA	DISPONÍVEL	BEN/EPE
RACIONALIDADE E ECONÔMICA NA ATUAÇÃO DO MME EM PROL DA SOCIEDADE	REDUÇÃO DE SUBSÍDIOS DA CDE	PERCENTUAL	ANUAL	NEGATIVA	DISPONÍVEL	ANEEL
APROVEITAMENTO DOS RECURSOS ENERGÉTICOS E MINERAIS DE FORMA SUSTENTÁVEL	ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	NÚMERO DE EMPRESAS /POR ESTADO	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL	MME
	PROPORÇÃO DE RENOVÁVEIS NA MATRIZ ENERGÉTICA	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	BEN/EPE
AMBIENTE DE CONFIANÇA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE PARA OS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	DINÂMICA DO SETOR MINERAL	NÚMERO DE REQUERIMENTOS	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	DNPM/SGM
	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DA ANP	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	ANP
	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DE TRANSMISSÃO	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (FÁCIL ACESSO)	ANEEL
	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NOS LEILÕES DE GERAÇÃO PARA O ANO CORRENTE	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL	DMSE/SEE
	% DA LIQUIDAÇÃO DO MCP NÃO PAGO	PERCENTUAL	MENSAL	NEGATIVA	INDISPONÍVEL	DMSE/SEE
	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NOS MERCADOS DE DOWNSTREAM	NÚMERO DE AGENTES	ANUAL	POSITIVA	SIM	ANP
	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NO MERCADO DE GÁS NATURAL	NÚMERO DE AGENTES	ANUAL	POSITIVA	SIM	ANP
APRIMORAR OS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO	NÚMERO DE MARCOS LEGAL E	NÚMERO DE MARCOS ALTERADOS	SEMESTRAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (P/SGM)	SGM: DNPM E SGM

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	POLARIDADE	DISPONIBILIDADE	FONTE
COM SEGURANÇA JURÍDICA	REGULATÓRIO APRIMORADOS					
APRIMORAR O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SETORIAL	NÚMERO DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL	NÚMERO DE AÇÕES	SEMESTRAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (P/SGM)	SGM
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE MINERAÇÃO	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL	IBGE/MINISTÉRIO DAS CIDADES
AMPLIAR E DIVULGAR O CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	SEMESTRAL	POSITIVA	SGM: DISPONÍVEL SEE: PARCIAL (EM ALGUNS PRODUTOS) SPG: DISPONÍVEL	SGM (DNPM E CPRM) SEE: SEE SPG: SPG
FORTALECER AS ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS E A SUPERVISÃO MINISTERIAL	SUPERVISÃO DO CUMPRIMENTO DE EXIGÊNCIAS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL	AECI
APRIMORAR A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (FÁCIL ACESSO)	INSTRUMENTO A SER ELABORADO - ESCRITÓRIO DE PROCESSOS (EP) EM FASE DE CONSTITUIÇÃO
APRIMORAR A GOVERNANÇA	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	VERIFICAR	ESCRITÓRIO DE GESTÃO
DESENVOLVER A GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES DOS SETORES ENERGÉTICO E MINERAL	INFORMACOES SISTEMATIZADAS	NÚMERO	SEMESTRAL	POSITIVA	VERIFICAR	SPE, SEE, SGM, SPG
FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO INTERNA	NÚMERO	SEMESTRAL	POSITIVA	NÃO	ASCOM
	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO EXTERNA	NÚMERO	SEMESTRAL	POSITIVA	NÃO	ASCOM
GARANTIR O ALINHAMENTO INTERNO NA ATUAÇÃO DO MME	ÍNDICE DE REUNIOES DE INTEGRACAO E ALINHAMENTO	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	NÃO	ESCRITÓRIO DE GESTÃO
FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SISTEMA DE REGISTRO DE EVENTOS - SRH

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	POLARIDADE	DISPONIBILIDADE	FONTE
	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (FÁCIL ACESSO)	PESQUISA DE CLIMA (FORMULÁRIO A SER APRIMORADO PELA ÁREA)
	ÍNDICE DE PERDA DE SERVIDORES	PERCENTUAL	SEMESTRAL	NEGATIVA	DISPONÍVEL	SIAPÉ
MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS DE TI	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SISTEMY CENTER OPERATION MANAGER
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA FÍSICA	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	INDISPONÍVEL (FÁCIL ACESSO)	PESQUISA DE CLIMA (FORMULÁRIO A SER APRIMORADO PELA ÁREA)
MAXIMIZAR OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO EFETIVA DOS RECURSOS	TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SIAFI GERENCIAL
	TAXA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA	PERCENTUAL	SEMESTRAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	SIAFI GERENCIAL
GARANTIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	ÍNDICE DE ORÇAMENTO DO MME APROVADO NA LOA	PERCENTUAL	ANUAL	POSITIVA	DISPONÍVEL	TESOURO GERENCIAL

Tabela 17 – Painel Validado de Indicadores e Metas (Parte II: Unidade de Medida, Periodicidade, Polaridade, Disponibilidade, Fonte)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META				
		2017	2018	2019	2020	2021
SEGURANÇA ENERGÉTICA	ÍNDICE DE RISCO DE DÉFICIT (ENERGIA ELÉTRICA)	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA GERAÇÃO	4889,00	8289,00	5610,00	4283,00	137,00
	PREVISÃO DA EXPANSÃO DA TRANSMISSÃO	3509,00	7558,00	9982,00	2161,00	4714,00
	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	14	14	14	14	14
	RELAÇÃO ENTRE RESERVA E PRODUÇÃO DE GÁS NATURAL	12	12	12	12	12
UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENERGIA ELÉTRICA	ÍNDICE DE UNIVERSALIZAÇÃO RURAL	96,19%	97,76%	98,60%	99,18%	99,72%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO LUZ PARA TODOS	96,18%	100,00%	-	-	-
USO RACIONAL DA ENERGIA	INTENSIDADE DE CONSUMO FINAL EM RELAÇÃO AO PIB	0,0798	0,0803	0,0807	0,0808	0,0805
RACIONALIDADE ECONÔMICA NA ATUAÇÃO DO MME EM PROLA SOCIEDADE	REDUÇÃO DE SUBSÍDIOS DA CDE	0%	A DEFINIR	A DEFINIR	A DEFINIR	A DEFINIR
APROVEITAMENTO DOS RECURSOS ENERGÉTICOS E MINERAIS DE	ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	1	1	2	2	2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META				
		2017	2018	2019	2020	2021
FORMA SUSTENTÁVEL	PROPORÇÃO DE RENOVÁVEIS NA MATRIZ ENERGÉTICA	43,8	44,0	44,1	44,2	44,3
AMBIENTE DE CONFIANÇA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE PARA OS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	DINÂMICA DO SETOR MINERAL	18300	18300	18300	18300	18300
	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DA ANP	20%	23%	26%	29%	32%
	ÍNDICE DE SUCESSO NOS LEILÕES DE TRANSMISSÃO	80%	80%	80%	80%	80%
	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NOS LEILÕES DE GERAÇÃO PARA O ANO CORRENTE	75%	77%	40%	80%	80%
	% DA LIQUIDAÇÃO DO MCP NÃO PAGO	75%	30%	20%	15%	10%
	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NOS MERCADOS DE DOWNSTREAM	(FORN DISTR) GASOLINA (5 8) DIESEL (8 7) GLP (1 7)	(FORN DISTR) GASOLINA (6 9) DIESEL (9 8) GLP (1 7)	(FORN DISTR) GASOLINA (6 9) DIESEL (9 8) GLP (1 7)	(FORN DISTR) GASOLINA (6 9) DIESEL (9 8) GLP (1 7)	(FORN DISTR) GASOLINA (7 10) DIESEL (10 9) GLP (2 8)
	DIVERSIFICAÇÃO DOS AGENTES NO MERCADO DE GÁS NATURAL	2	3	5	7	10
APRIMORAR OS MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO COM SEGURANÇA JURÍDICA	NÚMERO DE MARCOS LEGAL E REGULATÓRIO APRIMORADOS	10	10	10	10	10
APRIMORAR O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SETORIAL	NÚMERO DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SETORIAL	19	19	19	19	19
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE ENERGIA E MINERAÇÃO	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO TERRITORIAL NOS SETORES DE MINERAÇÃO	1	3	2	2	2
AMPLIAR E DIVULGAR O CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	NÚMERO DE RELATÓRIOS E PUBLICAÇÕES GERADAS PELO MME SOBRE CONHECIMENTO ENERGÉTICO E GEOLÓGICO	68	68	68	68	68
FORTALECER AS ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS E A SUPERVISÃO MINISTERIAL	SUPERVISÃO DO CUMPRIMENTO DE EXIGÊNCIAS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO	90%	95%	95%	95%	95%
APRIMORAR A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS	20%	30%	30%	60%	80%
APRIMORAR A GOVERNANÇA	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	12	18	22	28	30
DESENVOLVER A GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES DOS SETORES ENERGÉTICO E MINERAL	INFORMACOES SISTEMATIZADAS	1	20	20	20	20

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META				
		2017	2018	2019	2020	2021
FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO INTERNA	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500
	QUANTIDADE DE PRODUTOS REALIZADOS PARA COMUNICAÇÃO EXTERNA	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000
GARANTIR O ALINHAMENTO INTERNO NA ATUAÇÃO DO MME	ÍNDICE DE REUNIOES DE INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO	2	4	4	4	4
FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS	15%	25%	25%	25%	25%
	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	20%	ND	35%	ND	50%
	ÍNDICE DE PERDA DE SERVIDORES	50%	40%	40%	30%	20%
MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS DE TI	85%	85%	90%	90%	90%
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA FÍSICA	85%	85%	90%	90%	90%
MAXIMIZAR OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO EFETIVA DOS RECURSOS	TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	80%	80%	85%	85%	90%
	TAXA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA	80%	80%	85%	85%	90%
GARANTIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	ÍNDICE DE ORÇAMENTO DO MME APROVADO NA LOA	45%	40%	35%	35%	35%

Tabela 18 – Painel Validado de Indicadores e Metas (Parte III: Metas 2017-2021)

Capítulo VI: Portfólio de Projetos

1. Introdução

O planejamento estratégico, em linhas gerais, está apoiado em um trinômio: objetivos estratégicos (mapa estratégico), metas e iniciativas estratégicas (projetos e processos). 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. A cada ciclo de gestão 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, p.244) 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”.

Pesquisa publicada na revista Mundo Project Management em fevereiro/março de 2012 verifica a utilização de práticas de gestão de portfólio de projetos em organizações brasileiras. Alguns resultados desta pesquisa chamam atenção. Quanto ao alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, 66,7% dos entrevistados destacaram um desvio sobre a efetividade das práticas de gerenciamento de portfólio na empresa em que trabalha (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 21); A maioria dos entrevistados (57,1%) não se sente confortável quando é necessário tomar decisões sobre selecionar, priorizar, cancelar ou adiar seus projetos a partir das informações disponíveis (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 21); 45,2% dos respondentes à pesquisa indicaram haver influência política na decisão sobre o portfólio de projetos de suas organizações (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 23).

Os dados da pesquisa trazem a percepção que ainda há um grande espaço para melhoria nos processos de tomada de decisão sobre os projetos organizacionais. Melhorar a quantidade e qualidade das informações sobre o portfólio e alinhar os modelos de decisão aos processos e maturidade em gestão da organização parecem ser desafios imediatos a serem superados para a efetiva gestão do portfólio de projetos em organizações.

1.1 Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos

Aqui apresentamos uma técnica para gestão do portfólio de projetos baseada no acúmulo de experiência da STEINBEIS-SIBE do Brasil em projetos de implantação de gestão estratégica e em modelos teóricos observados na literatura especializada.

O modelo de gestão de portfólio de projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil se baseia em três processos básicos defendidos por Kerzner (2006):

- **AVALIAÇÃO PRELIMINAR:** diz respeito à análise quanto a pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos, verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. E também estudos de custo-benefício, considerando os benefícios tangíveis e intangíveis e os custos diretos e indiretos aplicados à iniciativa;
- **SELEÇÃO ESTRATÉGICA:** corresponde à adequação dos projetos aos objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, como cada projeto contribui ou não para o alcance da estratégia da instituição. Além disso, os projetos devem ser priorizados em nível de importância estratégica deixando claro uma hierarquia entre as iniciativas; e
- **PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA:** relaciona-se com a distribuição temporal dos projetos, com quantos projetos a organização estará se comprometendo simultaneamente. A seleção e a priorização de projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização do retorno em detrimento ao risco do portfólio.

Seguindo a orientação conceitual definida por Kerzner, o Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil (MGPP) desdobra as três etapas sugeridas pelo autor nas seguintes fases e atividades:

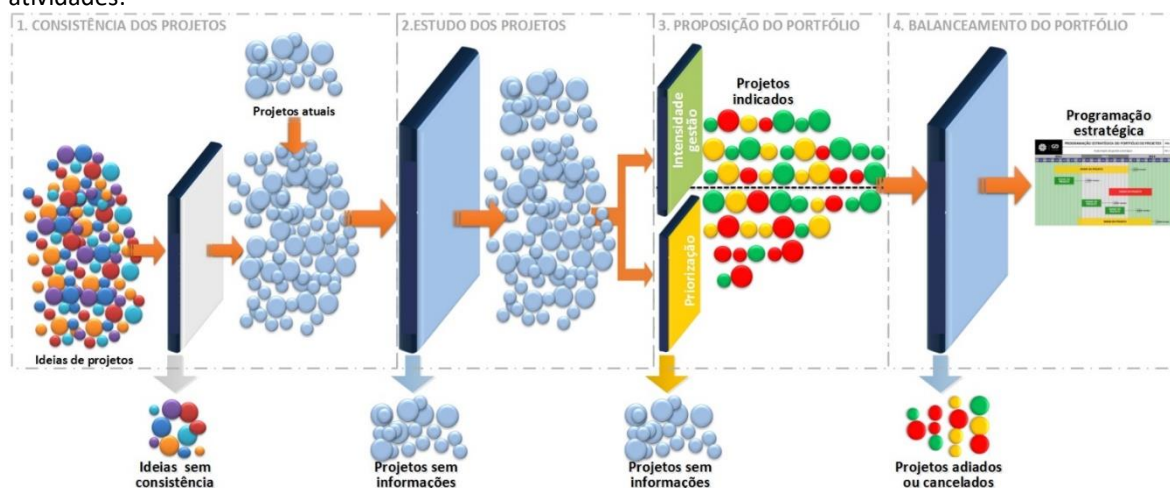


Figura 25 – Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos – STEINBEIS-SIBE do Brasil (Alinhamento ao modelo conceitual de Kerzner)

- **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”.
- **BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO:** envolve a validação do portfólio com a previsão de possíveis inclusões e exclusões de projetos na proposta de carteira estabelecida da etapa anterior. As atividades previstas são: “definir o portfólio” e “realizar programação estratégica do portfólio”.

1.1.1 Consistência dos Projetos

O modelo se inicia com a proposição de ideias de projetos. A organização deve dispor de um conjunto de propostas de projetos, estruturadas em um modelo comum, para que possam ser avaliadas e selecionadas por uma determinada liderança. O presente modelo considera o planejamento estratégico como motivador do surgimento de projetos e, a partir desse ponto, estrutura suas atividades. Destaca-se, entretanto, que durante a implantação do planejamento estratégico novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da organização e novas necessidades. Neste caso, o modelo deverá adaptar-se e criar ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico alinhado ao modelo de gestão adotado pela organização.

O primeiro passo é estimular e captar o maior conjunto de ideias de projetos. A realização de um *workshop* é propiciar um ambiente criativo que estimule a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento dos desafios. Em sequência, as ideias de projetos devem ser formalizadas em um documento capaz de estruturar o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura do projeto (TAP) é a “certidão de nascimento do projeto” que deverá trazer as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP deverá ser feito pelo responsável da iniciativa em colaboração com as equipes envolvidas.

A verificação da consistência dos projetos implica na análise realizada por especialistas em gestão de projetos que devem observar se o projeto está conforme ou não as orientações metodológicas envolvidas na elaboração do TAP. Ou seja, todos os elementos presentes no TAP devem estar preenchidos de forma clara e coerente com a estratégia e produtos do projeto.

1.1.2 Estudo dos Projetos

O estudo dos projetos envolve a avaliação de impacto dos projetos para a organização, a análise dos riscos e a percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

O aprofundamento das informações sobre cada projeto deve ser direcionado por um conjunto de critérios que integrarão a Matriz Multicritérios, detalhada posteriormente. Os critérios não são fixos e podem, dependendo de cada organização, ser alterados de acordo com a forma de análise de seu portfólio de projetos.

Na sequência, serão apresentados alguns critérios mais comumente utilizados em análise de portfólio de projetos.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico, segundo a seguinte escala de pontos: nota zero - nenhuma contribuição para o objetivo estratégico; nota um - contribuição indireta para o objetivo; e nota três - forte contribuição para o objetivo estratégico.

Com a intenção de convergir o foco dos projetos para objetivos estratégicos prioritários para um determinado período sugere-se, para cada perspectiva do Mapa Estratégico, a indicação de desafios prioritários. Os projetos que tiverem forte contribuição para os objetivos estratégicos prioritários deverão receber nota dez. Ao final deverá ser gerada uma lista de classificação, em ordem decrescente, a partir do número total de pontos de cada projeto.

VISIBILIDADE ESTRATÉGICA

Avalia a relevância do projeto na perspectiva política de sua liderança ou sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade política, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. A escala de avaliação deste critério é apresentada abaixo:

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Muito Alta:	o projeto apresenta elevado retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
Alta:	o projeto apresenta retorno direto a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
Moderada:	o projeto apresenta retorno indireto a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
Baixo:	o projeto apresenta pouco retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
Muito Baixo:	o projeto apresenta retorno incipiente a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
Nenhum:	o projeto não apresenta retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.

Tabela 19 – Faixa de Avaliação – Critério: Visibilidade Estratégica

GUT (GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA)

Trata-se de um coeficiente que combina três indicadores: gravidade, urgência e tendência. Gravidade representa o impacto do problema na organização, e pode estar ligado a questões legais, recursos ou mesmo da atividade fim. A urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes. Tendência avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito a tendência é de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? A escala de avaliação deste critério é apresentada a seguir:

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	EXTREMAMENTE GRAVE	PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA	IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE
4	MUITO GRAVE	É URGENTE	IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO
3	GRAVE	O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL	IRÁ PIORAR
2	POUCO GRAVE	POUCO URGENTE	IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO
1	SEM GRAVIDADE	PODE ESPERAR	NÃO IRÁ MUDAR

Tabela 20 – Faixa de Avaliação – Critério: Gravidade, Urgência e Tendência

COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto.

A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: nenhum comprometimento; baixo comprometimento; e alto comprometimento. O quadro abaixo apresenta a forma de avaliação neste critério.

PARTES INTERESSADAS	MUITO ALTO	ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO
USUÁRIO FINAL					
PATROCINADOR DO PROJETO					
UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO					
EQUIPE DO PROJETO					
GESTOR (LÍDER) DO PROJETO					

Tabela 21 – Faixa de Avaliação – Critério: Partes Interessadas

CONHECIMENTO TÉCNICO

Avalia se o conhecimento técnico disponível na organização é suficiente para realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, consequentemente, menor será o “custo” de sua realização. A escala de avaliação deste critério é apresentada abaixo:

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Pleno: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar todas as ações do projeto	
Alto: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar as ações críticas do projeto	
Moderado: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar algumas das ações do projeto	
Baixo: conhecimento e experiência insuficientes na organização para realizar as ações do projeto	
Inexistente: não existe nenhum tipo de conhecimento ou experiência anterior na organização para realizar as ações do projeto	

Tabela 22 – Faixa de Avaliação – Critério: Conhecimento Técnico

RISCOS

Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. Os impactos serão dimensionados na escala: alto / significativo / moderado / baixo / insignificante. A probabilidade variará da seguinte forma: quase certo / provável / possível / improvável / remoto. A combinação entre as duas variáveis gerará a classificação segundo os tipos: risco alto, risco significativo, risco moderado e risco baixo.

De forma a criar uma base comum de comparação entre os riscos envolvidos nos projetos foi definido um conjunto de eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. O quadro que segue explicita esses elementos.

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
RISCO 01: Descontinuidade do financiamento do projeto	Trata-se da interrupção total ou parcial do fluxo de recursos financeiros destinados ao projeto. As causas desse evento podem ser variadas, ou seja, contingenciamentos de recursos organizacionais, perda de prioridade do projeto, ineficiência na execução dos recursos, dentre outros. A consequência imediata desse risco pode ser alterações em seu escopo ou qualidade ou mesmo atrasos nas entregas. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala: ☐ Alto: alterações fatais no escopo, qualidade ou tempo do projeto; ☐ Significativo: as alterações no projeto são severas, mas podem ser aceitas com nova validação em seu escopo ou prazos; ☐ Moderado: o impacto pode ser amenizado ampliando significativamente o tempo do projeto; ☐ Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; ☐ Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.
RISCO 02: Alteração política no contexto institucional	Corresponde a mudanças na cadeia de comando da instituição responsável pela execução (implantação) do projeto. São consideradas alterações que afetam diretamente o ambiente do projeto, ou seja, podem estar relacionadas, mas não se limitando a: alta administração (Ministro, Presidente ou Secretário) ou gerência intermediária (Diretor, Gerente Geral ou Coordenadores). O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala: ☐ Alto: a mudança política inviabiliza a continuidade do projeto;

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
	☐ Significativo: as mudanças políticas geram muitas alterações no escopo, qualidade e cronograma; ☐ Moderado: o impacto gerado pela mudança política causa atrasos significativos ao projeto; ☐ Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; ☐ Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.
RISCO 03: Mobilização da equipe do projeto	Trata-se da dificuldade de engajamento efetivo dos recursos humanos (servidores ou terceirizados) alocados para o projeto. Mudanças na equipe e/ou a dedicação inadequada das pessoas designadas para o projeto fragilizam diretamente sua execução. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala: ☐ Alto: as mudanças na equipe inviabilizam a continuidade do projeto; ☐ Significativo: as mudanças na equipe geram severos impactos no cronograma e qualidade das entregas; ☐ Moderado: as mudanças na equipe geram atrasos as entregas do projeto; ☐ Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; ☐ Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.

Tabela 23 – Faixa de Avaliação – Critério: Riscos

Em que pese à existência de outros riscos a que os projetos estão submetidos, a proposta do modelo é gerar uma base comparativa entres eles, considerando eventos mais comuns de riscos negativos.

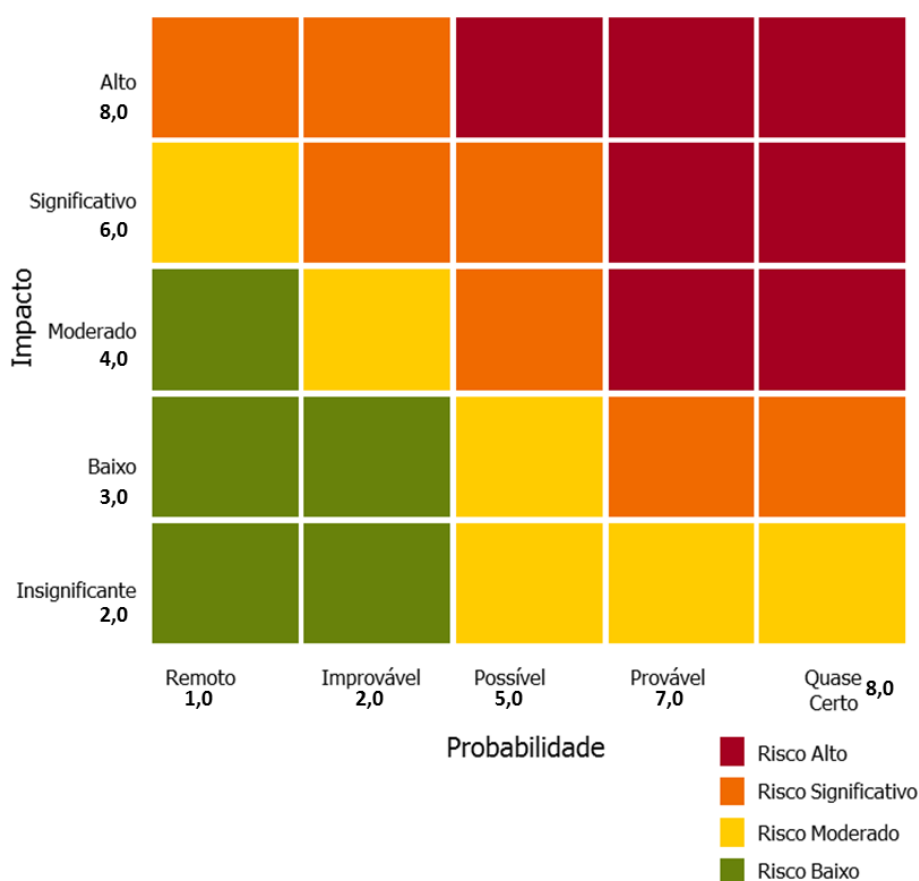


Figura 26 – Matriz de Avaliação de Riscos

Depois de calculados os riscos do projeto, deverá ser calculada a média dos três maiores valores dos riscos analisados. O resultado da operação será a pontuação do risco obtida para o projeto.

INTENSIDADE DE GESTÃO

A decisão sobre quais projetos deverão compor a carteira de projetos institucional deve considerar, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, ou seja, a intensidade de gestão. Deve-se mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento.

A base de análise da intensidade de gestão avalia três fatores, dentre eles, o nível de articulação exigido pelo projeto. Esse fator envolve os seguintes critérios:

- **EQUIPE DO PROJETO:** trata-se dos recursos humanos da organização com alguma dedicação na execução de tarefas do projeto. Por esse critério é analisado a quantidade e a dificuldade de articulação entre as pessoas que irão compor a equipe de trabalho;
- **FORNECEDORES:** representam os atores que, por meio de uma relação comercial, disponibilizam insumos que serão utilizados nas atividades do projeto. Em geral, por se tratar de um fator crítico com impactos diretos aos resultados e desempenho da iniciativa, deve-se avaliar a quantidade e a dificuldade de articulação com os potenciais fornecedores do projeto;
- **PARCEIROS:** assim como os fornecedores, também, entregam ao projeto insumos ou produtos que serão usados ao longo da iniciativa. Entretanto, como a relação entre a organização empreendedora do projeto é seus parceiros é institucional, cabe uma classificação diferenciada;
- **BENEFICIÁRIOS:** correspondem aos atores que irão utilizar dos produtos do projeto ou diretamente se beneficiar dos mesmos. Como eles devem ser envolvidos durante todo o projeto, será feita uma reflexão sobre a dificuldade de comunicação com esses atores.

Outro fator considerado na análise da intensidade de gestão é a necessidade de aporte de recursos ao projeto. Esse fator será analisado com base nos critérios:

- **FONTE ORÇAMENTÁRIA:** instituições, programas, ações, entre outros, que serão provedores de recursos financeiros ao projeto. Deve-se analisar como se dá o arranjo dessas fontes no projeto;
- **EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** trata-se dos mecanismos e formas de execução / operação dos recursos financeiros alocados no projeto. Dada as fontes orçamentárias previstas para o projeto, deverá ser feita uma análise do grau de dificuldade de utilização das mesmas;
- **ESPECIALIDADE:** o trabalho envolvido no projeto pode requerer o uso de especialistas na execução de algumas tarefas. Esse critério avalia a necessidade de contratação pessoal com competências técnicas muito específicas ou difíceis de serem encontradas.

O terceiro a ser considerado para avaliação da complexidade de execução do projeto é a duração do mesmo. Entende-se que projetos mais longos estão mais sujeitos a oscilações do contexto organizacional e por isso torna-se crítico.

O quadro que segue organiza os fatores e critérios para avaliação da intensidade de gestão dos projetos:

FATOR DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIO	ANÁLISE
NECESSIDADE DE ARTICULAÇÃO	Equipe do projeto [5]	☐ Poucas pessoas envolvidas no projeto: gestor + poucos executores da mesma unidade. ☐ Moderado envolvimento de pessoas: gestor + muitos executores da mesma unidade. ☐ Grande envolvimento de pessoas: gestor + executores das unidades distintas.
	Fornecedores [4]	☐ Não envolve contratação de fornecedores. ☐ Baixa demanda por contratação de fornecedores. ☐ Grande demanda por contratação de fornecedores.
	Parceiros [2]	☐ Não existe o envolvimento de parceiros na execução direta de ações. ☐ Baixo envolvimento de parceiros na execução direta de ações. ☐ Grande envolvimento de parceiros na execução direta de ações.
	Beneficiários [1]	☐ Beneficiários diretos são da própria instituição. ☐ Facilidade de articulação com os beneficiários diretos. ☐ Dificuldade de articulação com os beneficiários diretos.
APORTE DE RECURSOS	Fonte orçamentária [2]	☐ Sem uso de fonte orçamentária. ☐ Utilização de uma fonte orçamentária. ☐ Utilização de várias fontes orçamentárias.
	Execução orçamentária [3]	☐ Facilidade de execução orçamentária. ☐ Dificuldade de execução orçamentária. ☐ Muita dificuldade de execução orçamentária.
	Especialidade [5]	☐ As ações não demandam por especialidades técnicas críticas. ☐ Demandas pontuais por especialidades técnicas críticas. ☐ Grande dependência de RH qualificados.
HORIZONTE DE EXECUÇÃO	Tempo [2]	☐ Execução do projeto inferior a 1 ano. ☐ Execução do projeto de 1 a 2 anos. ☐ Execução do projeto superior a dois anos.

Tabela 24 – Faixa de Avaliação – Critério: Intensidade de Gestão

1.1.3 Proposição do Portfólio de Projetos

O produto desta etapa será um ranking dos projetos classificados como estratégicos e prioritários. Projetos estratégicos são, por definição, iniciativas que guardam uma relação adequada de custo-benefício ao mesmo tempo em que tem forte vinculação com a estratégia da organização.

Índice de Performance do projeto é dado pela soma das notas obtidas por cada projeto no critério, multiplicado pelo respectivo peso. A partir do cálculo do Índice de Performance será definida a fronteira de eficiência da carteira de projetos, representada por uma faixa na qual os projetos possuem grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos. No âmbito deste modelo, sugere-se que a fronteira de eficiência seja dada pela média dos valores do índice de performance dos projetos. Um gráfico que posiciona os projetos em ordem decrescente quanto ao seu Índice de Performance facilita a visualização da classificação. A fronteira de eficiência é apenas uma referência, que posiciona os projetos que serão incluídos na Carteira de Projetos de um determinado plano estratégico, dada à capacidade de investimento da organização e disposição de pessoal qualificado para sua gestão.

O portfólio de projetos deve, em geral, trazer maior impacto com menor esforço de implantação. Desta forma, é importante buscar uma carteira balanceada, na qual minimize a quantidade de projetos com alta intensidade de gestão e priorizando projeto com baixa intensidade de gestão.

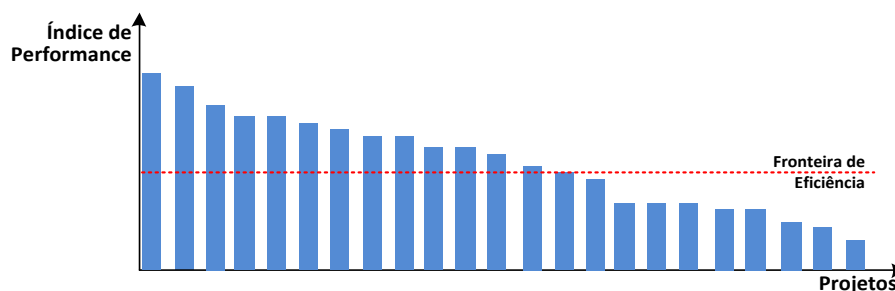


Figura 27 – Índice de Eficiência da Carteira de Projetos (Modelo)

A materialização do portfólio de projetos é dada pela programação estratégica que corresponde a distribuição temporal dos projetos, associando o nível de intensidade de gestão de cada projeto.

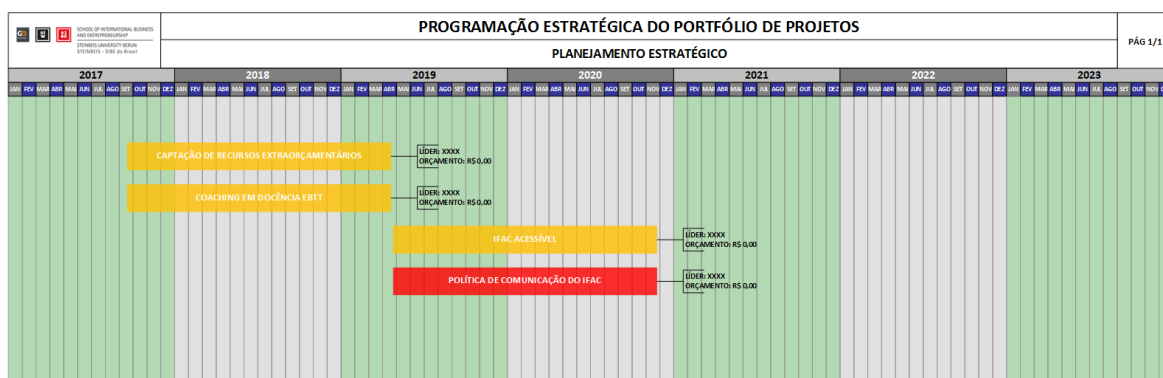


Figura 28 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos (Modelo)

1.1.4 Matriz Multicritérios

Trata-se de um algoritmo que analisa cada projeto por meio da combinação entre os critérios de avaliação selecionados. O resultado da matriz é um ranking, uma lista de projetos, ordenados pela maior pontuação, dando priorização ao portfólio.

De forma a representar os desejos das lideranças da organização de forma isenta, a matriz se utiliza de pesos entre os critérios selecionados. Para tanto, faz-se necessário utilizar uma ferramenta capaz de estruturar a tomada de decisão em ambientes complexos que combine as diversas variáveis prevista no modelo.

A técnica *Analytic Hierarchy Process* (AHP) foi escolhida para traduzir as expectativas das lideranças da organização sobre os projetos a partir da atribuição de pesos aos critérios ou variáveis. Desenvolvida por

Thomas L. Saaty, em 1970, essa técnica vem sendo utilizada, desde então, em diversos ambientes complexos, em que pessoas trabalham em conjunto para tomar decisões e onde percepções humanas, julgamentos e consequências possuem repercussão de longo prazo (BHUSHAN; RAI, 2004).

Resumidamente, a AHP envolve o alcance de um objetivo a partir da estruturação de variáveis que orientam a escolha de alternativas que contribuiriam para a solução do problema (objetivo). Dada essa lógica, os avaliadores criam uma hierarquia entre os critérios (variáveis) por meio da comparação entre os critérios. Essa comparação pode utilizar dados concretos das alternativas ou julgamentos humanos como forma de informação subjacente (SAATY, 2008).

Em outras palavras, a AHP permite o alcance de valores numéricos que são atribuídos a cada critério, ponderando a importância entre eles. A AHP se diferencia de outras técnicas comparativas pelo fato de traduzir informações subjetivas e empírica em dados matemáticos. A metodologia utilizada no Modelo de Gestão de Portfólio utiliza a escala proposta por Saaty como forma de avaliação das variáveis (SAATY, 2005). Desta forma, comparando os critérios dois a dois é utilizada a seguinte tabela:

Escala	Avaliação Numérica	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

Figura 29 – Modelo de Gestão de Portfólio – Escala Proposta por Saaty

1.1.5 Balanceamento do Portfólio de Projetos

Trata-se da definição de quais projetos deverão compor o portfólio para um determinado plano estratégico ou período. Com base no resultado das atividades anteriores e na disponibilidade de recursos financeiros e recursos humanos qualificados e adequados a cada projeto, as lideranças deverão definir quais deles deverão ser iniciados, prolongados, descontinuados ou interrompidos.

2. Estratégia de Execução

A proposta do Portfólio de Projetos foi desenvolvida com base em eventos voltados à construção de um conjunto de projetos que possibilitariam a implementação dos objetivos estratégicos definidos para o Ministério.

WORKSHOP – IDEIAS DE PROJETOS

i. Objetivos do *workshop*

- Contribuir para a construção de um Portfólio de Projetos alinhado ao Mapa Estratégico.

ii. Produto do *workshop*

- Levantamento de ideias de projetos estratégicos;
- Consolidação da Proposta de Portfólio de Projetos Estratégicos.

iii. Público-alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes deste *workshop* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado pelo Grupo Operacional.

Após a realização da Oficina de Ideias de Projetos, foram realizadas 2 (duas) reuniões:

- A primeira reunião foi realizada junto à Secretaria-Executiva com o objetivo de analisar as iniciativas atualmente em desenvolvimento no MME e classificá-las de acordo com dois critérios: (1) iniciativas que estivessem alinhadas ao Planejamento Estratégico desenvolvido; e (2) iniciativas que tivessem a características de projetos e que pudessem compor o Portfólio de Projetos Estratégicos do MME;
- A segunda reunião foi realizada com a CTPE com o objetivo de apresentar as iniciativas selecionadas e aprovar o conjunto de projetos a ser estruturado e detalhado pela STEINBEIS-SIBE do Brasil.

3. Resultados

O resultado da estruturação do Portfólio de Projetos consolida o conjunto de iniciativas que possibilitarão a implantação do Planejamento Estratégico e o consequente alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos: Ideias de Projetos – Contribuição dos Participantes, Ideias de Projetos – Refinamento Técnico e Portfólio de Projetos Validado.

3.1 Ideias Iniciais de Projetos – Contribuição dos Participantes

- Suprimento das Necessidades de Pessoal;
- Realocação Interna de Pessoal;
- Processo de Meritocracia;
- Jornada Flexível;
- Capacitação nas Áreas Fins;
- Observatório Nacional de Minas e Energia;
- Banco de Dados Integrados de Atendimento de Demandas / INFOR;
- E-MME (Portal de Governo Eletrônico do MME);
- I-MME (Aprimoramento da Comunicação Eletrônica de Dados e Informações Técnicas);
- Integração dos Bancos de Dados Energéticos e Mineração;
- Integração das Informações Energéticas;
- Redes Inteligentes;
- Aprimoramento da Elaboração e Monitoramento da LOA;
- Inovação no Processo de Elaboração do PDTIC;
- Implantação do Escritório de Processos;
- Outorga Online de Títulos Minerários.

3.2 Ideias de Projetos – Refinamento Técnico

- Modernização da Gestão de Pessoas;
- Observatório Nacional de Minas e Energia;
- Redes Inteligentes;
- Aprimoramento da Elaboração e Monitoramento da LOA;
- Inovação no Processo de Elaboração do PDTIC;
- Implantação do Escritório de Processos;
- Outorga Online de Títulos Minerários.

3.3 Portfólio de Ideias de Projetos

- REATE;
- Atualização e Gestão do PDTIC;
- Renovabio;
- Redução das Demandas Judiciais do Setor Elétrico;
- Gestão de Pessoas;
- Revitalização da Indústria Mineral Brasileira;
- Estruturação da Área de Mercado;
- Gestão Orçamentária
- Observatório Nacional de Minas e Energia;
- Estruturação do Escritório de Processos;
- Redução de Subsídios;
- Plano de Comunicação Interna e Externa;
- Programa de Fomento à Geração Distribuída;
- Gás para Crescer;
- Outorga Online de Títulos Minerários.

Observação: o Portfólio de Ideias de Projetos deverá ser aprovado pelo Comitê de Governança, formado pelos Secretários e pelo Chefe de Gabinete do Ministro (vide Modelo de Governança, apresentado no Produto 6 do presente projeto de consultoria).

Capítulo VII: Detalhamento dos Projetos

1. Introdução

A abordagem por projetos surge num momento de convergência em que se prioriza a entrega de resultados e a eficiência na gestão. Não obstante, a gestão de projetos passou a ser fator essencial para elevar a capacidade das instituições de governo em mover-se na direção dos objetivos traçados no seu planejamento.

É nesse contexto que se inclui a iniciativa apresentada neste documento: adaptar um método de gerenciamento de projetos para a instituição. Peter Senge em seu livro “A quinta disciplina” destaca a importância das organizações que aprendem e ressalta que a força ativa está nas pessoas. As organizações são compostas por pessoas que carregam consigo duas culturas: a sua própria e aquela adquirida no coletivo da organização. Além da cultura, as pessoas também possuem vontade, mente e uma forma de pensar própria, elementos que precisam ser considerados e valorizados em processos que envolvem mudanças. Não basta repassar aos servidores uma visão fragmentada do processo de implantação de um método de gestão de projetos. Todos precisam imergir no processo de construção da metodologia de forma a construir coletivamente o real significado e valor da proposta no trabalho de cada um dentro da organização. Não basta informar o servidor das necessidades de mudança ou desenvolver neles a habilidade para mudar. É preciso, acima de tudo, desenvolver no íntimo do servidor a necessidade e vontade de mudar.

Constitui-se em um marco do planejamento estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio de projetos estratégicos. O detalhamento destes projetos se insere no contexto do planejamento estratégico da organização com o papel de materializar a estratégia organizacional a partir da entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da organização que, de forma participativa, construíram as informações presentes neste documento.

1.1 Conceitos Básicos

1.1.1 Projeto – definição

Para o *Project Management Institute* (PMI), projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. Ou seja, o projeto tem uma “vida” delimitada, começa e acaba. Não existe indefinidamente. Não se confunde com atividades de rotina.

Para o Governo Federal projeto tem a seguinte conceituação: “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”. (Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.48,55).

É importante destacar que, tanto na definição do PMI quanto na definição do Governo Federal (PPA), a estrutura básica do conceito de projetos é recorrente, ou seja: percepção clara de um produto a ser entregue (escopo) para um determinado esforço predefinido.

Kerzner (2006) propõe um entendimento mais global. Ele o define como uma atividade multifuncional, pois o papel do Gerente ou Líder do Projeto é mais visto como o de integrador, do que o de um especialista. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas que pretende atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes dos projetos.

1.1.2 Programa – definição

Para o PMI, programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Mas programas também podem ser entendidos como um modelo de gestão formado pela interação de um conjunto de projetos gerenciados para o alcance de um objetivo comum, passível de ser gerido e mensurado por indicadores. A escolha de atuação por programa se dá pela percepção de que os projetos, geridos isoladamente, não são capazes de coordenar a atenção e os esforços necessários para o enfrentamento de um problema comum. A vantagem que o programa apresenta diz respeito ao aumento da amplitude da intervenção dos projetos que, somados, otimizam os esforços de gestão, de alavancagem de recursos e de ampliação de benefícios e resultados.

De forma sucinta, um programa deve, a partir da definição de uma transformação desejada, articular um grupo de projetos cujos resultados possam contribuir, diretamente, para o alcance do seu objetivo. O tempo de desenvolvimento de um programa pode ser definido ou não.

1.1.3 Subprojeto

Um subprojeto é uma parte menor do projeto total, criada quando um projeto é subdividido em componentes ou partes mais facilmente gerenciáveis.

1.1.4 Portfólio de projetos

Um portfólio de projetos refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas da carteira podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

1.1.5 Partes interessadas

Partes interessadas (*stakeholders*) de um projeto correspondem a pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas variam de acordo com sua complexidade.

1.1.6 Interfaces do gerenciamento de projetos

O PMI organizou um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) que reúne um conjunto das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. Esse conjunto de conhecimentos descreve o conhecimento exclusivo da área de Gerenciamento de Projetos. Entretanto, outros conhecimentos são importantes para o sucesso de um projeto.

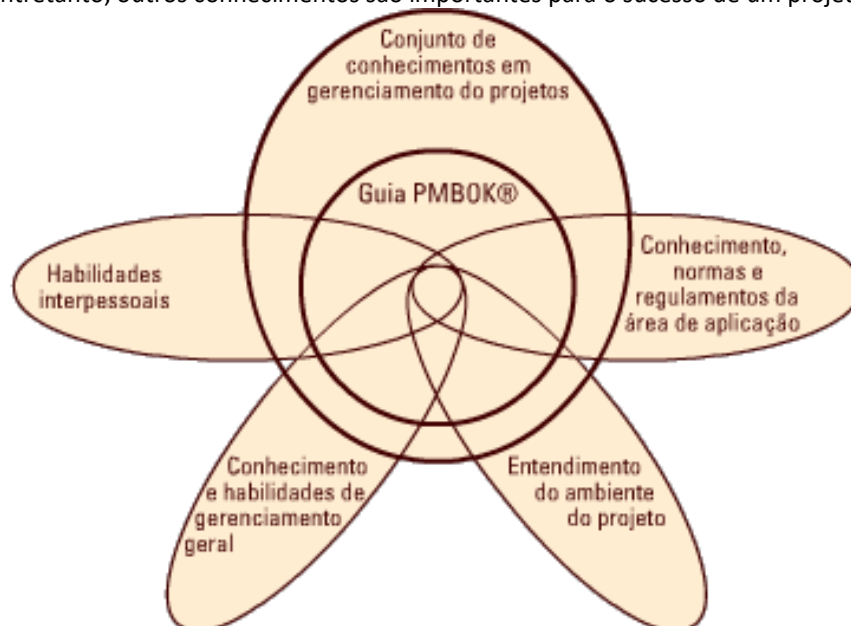


Figura 30 – Conhecimentos Necessários para o Sucesso dos Projetos

1.1.7 Ciclo de vida dos projetos

O ciclo de vida de um projeto pode ser entendido por um conjunto de fases que levam a obtenção do produto principal do projeto. As fases que irão compor o ciclo de vida facilitam o controle e clarificam o caminho escolhido pela equipe do projeto. O ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia. A metodologia adotada permite que cada equipe defina o conjunto de fases do ciclo de vida de seus projetos. Vale destacar que cada fase é marcada pela entrega de um produto principal (ou produtos principais).

Considerando que os projetos variam em tamanho e complexidade, o ciclo de vida dos projetos pode ser mapeado pela seguinte estrutura: início; organização e preparação; execução do trabalho do projeto; encerramento do Projeto.



Figura 31 – Ciclo de Vida dos Projetos

1.1.8 Premissas e restrições

Premissas são hipóteses que assumimos como verdadeiras para o projeto. São fatores que, para propósitos de planejamento, consideramos como certos, reais e seguros. Devem ser específicas, precisas e claras. O Líder do Projeto não necessita comprovar que são verdadeiras. São afirmações necessárias para a execução e controle do projeto.

Em geral, as premissas oferecem um grau de risco caso não sejam atendidas e influenciam todos os aspectos do planejamento de um projeto. Devem ser constantemente revisadas e atualizadas durante a fase de planejamento. É preciso documentar detalhadamente estas premissas como condições verdadeiras para a execução do projeto.

Restrições são os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa.

1.2 Gerenciamento de projetos

Gerenciar projetos pode ser conceituado como a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento” (Fonte: PMBOK – 2012). Em outras palavras, significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades que devem estar coordenadas e alinhadas ao sucesso do empreendimento.

Obter sucesso em projetos significa entregar o que foi solicitado dentro do escopo, custo e prazo, levando em consideração as expectativas de clientes e beneficiários, em termos de qualidade.

Um projeto de sucesso é decorrente de uma série de eventos que contribuem para esse fato. Não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto; entretanto, é possível destacar as seguintes diretrizes:

- Focalização de produtos claros e tangíveis a serem entregues nas várias fases do projeto;
- Realização de uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os envolvidos e em todas as fases do projeto;
- Existência de uma liderança forte que combine com a função de Líder de projeto;
- Simplicidade dos processos de Gerenciamento de Projetos, somando-se às práticas e cultura da organização empreendedora do projeto;
- Sistematização de metodologia e ferramentas de Gerenciamento de Projetos.

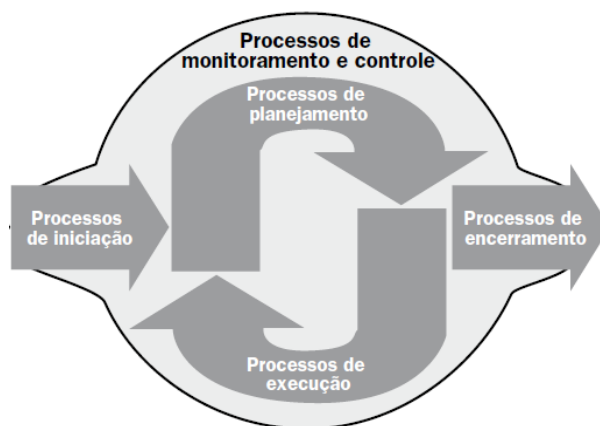


Figura 32 – Processos de Gerenciamento de Projetos

1.2.1 Áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger até dez áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o Gerenciamento de Projetos em termos de seus processos e componentes. Cada uma possui detalhamento específico e abrangência própria; mas ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado. Na gerência de projetos, existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem frequentemente balanceamento entre os objetivos do projeto. O PMI definiu dez áreas de conhecimento, são elas:

- Gerência da **integração**: inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados;
- Gerência do **escopo**: inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para completar de forma bem-sucedida o projeto;
- Gerência do **tempo**: inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto;
- Gerência do **custo**: inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto;
- Gerência da **qualidade**: inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou responsável;
- Gerência de **recursos humanos**: inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas;
- Gerência das **comunicações**: inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto;
- Gerência de **riscos**: inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto;
- Gerência de **aquisições**: inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização;
- Gerência das **partes interessadas**: inclui as atividades para garantir o engajamento e o alinhamento dos atores nos objetivos e ações do projeto.

1.2.2 Diferentes abordagens metodológicas sobre projetos

A estruturação do escopo passa por duas questões básicas: o que será feito (objetivo) a partir de quais entregas (produtos). A definição do objetivo do projeto não é uma tarefa simples, e deve considerar os dois tipos de projetos tratados aqui: de desenvolvimento (atendimento) e de produtos. Diferenciados basicamente pela escala de intervenção, o escopo do projeto de desenvolvimento contempla os itens do projeto de produtos.

Nos projetos de desenvolvimento, o escopo do projeto é composto por:

- **Objetivo:** a transformação da realidade enfrentada leva a situação futura desejada, que corresponde ao objetivo do projeto. Em muitos casos, a situação futura desejada é expressa por um conjunto de sentenças organizadas em uma lógica de meios e fins, como por exemplo: objetivo geral e objetivos específicos;
- **Produtos:** resultantes dos esforços empregados (insumos), relaciona-se aos itens que o projeto irá entregar com sua execução, são os elementos que contribuem para o alcance do objetivo;
- **Ações:** correspondem ao trabalho realizado para geração dos produtos.

Nos projetos de produtos a lógica é mais simples, ou seja, o objetivo do projeto é a obtenção do próprio produto a ser gerado pelas ações. Desta forma, a estrutura do seu escopo é composta apenas pelo produto e subprodutos e suas ações.

Qualquer que seja o tipo do projeto, seu escopo sempre irá focar seus fins e seus meios. Todavia, conhecer o conjunto de objetivos e produtos, bem como suas atividades não esgota todos os elementos necessários para uma gestão adequada. Deve-se especificar, cada objetivo e produto contemplado no escopo.

Em um projeto de desenvolvimento, o objetivo é resultante do efeito de uma série de produtos gerados por atividades. Já que se trata de buscar uma mudança na realidade e não apenas de um produto (projetos de produtos), são necessários uma série de indicadores para demonstrar o alcance da situação pretendida.

2. Estratégia de Execução

O Detalhamento dos Projetos consiste em um conjunto de reuniões, voltadas à estruturação individual de cada um dos projetos. Ou seja, não há um *workshop* específico para sua realização, devendo ter a mesma metodologia para a definição do conjunto de etapas, ações e produtos previstos para cada projeto.

Assim sendo, foram executadas reuniões individuais para os 15 (quinze) produtos do Portfólio de Projetos validado, de forma que todos fornecessem as seguintes informações:

- Termo de Abertura do Projeto (TAP): Documento de formalização e autorização de início dos projetos contidos no portfólio. Contempla informações básicas sobre cada um dos projetos, bem como os critérios necessários para sua priorização dentro do Portfólio de Projetos estabelecido para o MME;
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP): organiza todo o trabalho a ser realizado no projeto. O objetivo é garantir a descrição de todas as etapas relacionadas ao projeto, bem como os produtos associados a cada uma delas:
 - ETAPAS: relaciona-se à forma de organização das ações do projeto. Recomenda-se a identificação de desafios a serem superados pelo projeto como forma de identificação da etapa;
 - AÇÕES: listar os produtos que serão gerados no projeto. Descritos como ação, deve-se atentar para o produto a ser entregue e não apenas no esforço;
 - ENTREGAS: são pontos de controle formados pelas entregas intermediárias de cada ação. Essas entregas devem ser parametrizadas para um período de um mês, ou seja, a cada mês de execução da ação deverá ser marcado pela geração de uma entrega do projeto;
 - ESFORÇO: corresponde a uma avaliação subjetiva do Líder do Projeto acerca do quanto àquela ação corresponde, em termos percentuais, da evolução do projeto. O somatório de todos os esforços, obviamente, deve contemplar os 100% do projeto;
 - DATA: corresponde à data final acordada para a realização da ação.

3. Resultados

O resultado do Detalhamento dos Projetos consolida a documentação inicial de cada um dos projetos, permitindo que todas as informações necessárias para a gestão do portfólio possam ser executadas corretamente, bem como possibilitar o acompanhamento das etapas, ações e entregas previstas.

Para a realização do detalhamento dos 15 (quinze) projetos, foram conduzidas reuniões de alinhamento técnico com os líderes de cada um dos projetos definidos pelo MME. Os projetos documentados e seus líderes encontram-se a seguir. O detalhamento de cada um dos projetos está no Anexo III do presente documento.

Os projetos foram numerados apenas para facilitar a relação da contribuição dos projetos estratégicos com Principais Desafios Resultantes SWOT e PESTAL/CTI – considerado análise integrada com resultados das pesquisas com lideranças interna e externa –, bem como a relação de contribuição com os objetivos estratégicos (vide matrizes de números 6 e 7).

1. REATE – Líder: Clayton de Sousa Pontes;
2. Atualização e Gestão do PDTIC – Líder: Marconi Gonçalves Brasileiro de Sant'Anna;
3. Renovabio – Líder: Miguel Ivan Lacerda;
4. Redução das Demandas Judiciais do Setor Elétrico (Redução de Litigiosidade nos Setores de Minas e Energia) – Líder: Juarez Duarte Franco;
5. Gestão de Pessoas (Suprimento da necessidade de pessoal do MME) – Líder: Sandra Py;
6. Revitalização da Indústria Mineral Brasileira - Regulamentação do Código de Mineração – Líder: Sonia Greco;
7. Estruturação da Área de Mercado – Líder: Robésio Maciel de Sena;
8. Gestão Orçamentária (Aprimoramento da Elaboração e Monitoramento da LOA) – Líder: Claudio Xavier Pereira;
9. Observatório Nacional de Minas e Energia – Líder: Domingos Andreatta;
10. Estruturação do Escritório de Processos – Líder: Manoel Humberto;
11. Redução de Subsídios – Líder: Rutelly Marques da Silva;
12. Plano de Comunicação Interna e Externa – Líder: Assessoria de Comunicação;
13. Programa de Fomento à Geração Distribuída – Líder: Livio Teixeira Andrade;
14. Gás para crescer – Líder: Symone C. S Araújo;
15. Outorga Online de Títulos Minerários (Automação dos Processos Minerários) – Líder: Luiz Paulo Beghelli Júnior.

Principais Desafios Resultantes SWOT e PESTAL/CTI (Considerado análise integrada com resultados das pesquisas com lideranças interna e externa)	Nível de Prioridade	Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME	
		Direta	Indireta
Aumentar o conhecimento geológico e sua disponibilização	1	9	6, 15, 2
Buscar a padronização dos estudos ambientais	1	9	12, 2
Buscar mecanismos de integração das informações entre o MME e as instituições parceiras	1	9, 12, 7	2
Capacitar profissionais em novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração	1	5	12
Compor quadro de pessoal quali-quantitativo adequado	1	5	12
Comprometer o servidor com o planejamento estratégico	1	5, 12	
Criar e implantar um sistema de informações estratégicas do MME	1	9, 12	2
Criar mecanismos motivacionais para estimular a integração entre as áreas e pessoas do MME	1	5, 12	2

Principais Desafios Resultantes SWOT e PESTAL/CTI (Considerado análise integrada com resultados das pesquisas com lideranças interna e externa)	Nível de Prioridade	Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME	
		Direta	Indireta
Fomentar as parcerias entre empresas públicas e privadas para a produção mineral e energética	1	7, 9, 12	2
Garantir a autonomia da gestão administrativa e financeira das agências reguladoras	1	8, 7, 9	12
Implantar ações para o uso racional/eficiente da energia	1	1,3,11, 13,14,15	9, 12
Implantar o Planejamento Estratégico	1	Não-identificada	8, 5, 10, 12
Integrar as políticas energéticas e mineral com a política ambiental	1	Não-identificada	Não-identificada
Reduzir a dependência de bens minerais - agregar valor aos bens minerais, por meio da transformação mineral	1	6	9,12
Reduzir a participação acionária do Governo nas empresas públicas para a diminuição do endividamento	1	11,15	4, 9,12
Revisar/modernizar mecanismos de monitoramento/fiscalização do uso de recursos naturais	1	6 (a ver: 3,1)	9, 10
Fomentar a capacitação técnica sobre novas tecnologias	2	5	9, 10
Fomentar a implementação de redes elétricas inteligentes (Smart Grids)	2	Não-identificada	Não-identificada
Garantir a sustentabilidade financeira das empresas estatais	2	8, 9, 13, 14	15
Gestão do patrimônio de recursos naturais - fomentar a agregação de valor a rejeitos de mineração	2	6	9, 12
Melhorar o planejamento e a execução orçamentária	2	8	10, 4
Desenvolver líderes fortalecendo a cultura do MME	3	5	9, 12
Implantar/criar portal de informações ao investidor com o objetivo de atrair investimentos	3	7, 9	12
Reduzir os encargos setoriais	3	11	9
Sistematizar um modelo de gestão orçamentária	3	8	2

Tabela 25 – Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME aos Principais Desafios Resultantes SWOT e PESTAL/CTI

Objetivos Estratégicos do Mapa Validado	Perspectiva	Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME	
		Direta	Indireta
Garantir recursos orçamentários e financeiros	RECURSOS	8	4, 11, 13, 15
Maximizar os resultados com a aplicação efetiva dos recursos	RECURSOS	4, 5, 8, 9, 10	12
Modernizar a infraestrutura física e tecnológica	RECURSOS	2	10
Fortalecer a gestão de pessoas	RECURSOS	5	10, 12
Aprimorar a gestão dos processos de trabalho	RECURSOS	10	
Aprimorar a governança	RECURSOS	não-identificada	10, 12
Desenvolver gestão integrada dos setores energético e mineral	RECURSOS	9	10
Fortalecer a comunicação interna e externa	PROCESSOS	12	10
Garantir o alinhamento interno na atuação do MME	PROCESSOS	8, 10	5, 12
Aprimorar os marcos legal e regulatório com segurança jurídica	PROCESSOS	6	9, 15
Aprimorar o planejamento e o monitoramento setorial	PROCESSOS	9	10, 12

Objetivos Estratégicos do Mapa Validado	Perspectiva	Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME	
		Direta	Indireta
Ampliar a participação na gestão territorial nos setores de energia e mineração	PROCESSOS	6	9, 10, 12
Ampliar e divulgar o conhecimento energético e geológico	PROCESSOS	9, 12	10
Fortalecer as articulações institucionais e a supervisão ministerial	PROCESSOS	não-identificada	9, 10, 12
Segurança Energética	RESULTADOS	13, 14	9, 10, 12
Universalização dos serviços de energia elétrica	RESULTADOS	13	9, 12
Uso racional da energia	RESULTADOS	1	9, 12, 13, 14
Racionalidade econômica na atuação do MME em prol da sociedade	RESULTADOS	10, 9	12
Aproveitamento dos recursos energéticos e minerais de forma sustentável	RESULTADOS	3	9, 12
Ambiente de confiança, inovação e competitividade para os setores de energia e mineração	RESULTADOS	7, 9, 11	12

Tabela 26 – Contribuição dos Projetos Estratégicos Portfólio MME aos Objetivos Estratégicos do Mapa

Capítulo VIII: Paineis de Contribuição

1. Introdução

O planejamento estratégico tem como um de seus objetivos a construção de uma agenda positiva para a organização focada em temas relevantes de longo prazo. Numa perspectiva mais operacional é necessário alinhar as unidades da organização, apontando suas contribuições diretas para a estratégia desenhada.

Esse trabalho possibilita a integração das áreas da instituição sob a ótica do plano estratégico, focando esforços e possibilitando a priorização de iniciativas e processos de trabalho de cada setor. Dois princípios fundamentais da gestão estratégica são garantidos com o desdobramento da estratégia para suas unidades, são eles:

- **Alinhamento:** Uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização, capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.
- **Responsabilização:** A responsabilização deve ser entendida como um compromisso coletivo de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem.

O trabalho de construção do Painel de Contribuição das Secretarias do MME está alinhado a este contexto. Deseja-se integrar e engajar essas unidades no processo de planejamento e gestão da estratégia, desdobrando o Mapa Estratégico e as metas institucionais em objetivos e metas setoriais com foco operacional. Na sequência deste documento será apresentada a estratégia desdobrada para as unidades da instituição.

1.1 Base Teórica

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados para usuários e beneficiários. A gestão estratégica é uma alternativa metodológica para organizar um conjunto de práticas e ferramentas gerenciais alinhadas a esse propósito.

A metodologia de gestão estratégica propõe a união de quatro grandes abordagens de gestão: o Planejamento Estratégico Organizacional; BSC – *Balanced Scorecard*; BPM – *Business Process Management* e PMI – *Project Management Institute* e também busca impactar o ambiente gerencial da organização focalizando os seguintes princípios:

- **Transformação:** Um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança e buscar em curto prazo a não-acomodação das pessoas. O que se pretende é transformar a forma de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.
- **Resultados:** A organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e expectativas dos beneficiários da organização.
- **Comunicação:** A comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, mas sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva.
- **Liderança:** Todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte, normalmente protagonizada pela alta gerência, e deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos e conduzir a organização ao futuro desejado.
- **Humanização:** A humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo. Significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização.

1.2 Ciclo de Gestão Estratégica

A metodologia propõe uma abordagem cíclica do processo de gestão estratégica. Isso significa que as atividades de gestão podem ser entendidas como ondas que se repetem a cada novo ciclo de gestão. É importante destacar que a frequência com a qual ele ocorre deve ser diretamente proporcional a intensidade na qual ocorrem as alternâncias políticas na organização. A estratégia deve estar na pauta de discussão de quem lidera a organização e não apenas ser lembrada no início de uma nova gestão. A intenção é tornar os instrumentos gerenciais um marco na continuidade de propostas relevantes para a organização em gestões subsequentes.

O ciclo de gestão constitui-se num conjunto de etapas que podem ser entendidas como macroprocessos que reúnem diversas outras atividades em seu contexto.

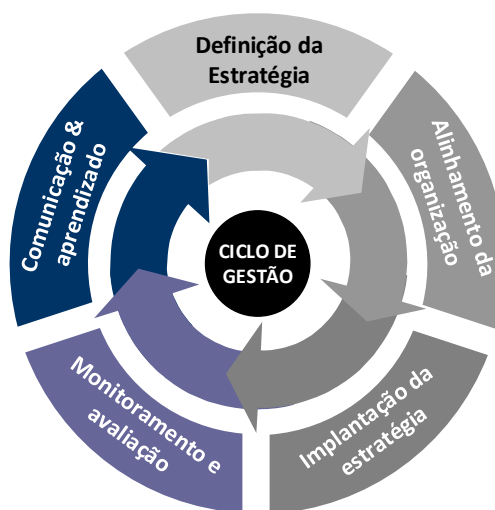


Figura 33 – Ciclo de Gestão – STEINBEIS-SIBE do Brasil

Essas etapas são descritas a seguir:

- **DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA** – fase inicial na qual são elaborados os principais referenciais estratégicos: missão, valores, visão de futuro, mapa estratégico, painel de indicadores, metas institucionais e alinhamento das intervenções.
- **ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO** – organizar internamente o ambiente para que facilite a implantação da estratégia, ou seja, envolve três pontos fundamentais: estruturação organizacional, escritório de projetos/processos e comunicação estratégica;
- **IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA** – trata-se da ação, do momento de agir e caminhar em direção da estratégia. Três aspectos marcam claramente esta etapa, são eles: desdobramento da estratégia, alinhamento das equipes, assessoria aos processos de gestão e sistema de gestão estratégica;
- **MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO** – significa mensurar, analisar e promover modificações necessárias em função das avaliações que são feitas periodicamente na estratégia. É preciso manter o dia a dia sincronizado com a estratégia;
- **COMUNICAÇÃO & APRENDIZADO** – a comunicação é o coração da estratégia e deve ser desenvolvida tanto internamente quanto externamente, divulgando avanços gerenciais e resultados alcançados. Destaca-se ainda que o modelo de gestão estratégica pressupõe a visão da gestão como um processo contínuo de aprendizado. O desenvolvimento da organização e das pessoas é um dos resultados perseguidos pela metodologia (STEINBEIS-SIBE do Brasil, 2016).

1.3 Modelo de Desdobramento da Estratégia

A estratégia institucional é composta, basicamente, por um conjunto de objetivos estratégicos organizados no mapa, de um painel de indicadores e metas estratégicas e um portfólio de projetos para realização dos objetivos. Desdobrar a estratégia significa alinhar as contribuições que a unidade fará ao planejamento corporativo. Desta forma, são definidos os seguintes elementos:

- Objetivos estratégicos da unidade: tratam-se das entregas setoriais alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais;
- Indicadores operacionais: formam os índices que serão utilizados para acompanhar o desempenho da unidade;
- Metas operacionais: tratam-se dos níveis contribuição setorial para a estratégia definidos cada indicador;
- Iniciativas: correspondem aos desafios setoriais definidos para fortalecer o desempenho da unidade.
- Painel de Contribuição e Planos Operacionais: consolidam as informações da estratégia desdobrada para a unidade, formado por: contribuição da unidade para os objetivos da instituição; indicadores e metas operacionais; e iniciativas a serem desenvolvidas.

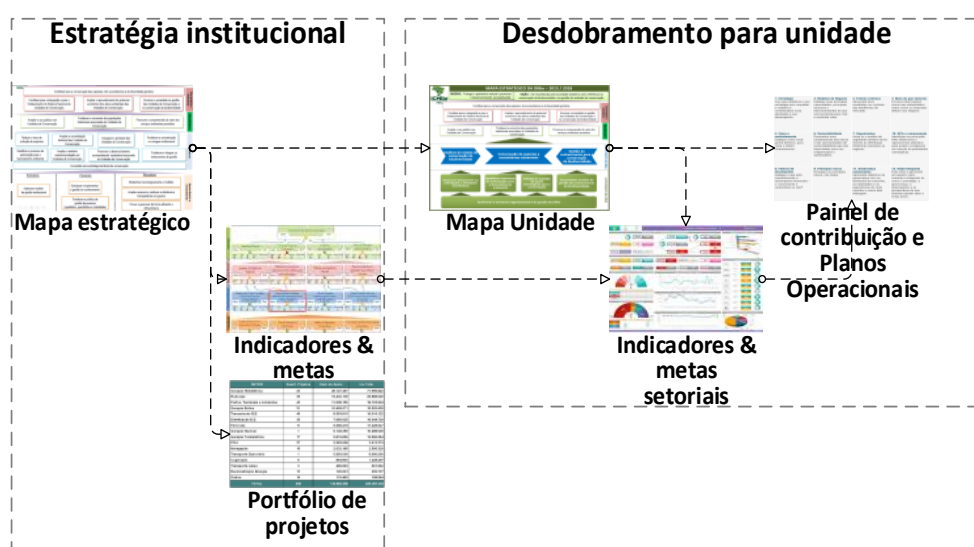


Figura 34 – Modelo de Desdobramento da Estratégia

2. Estratégia de Execução

Os Painéis de Contribuição compreendem reuniões conduzidas junto a cada uma das Secretarias do MME, além do Gabinete do Ministro, para o correto entendimento de cada uma das entregas das áreas e, assim, garantir o alinhamento e a contribuição com os objetivos estratégicos do Ministério.

Assim sendo, foram executadas reuniões individuais para a elaboração dos 6 (seis) Painéis de Contribuição do MME.

REUNIÕES – PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO

i. Objetivos do *workshop*

- Desdobrar a estratégia corporativa para a unidade, alinhando objetivos, macroprocessos, indicadores e iniciativas da área.

ii. Produto do *workshop*

- Definição dos objetivos de contribuição da unidade;
- Identificação das entregas finalísticas (macroprocesso) da unidade;
- Definição dos desafios (objetivos setoriais) da unidade;
- Seleção dos indicadores setoriais;
- Definição das iniciativas para alcance dos objetivos setoriais.

iii. Público-alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes dos *workshops* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por representantes das Secretarias e do Gabinete do Ministro.

3. Resultados

O resultado da estruturação dos Painéis de Contribuição das Unidades permitirá o adequado monitoramento da participação de cada uma das áreas envolvidas no Planejamento Estratégico do MME, bem como identificar seu próprio desempenho individual. Além disso, possibilitará a configuração adequada do sistema de monitoramento a ser implantado no Ministério.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos: Paineis de Contribuição – Gabinete do Ministro; Paineis de Contribuição – Secretaria-Executiva; Paineis de Contribuição – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético; Paineis de Contribuição – Secretaria de Energia Elétrica; Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; Paineis de Contribuição – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral.

3.1 Paineis de Contribuição – Gabinete do Ministro

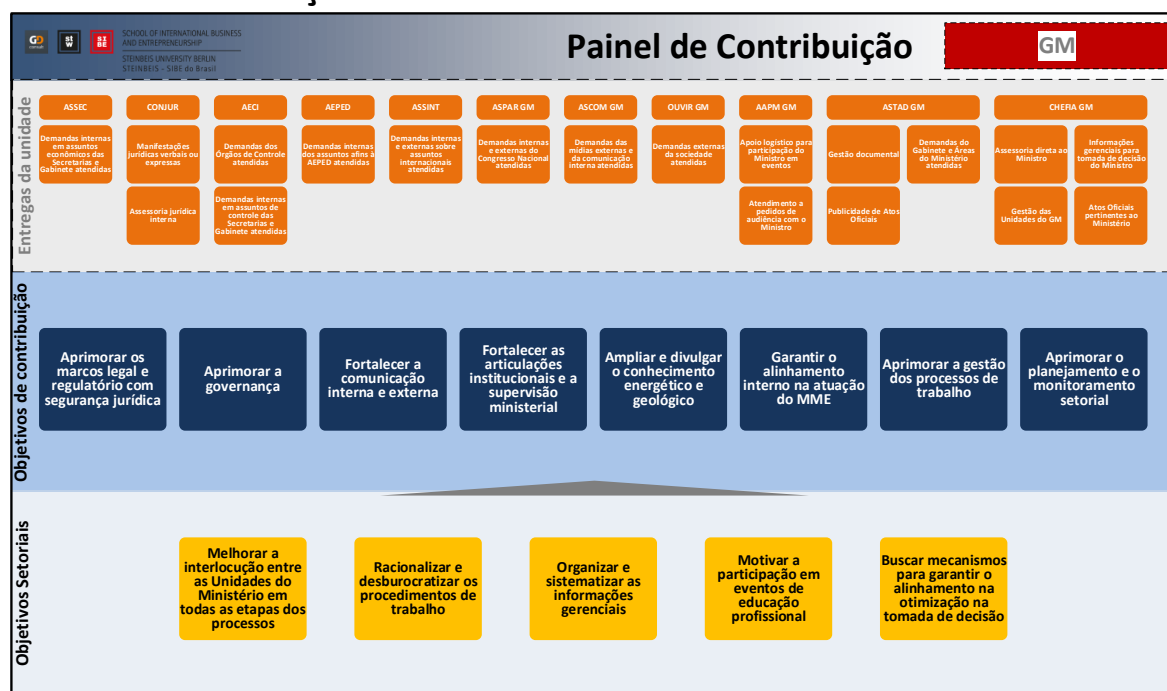


Figura 35 – Painel de Contribuição – Gabinete do Ministro

3.2 Painel de Contribuição – Secretaria-Executiva

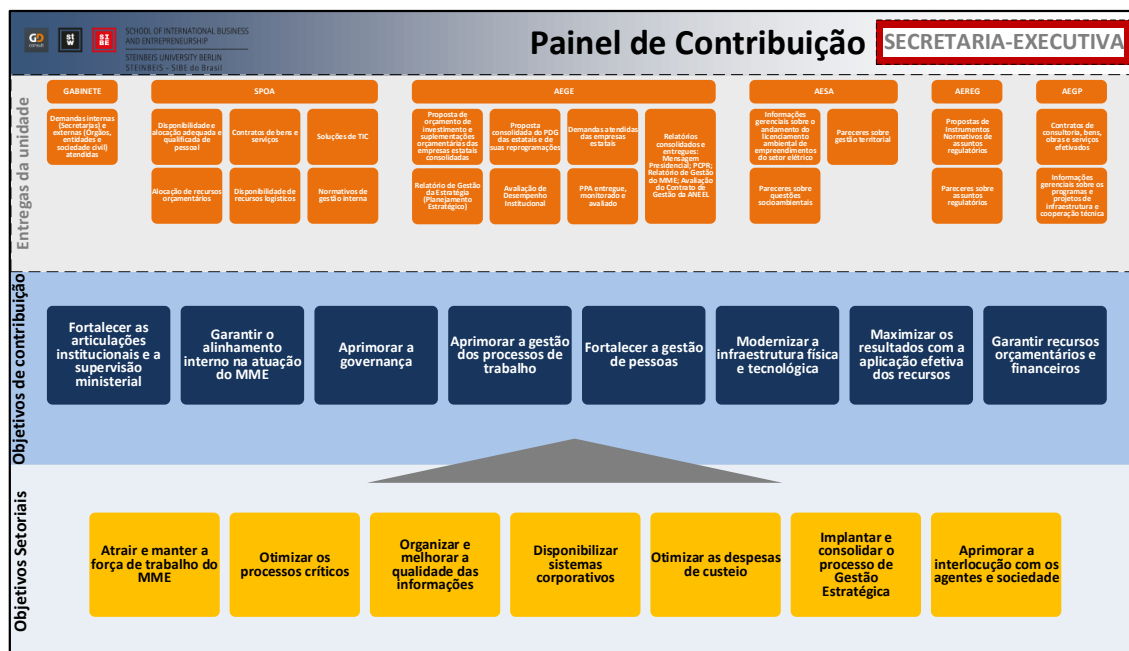


Figura 36 – Painel de Contribuição – Secretaria-Executiva

3.3 Painel de Contribuição – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético

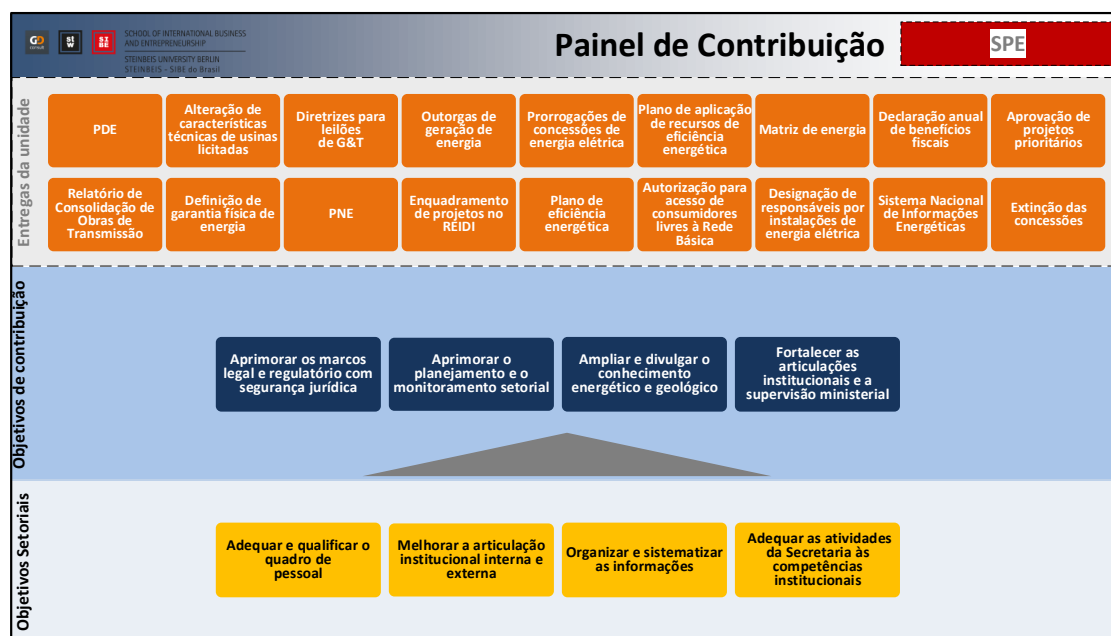


Figura 37 – Painel de Contribuição – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético

3.4 Painel de Contribuição – Secretaria de Energia Elétrica

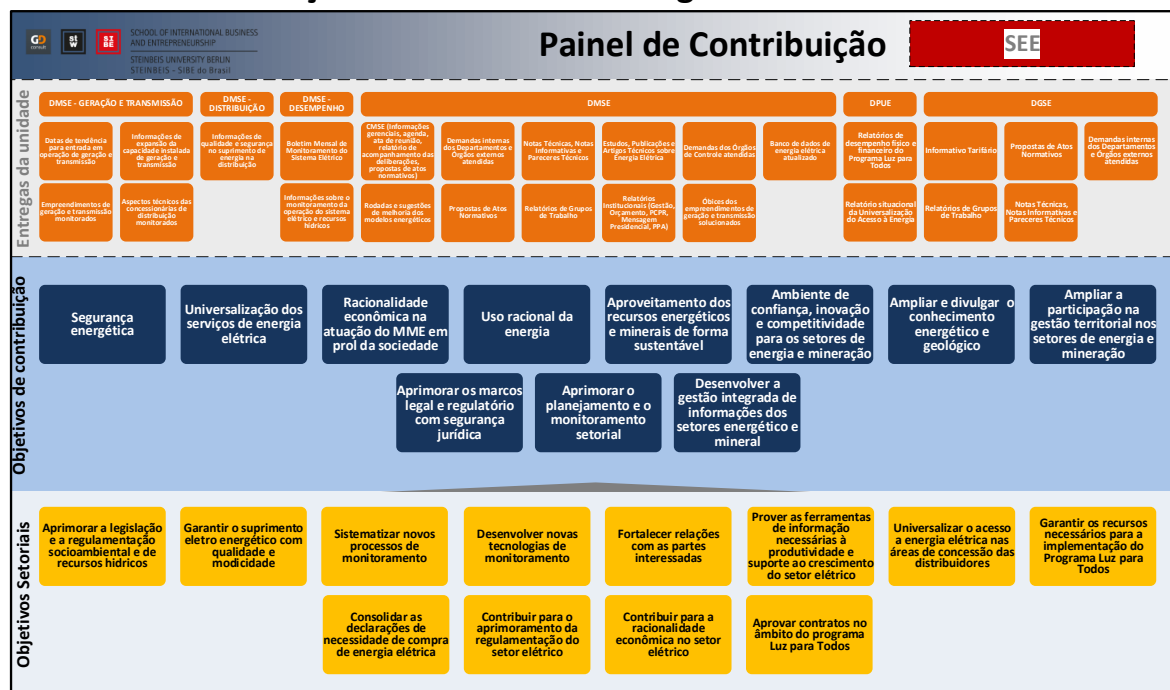


Figura 38 – Painel de Contribuição – Secretaria de Energia Elétrica

3.5 Painel de Contribuição – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

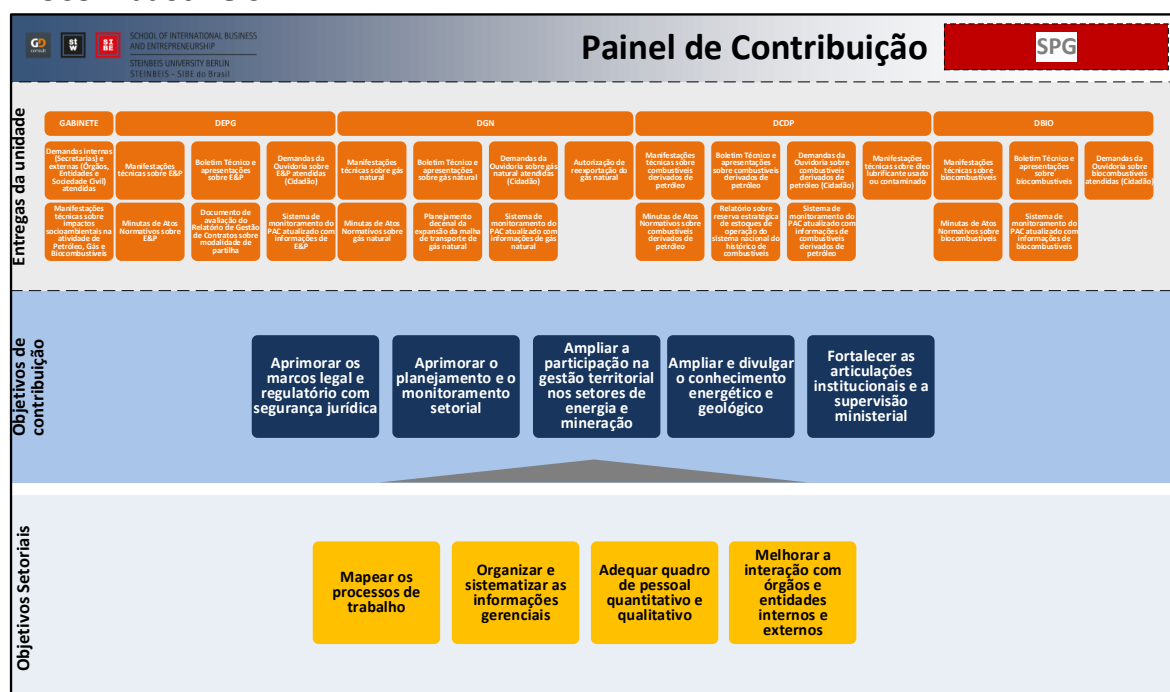


Figura 39 – Painel de Contribuição – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

3.6 Painel de Contribuição – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral

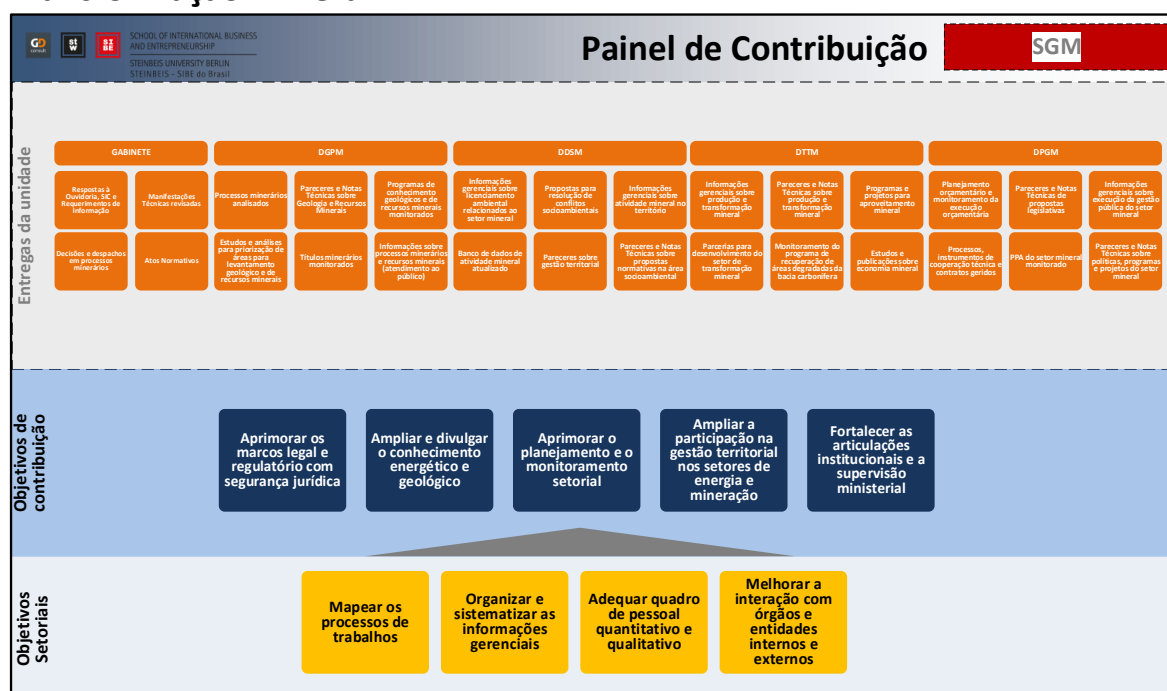


Figura 40 – Painel de Contribuição – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral

Capítulo IX: Modelagem dos Processos-chave

1. Introdução

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de resultados para seus usuários e cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as corporações podem oferecer. Não somente, mas é possível relacionar este desequilíbrio a práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e adaptações e à comunicação institucional de baixa qualidade.

Dentre os diversos modelos e ferramentas gerenciais, a gestão de processos institucionais, ou processos de negócios, vem ganhando grande destaque nos últimos anos. Se por um lado os projetos estratégicos funcionam como catalizadores dos resultados do planejamento estratégico, por outro, os processos dão o suporte necessário para a organização atender de forma contínua e com excelência às demandas a ela imputada.

A gestão de processos institucionais, ou BPM (*Business Process Management*), significa que os processos da instituição estão sendo monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da organização. Toda organização desenvolve inúmeras atividades que focalizam a geração de produtos (bens ou serviços) que visam contribuir para o alcance de resultados (ou objetivos). Não existe um produto oferecido por uma organização sem um processo (formalizado ou não). A análise dos processos possibilita obter uma visão da organização (ou unidade) a partir de seus principais produtos, clientes e fatores ambientais do seu contexto. Cabe lembrar que, para o alcance dos objetivos estratégicos, duas forças agem simultaneamente: os projetos estratégicos e os processos estratégicos. Os primeiros são caracterizados por esforços únicos e temporários, já os processos formam as rotinas da organização. A visão estratégica dos esforços organizacionais possibilita entender e priorizar a alocação de recursos em função de grandes conquistas para a instituição.

1.1 Conceitos Básicos

1.1.1 Conceito de Processo

Em linhas gerais, processo pode ser entendido com um conjunto de atividades inter-relacionadas capazes de transformar insumos em produto de forma repetitiva e estável.

Em um ambiente organizacional, processos são as relações existentes entre as pessoas que lá trabalham, seus fornecedores e seus clientes. Formam, portanto, um fluxo de objetos que agregam valor nas diversas etapas até o alcance do beneficiário final.

1.1.2 Classificação dos Processos

Processos podem ser classificados segundo três perspectivas: finalidade, importância para a missão institucional e nível de maturidade. Quanto à finalidade os processos podem ser divididos em:

- PROCESSOS DE GESTÃO: relacionados com o gerenciamento da organização e visam promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro;
- PROCESSOS FINALÍSTICOS: relacionados com a produção e/ou entrega dos produtos (bens ou serviços) finais que a organização oferece; e
- PROCESSOS DE SUPORTE: dão suporte aos processos finalísticos e de gestão.

A importância diz respeito a agregação de valor que o processo leva à missão institucional, e são divididos em:

- CRÍTICOS: associados a grandes oportunidades de melhoria do desempenho da organização. As consequências de falhas podem gerar graves impactos negativos; e
- NÃO CRÍTICOS: não oportunizam grandes inovações e falhas não trazem impactos negativos significativos.

A maturidade traduz como a organização registra, comunica e aprimora os processos em seu dia a dia, e são divididos em:

- AD HOC: processos não frequentes, iniciados sob demanda, não apresentando atividades previamente definidas, sem estruturação do processo;
- REPETITIVOS: processos com alta frequência de realização cujas atividades estão incorporadas ao dia a dia das pessoas envolvidas, porém sem documentação ou normatização;
- NORMATIZADOS: processos realizados com frequência, com as atividades documentadas e normatizadas, de forma consistente;
- MENSURADOS: correspondem aos processos normatizados, porém com a inclusão de indicadores e dados que possibilitem seu monitoramento; e
- GERIDOS: processos que estão em ciclos de melhoria e inovação, estruturados dentro de padrões de controle assegurados.

1.2 A Gestão por Processos

A discussão sobre gestão de processos, atualmente, supera a tradicional visão da documentação das rotinas e elaboração de fluxogramas. Denominada por diversos autores como a terceira onda de gestão de processos, a visão sobre a gestão dos processos se volta para os valores ou efetivas melhorias que se deseja alcançar na visão do cliente/beneficiário. Isso significa que não basta apenas normatizar os procedimentos, é preciso entender qual o ganho desejado ao iniciar um trabalho de melhoria, que pode variar nas seguintes dimensões: melhorias no produto ou qualidade do produto entregue pelo processo, satisfação dos usuários do processo, ganho de eficiência ou redução do custo de operação, ganho de produtividade ou redução no tempo de produção e melhoria no desempenho do processo visando o alcance de suas metas.

A ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*) é uma associação internacional de profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) que se alinha a essa nova visão de gestão de processos. No intuito de facilitar a organização e assimilação dos conhecimentos relacionados à disciplina de BPM, a ABPMP desenvolveu um guia de conhecimentos sobre a gestão de processos de negócios denominado BPM CBOK. Esse documento é estruturado em nove áreas específicas de conhecimento, sendo todas inter-relacionadas e evolutivamente complementares, são elas: 1. Gerenciamento de Processos; 2. Modelagem de Processos; 3. Análise de Processos; 4. Desenho de Processos; 5. Gerenciamento de Desempenho; 6. Transformação de Processos; 7. Organização de Processos; 8. Gerenciamento de Processos Corporativos; e 9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos.

A STEINBEIS-SIBE do Brasil compartilha das mesmas premissas que apoiam a gestão de processos atualmente. Entende que não é possível dissociar as evoluções necessárias que o processo necessita passar na gestão do seu dia a dia do estoque de conhecimentos que as pessoas envolvidas nas rotinas possuem. Entendemos que o Modelo de Gestão de Processos a ser utilizado no MME deve fazer parte de um trabalho participativo, para garantir que o relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional seja capaz de gerar valor ao seu cliente final.

2. Estratégia de Execução

A modelagem dos processos-chave das áreas do MME focou na tradução das atividades da forma que são executadas pelas áreas. Considerando o desdobramento da estratégia corporativa para o nível setorial (Painel de Contribuição) foi possível identificar processos da unidade que contribuem fortemente para os objetivos corporativos (processo-chave). O mapeamento desses processos possibilitará seu acompanhamento mais preciso, fundamental para a implementação das melhorias ao longo da execução da estratégia.

O trabalho foi realizado considerando os seguintes passos:

- **Passo 1:** Identificar um processo-chave, entendido como crítico e fundamental, dentro da Secretaria. Este processo-chave foi validado como representativo junto à liderança da Secretaria.
- **Passo 2:** Após a validação por um dos representantes de cada área, foi realizado o registro do processo, utilizando o *process card* como instrumento de levantamento inicial e a notação validada, tomando como base os exercícios realizados na Oficina “Modelando Processos”, realizada em 03 de abril de 2017, com participação de representantes das Secretarias. O registro foi feito no Modelo conhecido como SIPOC, que são as siglas para abreviação de *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas/insumos), *Process* (processo), *Outputs* (saídas/produtos/serviços) e *Customers* (clientes).

Descrição				
Responsável				
Auxiliar				
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Identificação dos principais fornecedores para que as atividades previstas no processo possam ser realizadas.	Identificação das entradas/dos insumos relacionados à cada fornecedor identificado (dados, informações ou mesmo atividades fundamentais à realização do processo).	Nome do processo (como trata de documento/de ficha-técnica complementar, não há necessidade de descrição, na forma de texto, do fluxo desenhado).	Espaço reservado à identificação das saídas/dos produtos relacionados ao processo.	Identificação dos principais CLIENTES DO PROCESSO, identificando-se, sempre que necessário, "o que será feito com os PRODUTOS DO PROCESSO", a fim de possibilitar compreensão da importância do mesmo (e visão de continuidade).
PONTOS CRÍTICOS				
Identificação de fatores críticos relacionados à operacionalização do processo, contemplando atividades-chave, instrumentos relacionados, relacionamentos com atores-estratégicos ou demais aspectos de relevância ao alcance dos resultados finais esperados com o processo.				
INDICADOR/KPI				
Identificação de forma principal para mensuração, que possibilite avaliação do resultado maior esperado com a operacionalização do processo; recomenda-se a identificação de apenas um indicador/processo - a ser estudada caso a caso.				

Tabela 27 – Modelo SIPOC – Modelagem de Processos

- **Passo 3:** modelar o processo utilizando o fluxograma como notação e registro de como o mesmo é executado pela área.

3. Resultados

Os resultados das oficinas foram organizados por Secretaria e contém a modelagem SIPOC e o fluxograma de cada processo-chave. O resultado da Modelagem dos Processos-Chave possui o intuito de servir como subsídio para o trabalho de Modelagem e Redesenho de Processos a ser realizado no projeto “Escritório de Processos”, definido para este Planejamento Estratégico e de responsabilidade da SPOA.

3.1 Assessoria de Comunicação – ASCOM/GM

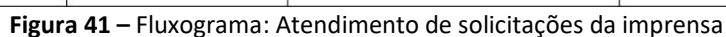
3.1.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “Atendimento de solicitações da imprensa” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Assessoria de Imprensa			
Responsável	ASCOM/MME			
Auxiliar	Gabinete do Ministro (GM) e Departamentos			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Secretarias Gabinete do Ministro	Dados, informações e/ou indicação do porta-voz	Atendimento de solicitações relacionadas à imagem e a fatos do MME	Informação	Secretarias Gabinete do Ministro Órgãos do Governo Entidades do Setor
Imprensa Entidades do Setor Órgãos do Governo	Demanda para dados e informações		Matéria, pauta, “resposta ou não”, posicionamento Informação Entrevista	Secretarias Gabinete do Ministro Órgãos do Governo Entidades do Setor
			Informação	Órgãos do Governo Entidades do Setor Imprensa
PONTOS CRÍTICOS				
Prazos/tempo; disponibilidade dos “fornecedores internos; interpretação do demandante (resposta/ não resposta); chegada de demanda em outros departamentos (criar regra para envio (Portaria). Banco de assuntos/temas e fontes (caminho; mapa de temáticas e fontes).				
INDICADOR/KPI				
(Número de atendimentos efetivos / número de atendimentos solicitados) x 100 - Índice de atendimento aos demandantes				

Tabela 28 –SIPOC – Atendimento de solicitações da imprensa

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:



3.2 Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético - SPE

3.2.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “Enquadramento de projetos de Energia Elétrica como prioritários” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Aprovação de Projetos de Energia Elétrica como prioritários (Geração e Transmissão)			
Responsável	SPE/MME			
Auxiliar	DOC/SPE, CONJUR			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Empresa: Requisitante	Requerimento de solicitação de enquadramento como projeto prioritário	Enquadramento de projetos de E.E como prioritário (Análise do requerimento, elaboração NT, emissão de portaria ou despacho)	Portaria de enquadramento Nota técnica Despacho de indeferimento	Empresa requisitante
PONTOS CRÍTICOS				
▪ Quantidade de analistas x quantidade de requerimento				
INDICADOR/KPI				
▪ Tempo médio de análise dos requerimentos de Projeto Geração				
▪ Tempo médio de análise dos requerimentos de Projeto Transmissão				

Tabela 29 –SIPOC – Enquadramento de projetos de Energia Elétrica como prioritários

3.2.2 Modelagem do fluxo de atividades

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:

Processo SPE– Aprovação de Projetos de Energia Elétrica como Prioritário- G e T

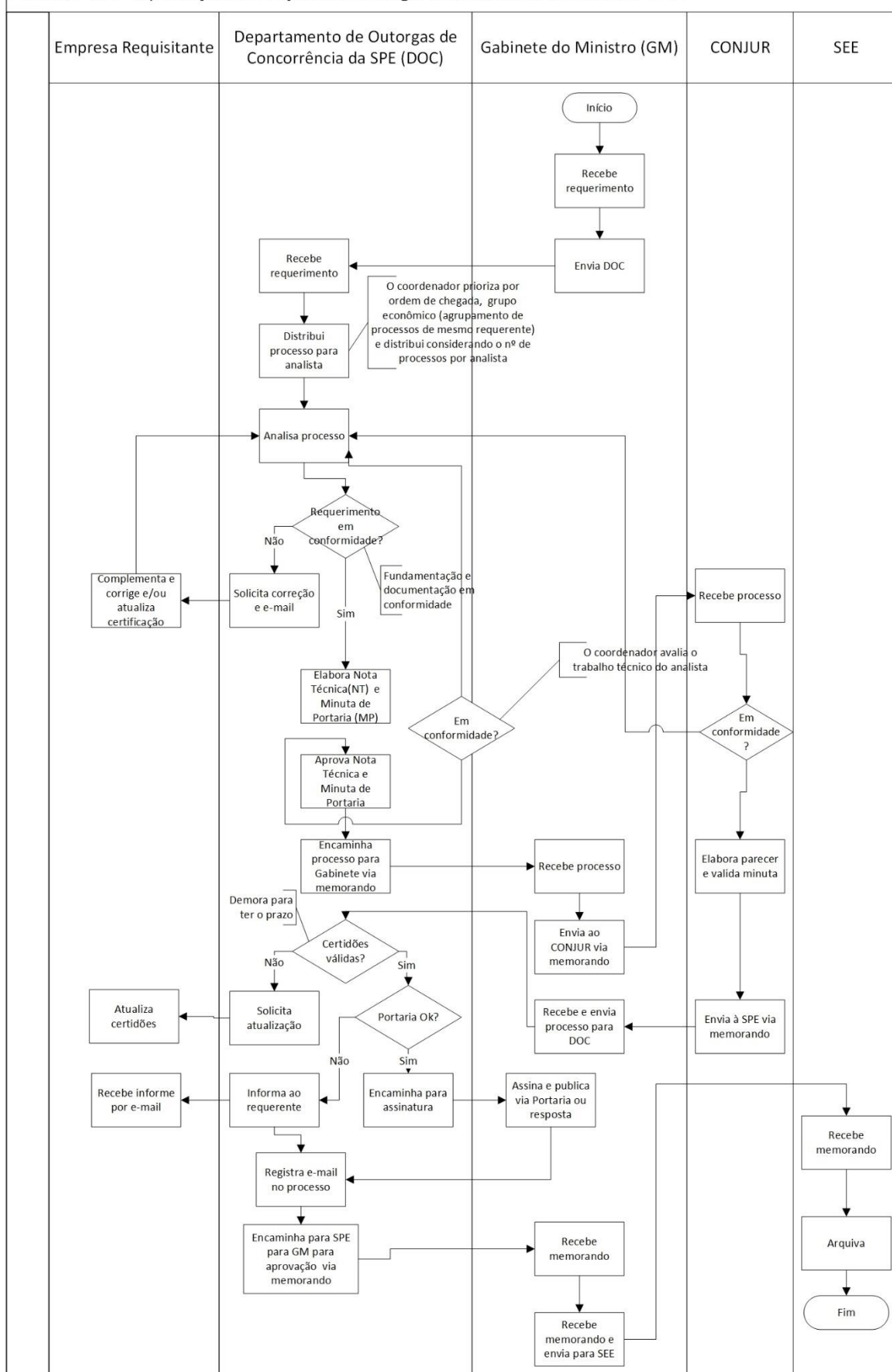


Figura 42 – Fluxograma: Enquadramento de projetos de Energia Elétrica como prioritários

3.3 Secretaria de Petróleo, Gás e Biocombustíveis - SPG

3.3.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “Atendimento a demandas” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Atendimento a demandas			
Responsável	SPG/MME			
Auxiliar	Gabinete do Ministro (GM) e Departamentos			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
CONJUR	Parecer Jurídico (Nota e Cota)	Recebimento das demandas, processamento e entrega/devolutiv a aos demandantes	Memorando e Nota Técnica/Informativa	Órgãos Jurídicos
Ouvidoria	Demandas de Informações (LAI)		Minuta de Resposta	Ouvidoria
ASSINT	Demanda por Nota Técnica/informativa, Parecer e Assessoria		Nota Técnica/Informativa, Parecer e Assessoria	ASSINT
SPOA	Processo (Orçamentos e outros)		Memorando e Nota Técnica/Informativa	SPOA e MME
ASPAR	Projeto de Lei, Demanda de Parlamentares, Requerimento de Informação e Indicação		Memorando, Nota Técnica/Informativa e Assessoria	ASPAR
GM	Eventos, Convites, Demanda de Estados, Prefeituras e Empresas		Memorando e Nota Técnica/Informativa, Ofício e Assessoria	GM, PR (quando solicitado)
SE	Demandas Estratégicas Relacionadas ao TCU, à CGU e outros. Diretrizes e Orientações, Eventos e Empresas.		Memorando e Nota Técnica/Informativa e assessoria	SE
ANP	Informações, Nota Técnica/Informativa, Boletins, Assessoria Técnica e outros		Nota Técnica/Informativa, Boletins, Ofício e outros	ANP e Empresas do Setor de Petróleo
Petrobras	Informação Técnica, Relatórios com Dados de Mercado e outros		Relatório, Nota Técnica/Informativa e Ofício	Petrobras e Empresa do Setor
EPE	PDE, PNE, PENAI e outros		Nota Técnica/Informativa e Ofício	EPE
PPSA	Demandas Técnicas		Nota Técnica/Informativa, Ofício e Ordem de Pagamento	PPSA
Empresas do Setor, Associações e Sindicatos	Demandas Técnicas		Nota Técnica/Informativa e Publicação No DOU	Empresas do Setor, Associações, Sindicatos e GM
CNPE	Demanda Estudos, Proposta de Diretrizes e Políticas Emergenciais e Outros		Nota Técnica/Informativa, Parecer, Minuta De Resolução e Assessoria	CNPE, GM, SE
PONTOS CRÍTICOS				
▪ Demanda recebida em cima da hora; formato do recebimento da demanda “formal e informal”; negociação e validação com GM e departamentos; acompanhamento do processo; retrabalho e atraso de análise por informações inconsistentes.				
INDICADOR/KPI				
▪ nº de demandas atendidas / nº total de demandas x 100				

Tabela 30 –SIPOC – Atendimento a demandas

3.4 Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral - Departamento de Geologia e Produção Mineral – DGPM/SGM

3.4.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “**Outorga de concessão de lavra**” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Outorga de concessão de lavra de bens minerais nos regimes de autorização / concessão mineral nos termos do código de mineração Decreto Lei 227 de 1967.			
Responsável	MINISTRO MME / SECRETARIO DA SGM			
Auxiliar	Protocolo Geral do MME; Apoio SGM; DGPM; CONJUR MME; Imprensa Nacional; DNPM			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Internos e Externos	Processo Físico Minerário (Notas Técnicas, Pareceres, Requerimento, Relatórios Técnicos, Formulários, Licenças ambientais)	OUTORGA DE CONCESSÃO DE LAVRA	Portaria de Concessão de Lavra	Clientes Internos e Externos
	Minuta de Portaria		Nota Técnica	
	Parecer Jurídico		Despachos Técnicos	
PONTOS CRÍTICOS				
Morosidade da digitalização (SEI) de Processos; Ausência de Sistema de Monitoramento de Processos; Déficit de capacitação; Déficit de Pessoal; Alocação de Equipes; Necessidades e falhas no Sistema de Gestão Documental.				
INDICADOR/KPI				
- Índice de processos de concessão de lavras outorgados - Tempo médio de concessão de lavras - Índice de devolução de processo de concessão de lavras por falha de instrução				

Tabela 31 –SIPOC – Outorga de concessão de lavra

3.4.2 Modelagem do fluxo de atividades

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:



Figura 44 – Fluxograma: Outorga de concessão de lavra

3.5 Secretaria de Energia Elétrica – SEE

3.5.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “Reunião de monitoramento da Expansão da Geração / Transmissão” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Reunião de monitoramento com vistas a avaliar a situação atual dos empreendimentos de Expansão da Geração / Transmissão.				
Responsável	SEE				
Auxiliar	DMSE; CGEG; CGET, ONS, CMSE;				
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE	
Internos e Externos	Informações Técnicas e gerenciais de empreendimentos - ANEEL	Reunião de monitoramento da Expansão da Geração / Transmissão	Ata da reunião com deliberações.	Internos e Externos	
	Informações técnicas e gerenciais ONS, CCEE, EPE e SPE/MME		Planilhas com as datas de tendências dos empreendimentos para utilização no PMO – Programa mensal da operação.		
	Informações ambientais AESA/MME		Ofício de homologação de datas para o CMSE.		
	Informações Mídia/DOU		Indicativos de ações de intervenção nos empreendimentos.		
			Boletim Mensal de Monitoramento do Setor Elétrico.		
			Apresentação no CMSE sobre o monitoramento da expansão.		
	Informações técnicas e gerenciais de Empreendedores		Atualização do sistema WEBPAC.		
PONTOS CRÍTICOS					
- Informações dos empreendedores insuficientes e inconsistentes; - Demora na entrega das informações; - Quantidade grande de empreendimentos analisados; - Calendário de reuniões apertado; - Capacidade operacional – carência de recursos humanos;					
INDICADOR/KPI					
- Nome: Índice de conclusão das ações de intervenção nos empreendimentos - Fórmula de cálculo: (Número de ações de intervenção concluídas no prazo/total de ações propostas) x 100					

Tabela 32 –SIPOC – Reunião de monitoramento da Expansão da Geração / Transmissão

3.5.2 Modelagem do fluxo de atividades

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:

Processo: Reunião de monitoramento dos empreendimentos de geração e transmissão

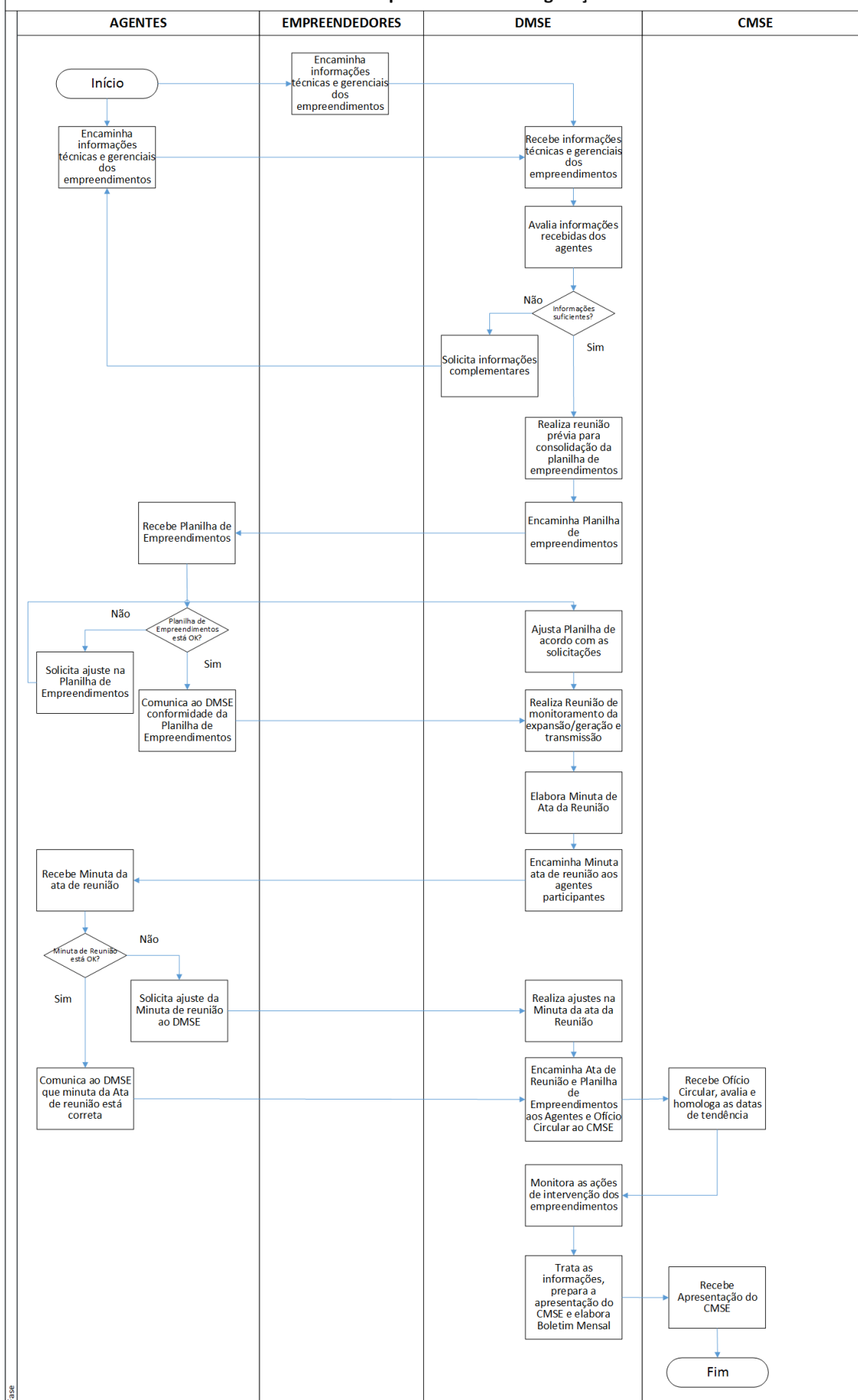


Figura 45 – Fluxograma: Reunião de monitoramento da Expansão da Geração / Transmissão

3.6 Secretaria- Executiva - Assessoria Especial de Gestão Estratégica – AEGE/SE

3.6.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “Levantamento para Monitoramento e Avaliação do PPA” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Avaliação e Monitoramento do Plano Plurianual conforme determina a Lei do PPA e o Decreto nº 8.759, de 10 de maio de 2016.			
Responsável	AEGE			
Auxiliar	MP, SPG, SPE, SEE, SGM, DNPM, CPRM, ANEEL, ANP, EPE, PETROBRAS, ELETROBRAS E PPSA.			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Internos e Externos	Metodologia e Cronograma	Monitoramento e avaliação da execução do PPA contemplando os ciclos 1 e 2.	Repasse da Metodologia e Cronograma estabelecidos.	Internos e Externos
	Metodologia e Cronograma estabelecidos.		Metodologia e Cronograma comunicado	
	Dados e Informações de Monitoramento		Dados e Informações do PPA inseridos no SIOP	
	PPA monitorado – 1ª Etapa		PPA monitorado (Primeiro semestre)	
	Metodologia e Cronograma		Metodologia e Cronograma estabelecidos.	
	Metodologia e Cronograma estabelecidos.		Metodologia e Cronograma comunicado	
	Dados e Informações de Monitoramento		Dados e Informações do PPA inseridas.	
	PPA monitorado – Análise Final/Consistências		PPA monitorado, avaliado e ajustado (exercício/ano)	
PONTOS CRÍTICOS				
Prazo exíguo para fechamento do exercício (31 de janeiro); falta de institucionalização; centralização excessiva em poucos servidores nas áreas finalísticas; Baixo comprometimento da alta direção; casa civil e órgãos de controle exigem padronização dos números finais com outros documentos de governo não considerando a data de entrega de cada um. Cobrança pela AEGE não está surtindo os efeitos necessários. Falta de cumprimento de prazos.				
INDICADOR/KPI				
PPA Monitorado e Avaliado disponibilizado ao MP.				

Tabela 33 –SIPOC – Levantamento para Monitoramento e Avaliação do PPA

3.6.2 Modelagem do fluxo de atividades

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:

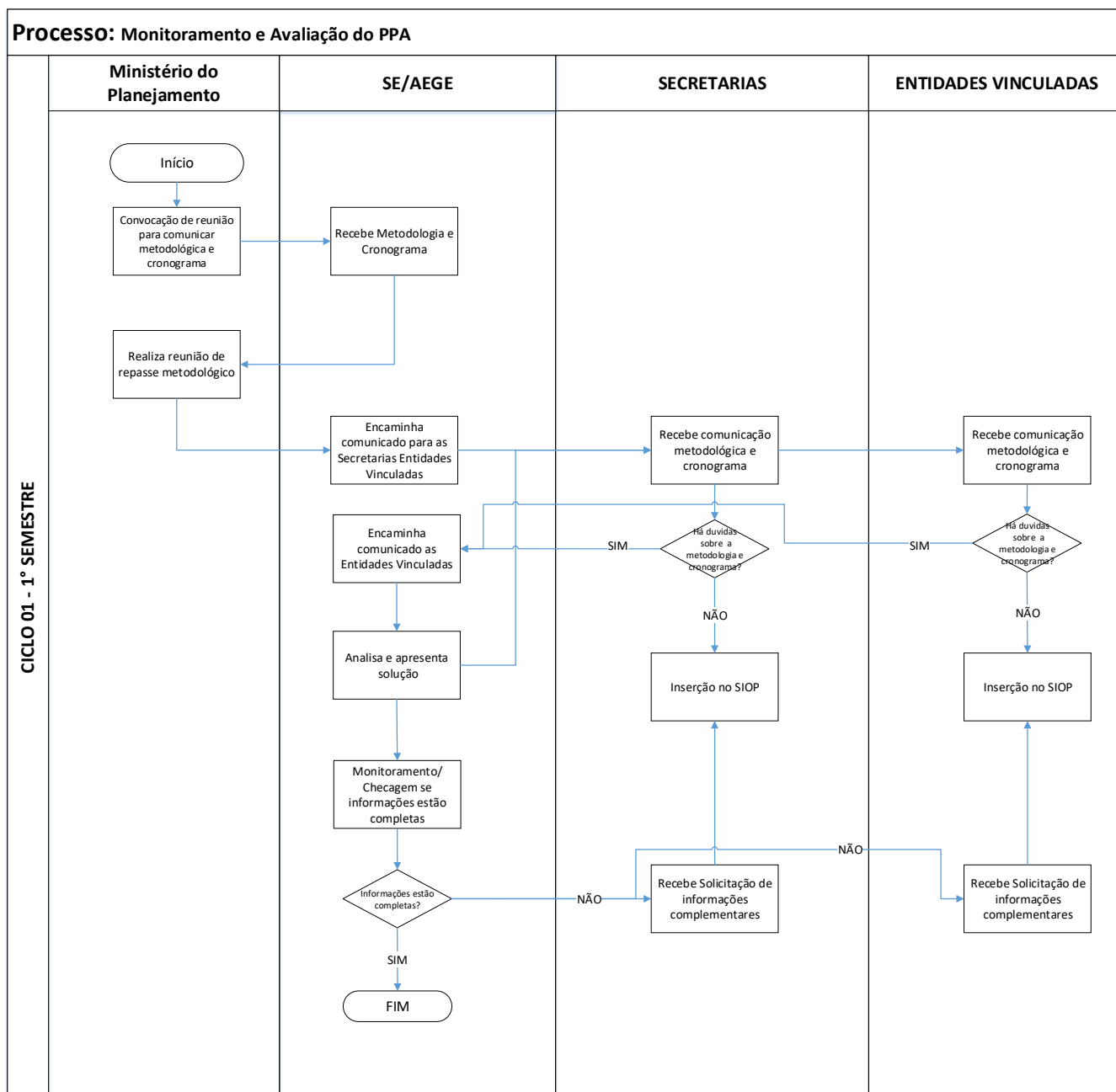


Figura 46 – Fluxograma: Levantamento para Monitoramento e Avaliação do PPA (ciclo1)

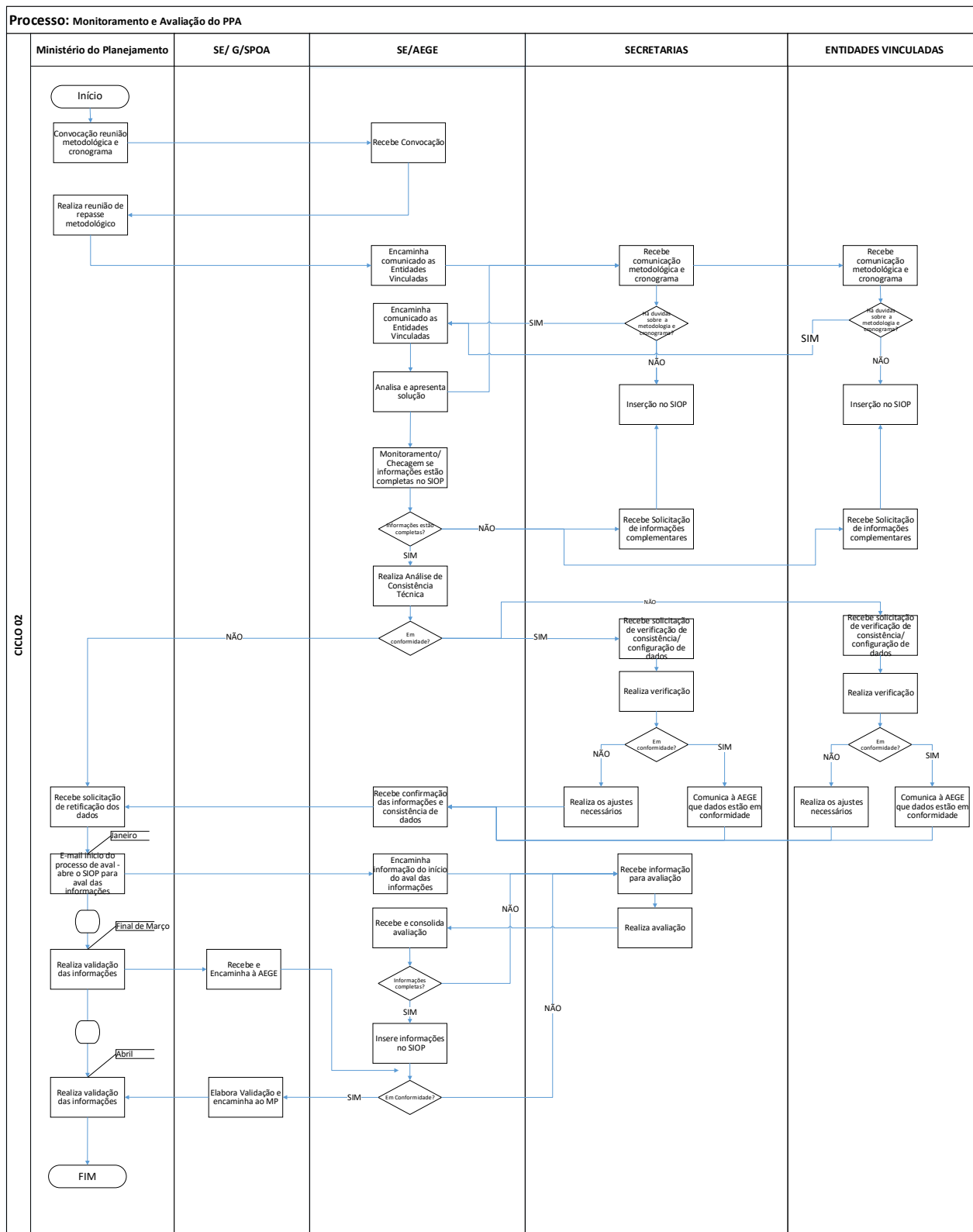


Figura 47 – Fluxograma: Levantamento para Monitoramento e Avaliação do PPA (ciclo2)

3.7 Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA

3.7.1 Modelagem macro do processo

Para o processo-chave “**Aquisição de bens**” foi realizada a modelagem utilizando a ferramenta SIPOC e o resultado é apresentado a seguir:

Descrição	Providenciar as aquisições de bens mediante solicitações internas.			
Responsável	Coordenação Geral de Compras e Contratos – Iara Lemos Giani			
Auxiliar	Área Demandante; CAC; CLC; SPOA; CGCC; DIOF; CONJUR; AECI; SE			
FORNECEDOR	ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA	CLIENTE
Internos e Externos	Solicitações de aquisição	Aquisição de bens	Edital	Internos e Externos
	Termo de Referência		Minuta de Contrato	
	Especificações do bem		Complementação da pesquisa de preço	
	Pesquisas de preço		Previsão Orçamentária	
	Parecer Jurídico			
PONTOS CRÍTICOS				
▪ Informações inconsistentes no TR; ▪ Dificuldade para a composição de preços; ▪ Diversidade de especificações técnicas dos bens na pesquisa de preços; ▪ Dificuldades para a obtenção do parecer jurídico; ▪ Ocorrências na licitação (impugnação e questionamentos)				
INDICADOR/KPI				
▪ Tempo médio de contratação; ▪ Índice de Valores Orcados x Valores contratados.				

Tabela 34 –SIPOC – Aquisição de bens

3.7.2 Modelagem do fluxo de atividades

O detalhamento do processo foi realizado a partir do SIPOC e utilizando fluxograma como notação. O resultado é apresentado a seguir:

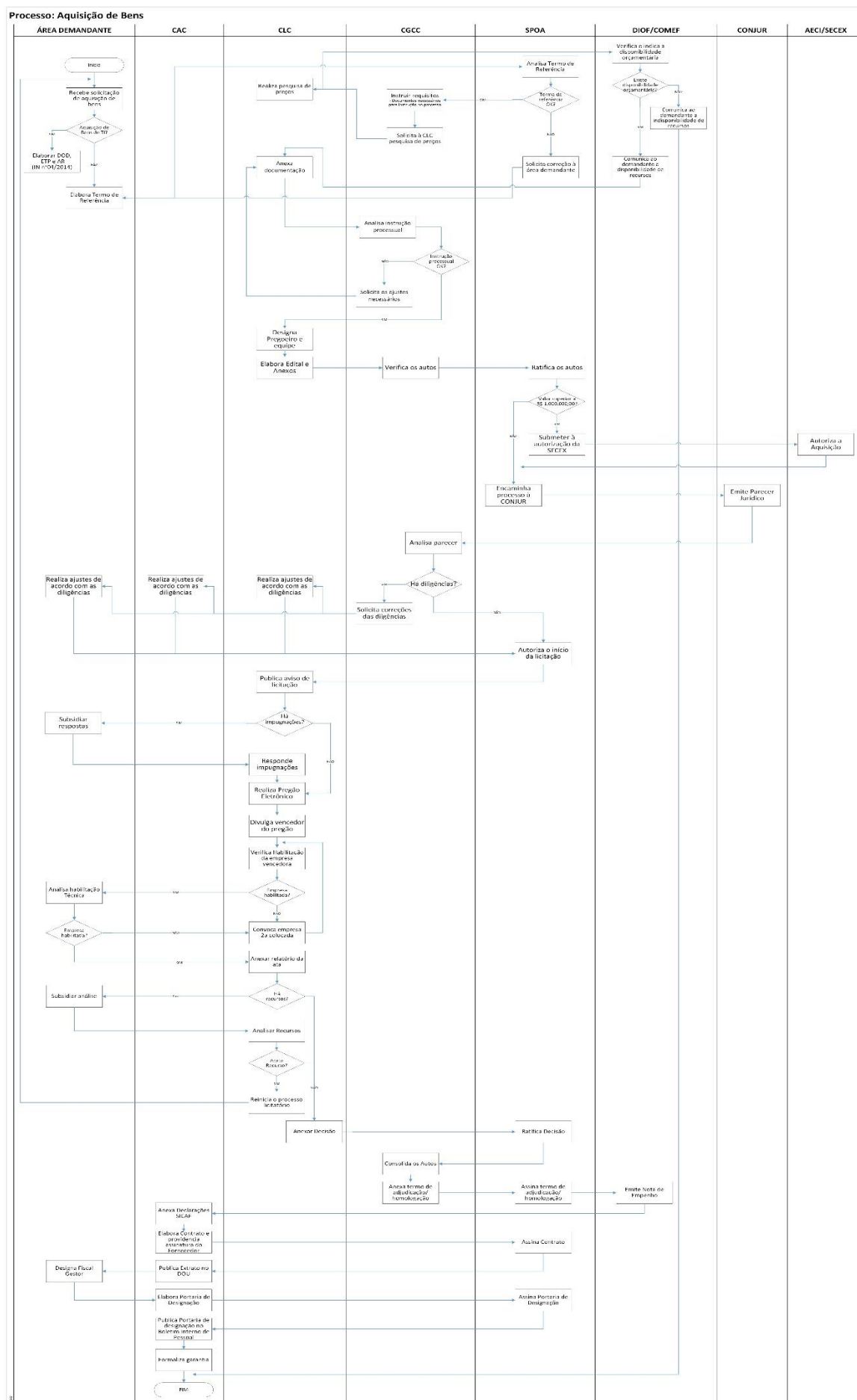


Figura 48 – Fluxograma: Aquisição de bens

Capítulo X: Planos Operacionais

1. Introdução

O planejamento estratégico tem como um de seus objetivos a construção de uma agenda positiva para a organização, focada em temas relevantes de longo prazo. Em uma perspectiva mais operacional é necessário alinhar as unidades da organização, apontando suas contribuições diretas para a estratégia desenhada.

Esse trabalho possibilita a integração das áreas da instituição sob a ótica do plano estratégico, focando esforços e possibilitando a priorização de iniciativas e processos de trabalho de cada setor. Dois princípios fundamentais da gestão estratégica são garantidos com o desdobramento da estratégia para suas unidades, são eles:

- **Alinhamento:** uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização, capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente; e
- **Responsabilização:** a responsabilização deve ser entendida como um compromisso coletivo de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem.

O trabalho de construção dos Planos Operacionais, em conjunto com os Painéis de Contribuição das Secretarias do MME está alinhado a este contexto. Deseja-se integrar e engajar essas unidades no processo de planejamento e gestão da estratégia, desdobrando o Mapa Estratégico e as metas institucionais em objetivos e metas setoriais com foco operacional. Na sequência deste documento será apresentada a estratégia desdobrada para as unidades da instituição.

1.1 Modelo de Desdobramento da Estratégia

A estratégia institucional é composta, basicamente, por um conjunto de objetivos estratégicos organizados no mapa, de um painel de indicadores e metas estratégicas e um portfólio de projetos para realização dos objetivos. Desdobrar a estratégia significa alinhar as contribuições que a unidade fará ao planejamento corporativo. Desta forma, são definidos os seguintes elementos:

- **Objetivos estratégicos da unidade:** tratam-se das entregas setoriais alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais;
- **Indicadores operacionais:** formam os índices que serão utilizados para acompanhar o desempenho da unidade;
- **Metas operacionais:** tratam-se dos níveis de contribuição setorial para a estratégia, definidos para cada indicador;
- **Iniciativas:** correspondem aos desafios setoriais definidos para fortalecer o desempenho da unidade; e
- **Painel de Contribuição e Planos Operacionais:** consolidam as informações da estratégia desdobrada para a unidade, formado por: contribuição da unidade para os objetivos da instituição; indicadores e metas operacionais; e iniciativas a serem desenvolvidas.

2. Estratégia de Execução

Os Planos Operacionais foram definidos juntamente com os Painéis de Contribuição, em reuniões conduzidas junto a cada uma das Secretarias do MME, além do Gabinete do Ministro. Isso se deu para o correto entendimento de cada uma das entregas das áreas e, assim, garantir o alinhamento e a contribuição com os objetivos estratégicos do Ministério.

Assim sendo, foram executadas reuniões individuais para a elaboração dos 6 (seis) Planos Operacionais do MME.

REUNIÕES – PLANOS OPERACIONAIS

i. Objetivos das reuniões

- Desdobrar a estratégia corporativa para a unidade, alinhando objetivos, macroprocessos, indicadores e iniciativas da área.

ii. Produtos das reuniões

- Definição dos objetivos de contribuição da unidade;
- Identificação das entregas finalísticas (macroprocesso) da unidade;
- Definição dos desafios (objetivos setoriais) da unidade;
- Seleção dos indicadores setoriais; e
- Definição das iniciativas para alcance dos objetivos setoriais.

iii. Público alvo

Conforme previsto no plano de trabalho, os participantes destes *workshops* foram:

- **Grupo Técnico:** pessoas indicadas pelas áreas finalísticas, formado por representantes das Secretarias e do Gabinete do Ministro.

3. Resultados

O resultado da estruturação dos Planos Operacionais permitirá o adequado monitoramento da contribuição de cada uma das áreas envolvidas no Planejamento Estratégico do MME, bem como identificar seu próprio desempenho individual. Além disso, possibilitarão a configuração adequada do sistema de monitoramento a ser implantado no Ministério.

Os resultados foram organizados nos seguintes grupos: Plano Operacional – Gabinete do Ministro; Plano Operacional – Secretaria Executiva; Plano Operacional – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético; Plano Operacional – Secretaria de Energia Elétrica; Plano Operacional – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; Plano Operacional – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral.

Plano Operacional – Gabinete do Ministro

Planos Operacionais - GM			
Objetivo Setorial			
	Meio W SI SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP STEINBECK UNIVERSITY BERLIN SEITE: www.stw-berlin.de		
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
Índice de retrabalho (atendimento a mesma demanda para complementar a informação)	Demandas retomadas / demandas atendidas	Até 10 % de retorno em 2017 Até 5% de retorno em 2018	Promover reuniões com as unidades do MME para melhorar a interlocução (agenda propositiva e de coordenação)
% de processos racionalizados	Processos racionalizados/processos críticos existentes	Definida a partir da identificação do número de processos críticos existentes	Identificação os processos e classificar Mapear os críticos Proposta de racionalização dos críticos
% de informações sistematizadas	Informações sistematizadas/informações que são consideradas relevantes	Definida a partir da identificação do número de informações consideradas relevantes	Levantamento das informações consideradas relevantes Sistematização dessas informações consideradas relevantes
Índice de participação em eventos de educação profissional (per capita definida para equipe)	Média da equipe (Número de participação em eventos de educação profissional / número de participações planejadas)	80%	Identificação do planejado no plano anual de capacitação Programar a participação nos eventos de educação profissional
Adoção dos mecanismos de alinhamento da otimização de tomada de decisão	Mecanismos de alinhamentos propostos adotados / número de mecanismos propostos planejados	Definir % ideal de adoção dos mecanismos propostos	Proposta de mecanismos para alinhamento da tomada de decisão Identificar as decisões de alto impacto Submeter ao Ministério as propostas de mecanismos para validação

Figura 49 – Plano Operacional – Gabinete do Ministro

3.1 Plano Operacional – Secretaria-Executiva

Planos Operacionais - SE			
Objetivo Setorial			
	GD st SI SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP STEINBECK UNIVERSITY BERLIN SEITE: www.stw-berlin.de		
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
PERCENTUAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS	QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME CAPACITADOS / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO MME) x 100	25%	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO
ÍNDICE DE PERDA DE SERVIDORES	[SAÍDA DE SERVIDORES/(SAÍDA + ENTRADA)] x 100	20%	INTERLUCÇÃO COM O MP PARA NOVO CONCURSO DE ANALISTA DE INFRAESTRUTURA
ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS	(NÚMERO DE PROCESSOS CRÍTICOS OTIMIZADOS / TOTAL DE PROCESSOS CRÍTICOS PRIORIZADOS) x 100	80%	PROJETO: IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS
INFORMAÇÕES SISTEMATIZADAS	(NÚMERO DE PROCESSOS CRÍTICOS OTIMIZADOS / TOTAL DE PROCESSOS CRÍTICOS PRIORIZADOS) x 100	A DEFINIR	PROJETO: OBSERVATÓRIO NACIONAL DE ENERGIA E MINERAÇÃO
TAXA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA	(VOLUME DE RECURSOS FINANCEIROS EFETIVAMENTE PAGOS / VOLUME TOTAL DO LIMITE FINANCEIRO DISPONIBILIZADO PELA SCP/MP/SG) x 100	90%	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA LDO
CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	(MÉDIA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS AOS SEQUENTES CRITÉRIOS) x 100: CRITÉRIO 1 – PROJETOS ESTRATÉGICOS; CRITÉRIO 2 – MENSURAÇÃO DOS INDICADORES; CRITÉRIO 3 – REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA; CRITÉRIO 4 – COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.	A DEFINIR	ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA PERIÓDICAS
ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO EXTERNA	(NÚMERO DE ITENS AVALIADOS POSITIVAMENTE/NÚMERO TOTAL DE ITENS) x 100 CRITÉRIOS IDENTIFICADOS: CRITÉRIO 1 – ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DE COMUNICAÇÃO (IMPRESSA E ENTREVISTAS) > % REALIZADO; CRITÉRIO 2 – TEMPO ESTIMADO NA DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES: 1 SE NO MESMO DIA, 0 SE NÃO; CRITÉRIO 3 – PRODUÇÃO DE CONTEÚDO: MATÉRIAS OU RELEASES DIVULGADOS EM MÍDIA.	A DEFINIR	PROJETO ASCOM

Figura 50 – Plano Operacional – Secretaria-Executiva

3.2 Plano Operacional – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético

Planos Operacionais - SPE			
Objetivo Setorial			
	Adequar e qualificar o quadro de pessoal	Melhorar a articulação institucional interna e externa	Organizar e sistematizar as informações
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
ATENDIMENTO AO QUADRO MÍNIMO	(QUADRO ATUAL/QUADRO MÍNIMO)	80% EM 2017 90% EM 2018 100% EM 2019	DEFINIR QUADRO MÍNIMO COM PERFIL DAS PESSOAS DEFINIR PERFIL E REQUISITOS PARA CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO
NÍVEL DE ARTICULAÇÃO	NOTAS ATRIBUÍDAS PELAS PARTES	NÍVEL 1 A 5	Definir as instituições que participariam da avaliação Definir os atributos que seriam avaliados Definir instrumento e forma de pesquisa Definir as metas intermediárias
Disponibilidade da informação	% de informações com acesso imediato da SPE	40% de acesso imediato 2017 50% de acesso imediato 2018 60% de acesso imediato 2019	Ações do CGIE
Adequação das atribuições	atividades desenvolvidas / atividades que atendem a proposta de adequação	100% do ideal proposto	Articulação institucional Alteração marco legal

Figura 51 – Plano Operacional – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético

3.3 Plano Operacional – Secretaria de Energia Elétrica

Planos Operacionais - SEE			
Objetivo Setorial			
	Contribuir para o aprimoramento da legislação e regulamentação socioambiental e de recursos hídricos	Implementar novas tecnologias de monitoramento	Otimizar processos de monitoramento
		Fortalecer relações com as partes interessadas	Prover as ferramentas de informação necessárias à produtividade e suporte ao crescimento do setor elétrico
			Garantir o suprimento de energia elétrica com qualidade e modicidade
			Universalizar o acesso à energia elétrica nas áreas de concessão das distribuidoras
			Garantir os recursos necessários para a implementação do Programa Luz para Todos
			Aprovar contratos no âmbito do Programa Luz para Todos
			Consolidar as declarações de necessidade de compra de energia elétrica
			Contribuir para o aprimoramento da regulamentação do setor elétrico
			Contribuir para a racionalidade econômica no setor elétrico
Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
ÍNDICE DE RISCO DE DEFICIT (ENERGIA ELÉTRICA)	(INDICADOR OND/NEWAVE, CONSIDERANDO MAIOR RISCO DE DEFICIT POR SUBMERGIDOS EM ATÉ 4 H5 (PROJEÇÃO PARA 5 ANOS)	Painel PE MME	Acompanhar os resultados das reuniões do CMSE Aperfeiçoar o indicador de autonomia dos reservatórios
ÍNDICE DE EXPANSÃO DA GERAÇÃO	EXPANSÃO DA CAPACIDADE DE GERAÇÃO VERIFICADA (GERAÇÃO ATUAL EM MWmes) / EXPANSÃO DA GERAÇÃO PREVISTA EM MWmes) x 100	Painel PE MME	Ação para otimizar a obtenção de informações sobre a implantação de empreend. de geração e transmissão Projeto de melhoria do processo de inspeção de geração e transmissão
ÍNDICE DE EXPANSÃO DA TRANSMISSÃO *	EXPANSÃO DA OBTENÇÃO DOS KM DE LINHAS DE TRANSMISSÃO (LINHAS DE TRANSMISSÃO EM KM / EXPANSÃO PREVISTA PARA LINHAS DE TRANSMISSÃO EM KM) x 100	Painel PE MME	Ação para otimizar a obtenção de informações sobre desempenho elétrico do sistema brasileiro Projeto de estruturação da área de monitoramento da distribuição
Índice de otimização dos processos prioritários de monitoramento	Número de processos prioritários de monitoramento otimizados / Total de processos prioritários de monitoramento	100% dos processos prioritários otimizados até 2021	Diagnóstico dos processos a serem otimizados Projeto de otimização dos processos prioritários PROJETO OBSERVATÓRIO (ESCOPO DA SEE)
Número de Iniciativas voltadas para o aprimoramento do relacionamento com as partes interessadas	Somatório de Iniciativas voltadas para o aprimoramento do relacionamento com as partes interessadas formalizadas	1 Iniciativa por ano	Seminários de Licenciamento de transmissão Seminário de monitoramento da geração e da transmissão de energia elétrica
Índice de otimização dos processos prioritários de monitoramento	Número de processos prioritários de monitoramento otimizados / Total de processos prioritários de monitoramento	100% dos processos prioritários otimizados até 2021	PROJETO OBSERVATÓRIO (ESCOPO DA SEE)
Índice de novas tecnologias de monitoramento implementadas	(Número de novas tecnologias de monitoramento implementadas / Total de novas tecnologias de monitoramento mapeadas) x 100	30% das tecnologias mapeadas implementadas até 2021	Diagnóstico de mapeamento de novas tecnologias de monitoramento necessárias Projeto de implementação de novas tecnologias de monitoramento Benchmarking de novas tecnologias de monitoramento
Número de Iniciativas formalizadas voltadas para o aprimoramento da legislação e a regulamentação socioambiental e de recursos hídricos	Somatório de Iniciativas formalizadas voltadas para o aprimoramento da legislação e a regulamentação socioambiental e de recursos hídricos	2 iniciativas por ano (especificadas no Projeto)	Projeto de aprimoramento da legislação para áreas de socioambiental e de recursos hídricos
Índice de universalização	(Número de Distribuidoras universalizadas / Total de Distribuidoras) x 100	94% até 2019 100% até 2022	Programa Luz para Todos
Índice de disponibilidade de recursos setoriais	(Volume de recursos a provados / Total de recursos previstos) x 100	100% por ano	Monitoramento das demandas por acesso ao serviço de energia elétrica Identificar por meio do impacto tarifário a demanda a ser subsidiada Emitir Notas Técnicas para justificar o volume de recursos necessários
Índice de Contratos aprovados no âmbito do Programa Luz para Todos	(Total de Contratos aprovados no âmbito do Programa Luz para Todos no período / Total de Contratos previstos para o período) x 100	100% para o período	Autoriza análise de programas de obras pela Eletrobras Autoriza a elaboração de Contratos no âmbito do Programa Luz para Todos
Índice de declarações de necessidades de compra de energia elétrica	(Número de declarações encaminhadas no prazo / Total de declarações recebidas) x 100	100% para cada leilão	Manter e aprimorar o sistema de declaração de necessidade (DDIG)
Índice de Satisfação do atendimento às demandas relacionadas à regulamentação do setor elétrico	Pesquisa de satisfação do atendimento às demandas relacionadas à regulamentação do setor elétrico	Aproveitamento de 80%	Desenhar e aplicar a pesquisa de satisfação do atendimento às demandas relacionadas à regulamentação do setor elétrico
Índice de Satisfação do atendimento às demandas relacionadas à racionalidade econômica do setor elétrico	Pesquisa de satisfação do atendimento às demandas relacionadas à racionalidade econômica do setor elétrico	Aproveitamento de 80%	Desenhar e aplicar a pesquisa de satisfação do atendimento às demandas relacionadas à racionalidade econômica do setor elétrico

Figura 52 – Plano Operacional – Secretaria de Energia Elétrica

3.4 Plano Operacional – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

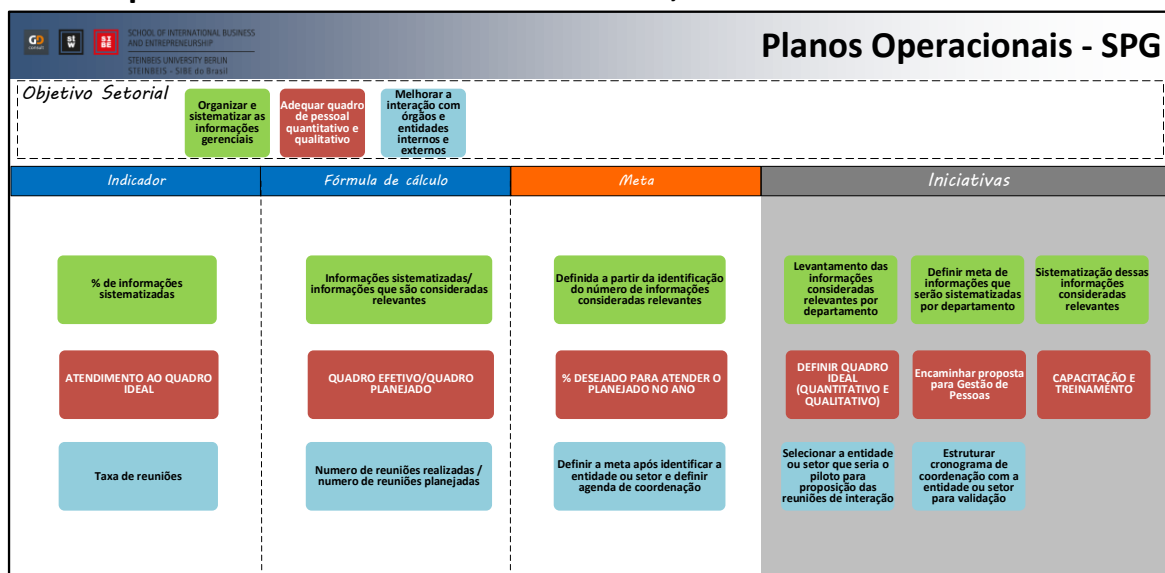


Figura 53 – Plano Operacional – Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

3.5 Plano Operacional – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral

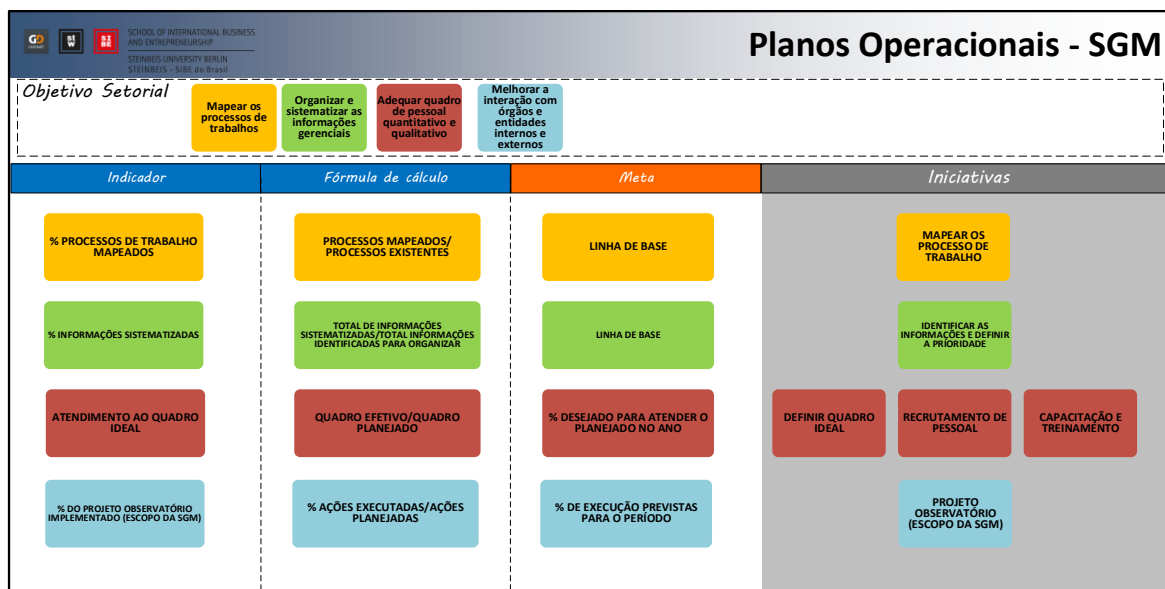


Figura 54 – Plano Operacional – Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral

Referências Bibliográficas

- ABPMP, (2009). CBOK – Business Process Management Commom Body of Knowledge. Chicago: AMPMP.
- ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.
- BENNICASA, B. O. AMANDA; SANTOS, A. LUIS. Práticas de Gerenciamento de Portfólio em Organizações Brasileiras. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO; GDconsult. Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico 2010-2015. Brasília, 2010.
- DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.
- Escola Nacional de Administração Pública. Gerência de Projetos – Teoria e Prática – Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos. Brasília, 2014
- FALCONI, V. (2009). O Verdadeiro Poder. Nova lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Fundação Nacional de Qualidade. (2010). Critérios de Excelência 2010. São Paulo: FNQ.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Plano Estratégico 2013-2017. Brasília, 2013.
- HANSEN, D.R. & MOWEN, M.N. Gestão de custos: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006
- LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J; TORRES, M. C. S; RODRIGUES, M. R. A.: Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2009). Guia Referencial para Medição e Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília: SEGES.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2010). Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: PQGF 2010. Brasília: PQGF.
- OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVER, P. R. C. Projetos de ECMBPM – Os Segredos da Construção. 1. ed., São Paulo: Biblioteca24 Horas, 2010.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., & CLEMENTE, R. (2009). Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., & CLEMENTE, R.: Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. Editora Bookman. Porto Alegre, 1999.

PAVANI JÚNIOR, O. & SCUCUGLIA, R. (2011). Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. São Paulo: M. Books.

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

PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.

PORTER, M. E. (1966). Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campos

PORTER, M. E.: Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus. 7ª edição. Rio de Janeiro, 1989.

PORTER, M.: Vantagem Competitiva; criando e sustentando um desempenho superior. 7ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1992.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. São Paulo: USP, 2008.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. Strategic cost management: the new toll for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

STEINBEIS-SIBE do Brasil. Ciclo de Gestão. Disponível em:

<<http://steinbeis-sibe.com.br/index.php/ciclo-de-gestao/>>. Acesso em: 17 de março de 2016.

VARGAS, R. V. Utilizando a Programação Multicritério (Analytic Hierachy Process) para Selecionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio. PMI Global Congress, Washington, 2010.

Anexo I – Conteúdo registrado na realização das Entrevistas com as Lideranças

■ Entrevistas Internas:

1. Propósito e Visão de Futuro

Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Qual a razão da sua existência para o País? Qual é a visão de futuro a ser alcançada pelo MME, com a elaboração de seu Planejamento Estratégico?

- **Propósito:** Indutor de desenvolvimento, de geração de emprego, fornecendo e fomentando a segurança energética e mineral do País. Não apenas como Ministério ainda meio, mas que pode deixar o mercado assumir seu espaço como investidor (papel protagonista), dar sinais corretos para o que pode atrair de investimento, ajudar o País sair dos seus problemas econômicos. Setor de energia, petróleo e gás – setor de capital muito intenso e de geração de muito emprego.
- **Visão:** percepção de que o MME seja mais relevante. MME perdeu protagonismo, mas algumas decisões não saíram essencialmente daqui, desmotivando as ações de todos. Engrenagem deve girar em torno dos interesses do setor, para ajudar o desenvolvimento do País pelo setor. | Gostaria de ver o Ministério como ocupante de local de destaque na esplanada, seja pelo investimento do setor estatal ou pela capacidade de estimular o setor privado.
- **Propósito:** Organizar, representar e materializar as ações do governo nas áreas do MME. É central para o desenvolvimento do País, pelos investimentos que proporcionam para o País, além de ser um fornecedores de empregos. Posicionam o Brasil num cenário global do negócio e que possuem uma repercussão enorme para o País, direta e indiretamente, em virtude de sua relação com a cadeia produtiva. Dilema: tendência histórica de ser o ministério das cadeias produtivas, ao invés de ser o ministério da energia do País.
- **Visão:** MME, de certa forma, espelha as características do País. Então, a “doença” do País é a mesma do MME. O intervencionismo que gerou os problemas. Esse ministério é central pelos problemas que foram gerados e é central para a resolução. Todas as questões políticas foram gerados por assuntos relacionados ao MME. Enxerga o MME liderança da economia brasileira num ciclo novo moderno, sem ilusão da sociedade, com escolhas feitas pelo governo e propiciando um ambiente moderno e competitivo pelo País. Desafio grande pelas escolhas passadas pelo governo, e em busca de soluções sustentáveis pelo governo federal.
- **Propósito:** Formulador de políticas, além de uma entidade com responsabilidade direta em garantir que as políticas sejam implementadas e exitosas. Que gerem o resultado que se deseja.
- **Visão:** Ambiente muito grande de incertezas para o futuro. Houve uma mistura muito grande de papéis – MME procura estabelecer mais claramente o seu papel. Na área de energia principalmente, implantação de políticas de desenvolvimento energético. Se insere não apenas para desenvolver, mas também para garantir a harmonia.
- **Propósito:** Definir uma política e as diretrizes do setor elétrico, petróleo e gás, geologia e mineração. Políticas públicas estáveis. Ministério fundamental no País, uma vez que trabalha como uma matriz que é vocacionada para o desenvolvimento econômico do País.
- **Visão:** Grande promotor e agregador de valor dentro da matriz para o PIB brasileiro, definido políticas claras e diretrizes sustentáveis (política, técnica e economicamente).
- **Propósito:** MME tem que assegurar os recursos energéticos do País sejam bem utilizados, que a gente tenha infraestrutura para atendimento de nossa carga atual e futura, maximizar a oportunidade de explorar a energia como vetor desenvolvimento técnico tecnológico, social e ambiental. Energia pra todos. Maximizar a energia não consiste em concentração, mas sim na preocupação com o todo – olhar fora da caixa de que forma podem ser utilizados melhor os recursos do País.
- **Visão:** No futuro deve ser capaz de liderar a governança do setor elétrico, trabalhando em conjunto (hoje não existe trabalho em conjunto, nem MME conduz – deve haver independência entre órgãos, mas tendo alinhamento entre todos).
- **Propósito:** MME com atribuições legais e formais definidas, mas traduzindo na prática ele deve ser uma instituição relevante (devido a mudanças acontecendo no cenário) na manutenção e formulação de políticas públicas, mas ser a instituição que guarde o setor, seja isso no meio público ou privado, e fazendo esse relacionamento com as demais áreas do Governo. MME deve ser o lugar onde todos querem conversar para ter a visão mais integrada e sistêmica sobre os assuntos de Minas e Energia. Olhar o setor como um todo (no caso, EPE, Petrobras, ANP, PPSA, entre outros.).

- Visão: Caso mantida essa priorização de diálogos, convergências, isso permitirá que haja uma maior naturalidade da questão, possibilitando uma maior atratividade do País para os negócios (hoje a visão negativa e a turbulência gera mais notícia). Ter uma agenda de anúncios de investimentos e inaugurações de novos negócios no setor, e até fora do setor (sincretismo energético). MME visto como agente de desenvolvimento.

2. Público-alvo

Qual é o público-alvo do Ministério de Minas e Energia?

- Empresas públicas e privadas, consumidor de energia e de combustível. No dia a dia, os agentes do setor, pessoas que dialogam e necessitam do trabalho do MME.
- Vertente do consumidor e da sociedade – consumidor cidadão e o comercial/industrial; Agentes do setor; Investidores e financiadores do setor.
- Agentes dos setores (transmissão, comercialização, entre outros.), a agência reguladora, os agentes operacionais (ONS) e obviamente, a sociedade.
- Iniciativa privada e o mercado internacional, além da sociedade como um todo.
- Investidores (em infraestrutura de energia) e interessados em uma política energética melhor para o País (independente do ramo).
- Objetivo final sempre chegar na sociedade, com todos os produtos ligados ao MME. Mas vê que público direto é as empresas e agências ligadas ao MME, bem como o setor privado associado que, por meio desses atores, melhor será atendido.

3. Principais Desafios e Resultados

Quais são os principais desafios a serem enfrentados e os resultados/impactos a serem obtidos para que o MME desempenhe o seu papel institucional?

- Estabelecimento de serviços de qualidade. Quantidade de desafios é enorme: diálogo com todos os entes é fundamental, com humildade para ouvir as questões/críticas; e comentários; transparência dos processos; simplicidade nas ações – se as pessoas tiverem a certeza que o MME estará decidindo baseado na lógica econômica dos interessados, as ações estarão alinhadas e muitos dos desafios serão conduzidos de forma alinhada.
- Dimensão econômica e política que pairam acima dos desafios do setor elétrico às vezes passam despercebidos. Muitas vezes ele tem mais força do que os desafios do setor propriamente ditos. Desafio de missão e comunicação do MME – ter identidade do que se quer e do que se pode fazer. Capacidade de educar o mercado e a sociedade, transformação que precisa ser feita, inclusive internamente. A sociedade não entende o que quer e decisões que precisam ser tomadas são postergadas. Agenda pouco simpática, de busca de reconhecimento de fraquezas, de ineficiências das empresas estatais. Foco no enfrentamento à ineficiência e em busca da maior competitividade das empresas do setor. Melhoria da gestão das empresas. Governo reconheceu que há pouco espaço para investimentos públicos – basicamente teremos investimentos privados.
- Política adequada de RH (busca de recursos próprios, sem necessidade de trazer pessoas externas), Ministros e Secretários deveriam ser apenas maestros; Política salarial é um tema a ser enfrentado por todos os Ministérios. Respaldo em excesso na força externa. Pode gerar grandes problemas para o trabalho do Ministério; Diminuir a utilização das empresas públicas como braços do governo para empregos / busca de votos. O MME tem que dar sua cota de participação. Como fazer para que as entidades de governo estejam menos vinculadas e reféns a esta situação?
- Interlocução e relacionamento com Congresso, Casa Civil, sociedade e stakeholders envolvidos, além da máquina do Estado brasileiro (esplanada); Estabelecimento de políticas conjuntas com esses entes; Promover o diálogo entre as classes; Segurança jurídica e regulatória aos atos relacionados ao tema.
- Liderança e governança do setor elétrico do País. Problemas graves de sobreposição e lacunas de papéis. Criar e liderar essa governança. Resultado é a gestão eficiente do processo.
- Reinstitutionalizar o setor, principalmente pelo MME, que estava sem desempenhar seu devido papel. Principalmente pelo fato de ter uma ex-presidente da república que era oriunda do setor, com um modelo de gestão muito unificado, com a integração sendo feita diretamente por lá. Outro ponto importante é a recuperação do papel da Petrobras. Diálogos como os setores públicos e privados, que ficaram prejudicados. Busca de transição para novos tipos de energia mais adaptadas para os negócios e as regiões de País. Valorização dos planos para médio e longo prazos.

4. Influência e Participação

Como se entende a influência e em que grau se espera a participação do Ministério de Minas e Energia nos desafios anteriormente explicitados?

- Papel não é de tosar nem policiar lucros, não é interferir em como cada um executa, mas fazer com que as empresas invistam. Quando as ações acontecem pelos participantes, MME tem papel de liderança, mas não de interferência.
- Ministério tem uma causa, que é a do País. Precisa enfrentar e mostrar que é possível. Precisa ser a referência para a educação do mercado, do setor, não de forma imposta, mas pelo exemplo, pela conduta. O jogo não é vender privilégios ou fazer jogo político, mas sim resolver os problemas da sociedade. Busca de uma identidade, um credo único.
- Participação como protagonista de todos os atos do relacionados à participação direta e indireta do MME.
- Papel de liderança dos temas afins ao MME.
- Liderar a governança do setor, trabalhando em conjunto com os demais entes.
- Deve ser o principal órgão indutor. Deve participar diretamente na relação com as demais áreas, liderando a discussão do setor. Além disso, a participação integrada do Governo é fundamental.

5. Entregas

Para você, quais são as entregas (produtos / serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?

- Garantia dos diálogos, alta transparência, previsibilidade, tomada de decisões com base no mercado e grande comunicação com os interlocutores.
- Busca de uma cultura e uma visão única para o MME – motivação única de todos; criação de um ambiente para o setor que promova a confiança, a competição, sem protecionismos; marco regulador da mineração; rediscussão sobre subsídios; novo Código mineral.
- Desenvolvimento de política de RH. Desenvolvimento de um plano estratégico efetivo, para dar cabo de todos os desafios do MME.
- Interlocução e relacionamento com Congresso, Casa Civil, sociedade e *stakeholders* envolvidos, além da máquina do Estado brasileiro (Esplanada); Estabelecimento de políticas conjuntas com esses entes; Promover o diálogo entre as classes; Segurança jurídica e regulatória aos atos relacionados ao tema.
- Planejamento do setor mineral, óleo e gás e energia elétrica (PNE e PDE. Hoje estão baseados em premissas que não são mais válidas).
- Conjunto de iniciativas relacionadas à exploração e produção de petróleo e gás, com leilões periódicos, com maior diversidade de atores (além da Petrobras) – em especial um programa de dinamização e produção terrestre no Brasil (gerando maior foco para a questão onshore - REAT); Programa “Gás para crescer” – atração de até R\$ 17 BI (duplicar ou triplicar a questão do gás natural do País – fazendo a transição de País depende do petróleo para outros componentes de baixo carbono); Programa “Renovabio” – voltado ao etanol, biodiesel e outros biocombustíveis. Grande energia já empregada nos últimos meses para a questão; Programa “Combustível #Brasil” – voltado ao refino e distribuição – maior busca de investidores (exportando petróleo cru e importando derivados).

6. Desafios Internos

Quais são os principais desafios internos para cumprir seu papel institucional (Comunicação / Gestão de Pessoas / Gestão Institucional / Tecnologia da Informação / Infraestrutura / Orçamento)?

- TI: desafios pela característica do setor público – foco em soluções tecnológicas que facilitem e simplifiquem os trabalhos dos envolvidos (digitalização dos documentos, por exemplo), com os processos internos trabalhados para este fim (tema da mineração foi o utilizado como exemplo, com alto número de processos físicos). Aumento da transparência e garantia da informação para todos os envolvidos. Orçamento: talvez tenha sido um dos maiores desafios. Entende-se a dificuldade, mas tomada de decisões que garantam o uso racional dos recursos definidos. “Uso do orçamento dos outros”. Comunicação interna: precisa melhorar. Dificuldade de comunicação entre as áreas era muito grande num passado próximo. Gestão de pessoas: prioritário – necessidade de aprimoramento urgente. Com o empoderamento/retomada do MME em sua posição, pessoas novamente precisarão de novos estímulos para garantir o protagonismo. Quando os resultados aparecem e o reconhecimento acontece, as pessoas já se sentem estimuladas. “Contaminar” o bom relacionamento com todos, internos e externos. Infraestrutura: necessidades de atendimento direto a população não existem, com isso essas questões são simplificadas. Necessidade de simplificar a estrutura das vinculadas (junções das representações aqui de Brasília, por exemplo).

- Busca de novos modelos de trabalho para que não haja “emburrecimento” do MME. Foco nos resultados, sem caráter excessivamente operacional; Pessoas com capacidade de inovação constante, busca de reflexão, capacidade de entender os desafios econômicos; Desafio entre pessoas que tem uma aversão ao risco enorme (servidores do MME) lidando com o mercado privado. Socialização dos prejuízos; Busca de uma cultura e uma visão única para o MME – motivação única de todos; Comunicação muito reativa – atuação dos secretários muito ainda voltada à resolução dos problemas, propiciando pouco contato e preocupação com o repasse das informações ao público interno e externo; Conceitos básicos: diálogo, meritocracia, não ser intervencionista.
- Política adequada de RH (busca de recursos próprios, sem necessidade de trazer pessoas externas), Ministros e Secretários deveriam ser apenas maestros; Política salarial é um tema a ser enfrentado por todos os Ministérios. Respaldo em excesso na força externa. Pode gerar grandes problemas para o trabalho do Ministério; Falta política/processo estruturado para o estabelecimento de desafios e oportunidades para o MME. Sem isso, o orçamento é o da rotina, a ação é a mesma, e assim por diante. Mesmo com a resistência a mudança.
- Desenvolvimento da melhoria contínua para gestão, governança, interlocução entre as secretarias; Redução de burocracia interna sobre isso; Promoção de treinamentos internos e concursos para a melhoria de seleção; Melhoria de hardware e software; Oxigenação de pessoal, para garantia do desenvolvimento de servidores.
- Quantidade e qualidade (menos problemático) de pessoal adequados para o contexto do MME; Orçamento: menos impactante; Comunicação: o que tem sido feito foi menos impactante do que poderia ser; TI: aprimoramento, em conjunto com a comunicação, informações do portal; transformação, via softwares, de dados em informações; Gestão de processos: otimização infinita – hoje muitas áreas com retrabalhos, falta de papéis definidos, gerando “ciúmes” entre as equipes; Gestão da informação: boa parte das informações estão na cabeça das pessoas, perdendo esse conhecimento para fora. Excesso de documentação por papel. Burocracia e retrabalho em excesso; Institucionalização do trabalho do MME – alguns trabalhos são feitos por várias áreas e outros por ninguém – precisa ficar claro quem faz o que; Gestão de projetos – hoje não é feita.
- Pergunta chave: Como usar na plenitude os recursos disponíveis? Pessoas – Número baixo de pessoas: pessoas qualificadas e que precisam cada vez mais de desafios para se destacarem ainda mais, mas também tem pessoas que já estão mais cansadas e não se adequam mais a alguns desafios. Muitas pessoas neste segundo conjunto, prejudicando a entrega de resultados. Melhoria de políticas para atração de pessoas com expertises específicas; Recursos – Melhor utilização: sejam pessoas, papel, sistemas de informação; melhorar alguns equipamentos de forma mais adequadas às necessidades do MME (telas / TVs / projetores maiores). Menos inovação e mais adequação dos equipamentos; Cultura – Acostumar-se às necessidades de viagens. Adequar políticas institucionais para garantir as entregas do Ministério. É necessário estar onde as coisas acontecem; Treinamentos – Maior investimento em capacitação dos servidores.

▪ Entrevistas Externas:

1. Visão de futuro

Qual o futuro do setor elétrico (ou petróleo e gás / mineração / desenvolvimento energético)?

- Futuro do setor elétrico: calmaria no momento, mas que teremos uma “agitação” neste futuro próximo. Muitas mudanças quanto à energias renováveis, com os desafios relacionados à questão socioambiental no País. Caminho sobre a expansão sobre a área de geração longe de seu centro de consumo (questão a ser revista). Deve ser mais bem inserida na matriz a questão do gás. Quanto à demanda do consumidor, caminha-se para um consumidor mais exigente, tecnológico e mais focado na questão sustentável. Cada vez mais uma preocupação com este modelo da sustentabilidade (maior conscientização do consumidor). Tecnologia, armazenamentos de energia: preparação do arcabouço legal para esta evolução.
- Setor de óleo e gás – maior transformação que o setor já viveu. Desde a criação da Petrobras, a sociedade, que era mais rural, se moveu mais para as cidades. Todo o domínio sobre o setor de óleo e gás era da Petrobras, com apenas 3 momentos de abertura apenas para o mercado externo neste período. Entretanto, apenas nos 2 últimos principalmente tivemos alguma abertura maior para o setor de exploração e produção, com boom até 2008, com a interrupção dos leilões até 2013. Com mudança da regra do pré-sal, reabertura dos leilões e espera-se que haja um novo estímulo do setor. Produção de petróleo não mais concentrada na Petrobras. Fora de exploração e produção, processo de abertura não aconteceu. Pela primeira vez a Petrobras tem vendido gasodutos e outros ativos importantes, que vão possibilitar a entrada de novos agentes. Distribuição sempre teve atores mais distribuídos. Refino

ainda havia dominância. Os segmentos serão as maiores vertentes de uma grande transformação. O que está acontecendo neste período será determinante para a indústria de óleo e gás no País.

- Passando por grande transformação, grandes tecnologias, internet, aplicativos sem fim. Setor elétrico muito pesado, com mudanças chegando lentamente. Mas precisará se adaptar a essas mudanças mais aceleradas. Setor elétrico precisa, em paralelo, de outras mudanças. Setor elétrico com futuro muito promissor.
- Mineração no mundo está num ciclo de baixa – no Brasil, desde 2012, com o novo marco legal, houve uma intervenção muito grande do Estado, assustando os investidores (além dos problemas econômicos e todas as instabilidades decorrentes). Além disso, a tragédia de Mariana complica ainda mais a percepção sobre a Mineração. Oportunidades de investir em Mineração – busca de longo prazo, lucratividade e segurança. Hoje apenas 3% do investimento global de mineração no mundo corresponde ao Brasil. O potencial é imenso, mas tudo é incomparável a outros países com a mesma estrutura geológica. Futuro deve contemplar o aumento dos investimentos da mineração, bem como a maior atratividade ao investidor.
- Importância DNPM: atividades históricas para o País (agricultura e mineração). Mineração gera encantamento nas pessoas e deve ser trabalhado de forma positiva para que seja benéfico. Hoje não é gerido adequadamente esse trabalho, trazendo malefícios para a sociedade. Alto potencial de riqueza ainda desconhecido para o País devido ao baixo conhecimento geológico desenvolvido no País – hoje ainda temos quase 100% das atividades de mineração em céu aberto (não se faz muito de mineração subterrânea). Ainda assim, atividade de mineração vem crescendo (envolve material de emprego imediato como na construção civil ou grandes empreendimentos). Tudo deve ser gerido pelo DNPM. Futuro bem desenhado, com alto potencial e muito promissoras. Depende dos gestores e formuladores de políticas.
- Setor de infraestrutura: alto acúmulo de gaps de infraestrutura. País pouco competitivo, de forma a prejudicar o desenvolvimento do País. Elétrico: É um dos setores mais bem organizados da economia brasileira, mas que se desorganizou nos últimos períodos. Problema atual do momento econômico é que conseguimos sucesso dos leilões com uma grande participação estatal relevante, mas não foram condições de mercado (condições muito patrióticas) – Busca de novos capitais, colocando todos as condições para que haja uma busca de empresas, principalmente privadas. Enorme oportunidade a ser aproveitada, se tivermos estabilidade regulatória.
- Vivemos no setor elétrico brasileiro uma situação correspondente ao que tem acontecido no mundo (exceção na África). Mudanças disruptivas, que tem feito que o sistema que se adapte (energia elétrica e eólica, principalmente diretamente ao consumidor). Importância para o desenvolvimento para os instrumentos de armazenamento (baterias, por exemplo). Presença dos sistemas inteligente, tornando a operação do sistema elétrico mais complexo. Matriz era essencialmente hidro, depois hidrotérmica, e agora hidro-termo-eólica. Horizonte de curto prazo, mudanças bastante fortes no setor. Ano de 2015 com redução de consumo e 2016 com manutenção desse cenário. Hoje, em termos de abastecimento, não existem problemas de abastecimento. O que se aumenta é a complexidade de operação do sistema.
- (1) Crescimento da produção do óleo e gás no pré-sal é conhecida e é onde existem as maiores expectativas e maiores projetos em planejamento, desenvolvimento e implantação. Grande possibilidade para que o Brasil se torne um grande exportador de óleo, caso as expectativas se confirmem, com desenvolvimento econômico para o País. É importante que haja essa preocupação em exportar esse excedente. (2) Existe um “apetite” também para as novas operadoras fora do pré-sal. Percebe-se que existe um grande interesse de empresas externas para as licitações (papel muitas vezes ocupado pela Petrobras), uma vez que existem formas distintas de trabalhar com o óleo por estas empresas, tecnologias diferentes. (3) Aumento grande na oferta do gás natural, devido aos pontos anteriores, que possibilitará aumento de demanda. Matriz de consumo de gás tem que ser olhada com carinho para que se dê atenção ao movimento de aumento. (4) Preço do petróleo se estabilizando e pressionados. Companhias terão que se adaptar a essa pressão e a esse preço atual (aproximadamente 50-60 dólares). Projeções e projetos futuros devem considerar esse patamar para as ações. (5) Questões de maiores restrições ambientais sobre este cenário neste período de aproximadamente 5 anos (Acordo de Paris), impactando o setor de petróleo e gás.

2. Desafios

Quais os grandes desafios para o setor elétrico (ou petróleo e gás / mineração /desenvolvimento energético)?

- Reorganizar a forma de operar e despachar o sistema; Preparação do arcabouço legal para esta evolução do setor elétrico (novas formas de energia de armazenamento). Preparação para uma demanda de negócios muito grande – um porto seguro grande para os investimentos (globalização dos investimentos e contratos de longuíssimo prazo). Fazer a revisão do modelo de negócio com cautela, preparando o arcabouço para tal (excesso de visões pontuais e maior tratamento de uma situação completa); Resgate do respeito aos compromissos e as obrigações contratuais. Isso vale para todos, independentemente se é fornecedor ou o governo. Deve haver coerência com suas escolhas – se houve a definição por um fornecedor, deve haver a preocupação que exista a celeridade do licenciamento ambiental, além do fornecimento de todas as condições para que a atividade ocorra. Não pode ser uma prioridade apenas de uma área, mas sim de todo o Estado; Consolidação do processo de separação de papéis, com o Estado estando cada vez mais à frente como concedente e menos como agente (papel deve ser mais direcionado para o setor privado); Muita atenção do País sempre ocorreu do lado da oferta, mas precisa de maior atenção à demanda. Devemos ter atenção ao pico de demanda. Conceder ao consumidor as formas e as orientações necessárias para o uso da energia nos períodos de menor valor (custo da energia diferenciado por período). Arcabouço legal deve estar preparado e suportar a questão; Educação do consumidor, mercado e do agente: não existe solução mágica para as coisas. Para tudo existem direitos e obrigações, a serem seguidos por todos. Deve haver pleno conhecimento de todos os envolvidos sobre as questões que envolvem os direitos e obrigações de cada um dos entes; Repensar a cadeia de subsídios do setor elétrico: desde o marco legal, para dar o sinal de eficiência que o mercado precisa. Subsídio tem que ser temporário, de acordo com a necessidade do mercado, e não um direito vitalício. Eficiência deve permear todo o setor.
- Para atrair novas empresas – necessidade de ser competitivo não apenas aqui mas com o mundo. Precisa de atração de capital. Tornar mercado atrativo para estas empresas, além da estabilidade necessária para o negócio; Adaptação da estrutura legal e regulatória a estas necessidades de atratividade para o mercado. Conteúdo local, cronograma de leilões e conhecimento das áreas, licenciamento ambiental (alinhada com os órgãos ambientais); Gás: agenda mais regulatória que política, para tração de novos parceiros, que vão demandar uma regulação mais moderna. Políticas que permitam investimentos; Reflexão: questão sobre energia elétrica e termo eólica. Dependência de sistemas hídricos, solar ou eólicos. Vem gerando problemas de excesso de operação das termo em 100% sem estarem preparadas para isso. Maior compatibilização da regulamentação entre o setor de gás e o setor elétrico.
- Elencar e priorizar os desafios a serem enfrentados (não decidir tratar todas as questões ao mesmo tempo). Alto volume de temas. Grande desafio será a priorização. Prioridade deve ser dada de cima para baixo. Interlocução vem sendo facilitada, MME cada vez mais aberto ao diálogo, em saber ouvir. O fundamental é organizar a fila de prioridades – se isso estiver organizado, de acordo com o “tempo político” existente para o atual governo, o MME será bem sucedido.
- Voltar com a estabilidade para o processo de mineração para que os investidores voltem; Fazer nova proposta para o marco legal, substituindo a proposta atual; Mecanismos para aumentar a atratividade e estimulem o investidor (incentivo fiscal); Depósitos de teores mais baixos (piores), ou seja, tratar mais volume para ter a mesma qualidade atual (maior custo para o investidor); Oportunidades de minas subterrâneas, ainda pouco exploradas pelo Brasil; Investimentos de tecnologia em levantamentos geofísicos de alta resolução; Meio ambiente: ter as licenças com prazos mais enxutos para que os investidores possam aportar os recursos de forma mais rápida – resolver a equação entre resolução das questões ambientais, mas não perder o aporte de investimentos.
- Deve ser verificado se todos os níveis, todas as demandas, devem ser concentradas em um único órgão ou setor. Mesmo rito para pequenos ou grandes empreendimentos, gerando grande gasto de tempo em tramitação de papel. Necessidade de aprimoramento geral, em virtude da evolução dos últimos tempos e que o DNPM não acompanhou. Necessita de uma revitalização de todos os procedimentos, com avanços tecnológicos, para que se acompanhe os trabalhos de mesmo nível em outros lugares do mundo. Várias tentativas no passado, mas foram muito desvalorizadas por outros interesses (interesses pessoais sempre sobrepujaram o benefício do País). A modernização dos ritos passa por revisão do trabalho das superintendências, minimizando o encaminhamento de processos a Brasília para a outorga, deixando situações menores para os Estados; Necessidade de revitalização do setor, com novas políticas do MME, com operacionalização pelos órgãos competentes pela mineração; Licenciamento de empreendimentos ambientais é extremamente complexo. Com essa flexibilização ou revisão dos procedimentos, haverá maior interlocução entre órgãos pares e maior sinergia e velocidade; Necessidade de atração para novos empreendimentos e investidores; Tratamentos diferenciados entre CPRM e DNPM tiveram consequências danosas (quadro CPRM maior e mais qualificado que o do DNPM). Necessidade de maior equilíbrio vindos dessa reaproximação entre o

DNPM e o CPRM. DNPM com capilaridade em todos os estados. Coragem para o estabelecimento dessas políticas e condução dos projetos necessários para toda a engrenagem (MME, DNPM e CPRM); MG com quase 50% do setor mineral brasileiro; Repensar o DNPM com o olhar de uma agência reguladora.

- Definir princípios que devem nortear as ações nos próximos anos; abandonar artificialismos; Administrar e corrigir os erros do passado; Adaptação do País às novas tecnologias (ex.: carro elétrico, automações de residências), seja em termos de infraestrutura, legislações, entre outros. Preparação para estas mudanças disruptivas, que gerarão o abandono do sistema elétrico existente atualmente para a população em geral; Utilização do sistema hídrico / hidro termo ou outros tipos (gás, nuclear, entre outros). Busca por outras formas de variação dos sistemas de substituição das termoeletricas. Existe uma decisão importante a ser tomada. Vantagens por termos energias renováveis e limpas (sistema hídrico) – precisa ter uma decisão e uma estratégia bem clara sobre o assunto; Agenda de curto prazo precisa de enfrentamento: sobrecontratação de energia enorme, de forma objetiva; fruto do desequilíbrio de tarifas e sobreoferta têm consumidores que estão se liberando do sistema – precisa ser analisado e endereçado, principalmente com a Agência; aumentos e reduções de custos devem ser tratados diretamente (se aumentaram os custos, aumenta-se tarifa e vice-versa); GSF = déficit de geração hídrica. Atenção a ele. Operação de GSF no mercado livre. É um indicador de déficit de geração das hidrelétricas, que ocorre quando as usinas são obrigadas a gerar menos para poupar água nos reservatórios, como vem ocorrendo há meses. Isso obriga as geradoras a comprar energia no mercado de curto prazo para recompor seu lastro. Regulação deve ser estável, e a segurança jurídica deve ser absoluta; Aprendizados importantes: (1) qual o papel do MME como controlador? O que ele espera? Isso tem que ficar claro, em virtude dos erros do passado. (2) hoje existe uma busca de equilíbrio de receitas e despesas da empresa, que possibilitará que a Eletrobrás tenha a energia mais barata do País e é a maior responsável pela transmissão de energia. Real Interligação precisa ser pensada; Sistema de transmissão é o que pode parar o País. Deve se ficar olhando sempre com cuidado.
- (1) Arcabouço legal modificado de forma disruptiva em 1998, aprimoramento em 2004. Mas muito remendado de 2004 para 2014. Mudança muito forte na matriz, não suportado em sua completude por este arcabouço; (2) Entende que é necessário trabalhar para simplificar as regras e regulamentos do setor, reduzindo a complexidade do setor e favorecendo a movimentação do mercado. Quem tem feito isso é o poder concedente – MME. Estrita observância às regras do mercado, sem segundas chances e adiamentos; (3) Preparação para as transformações relacionadas às novas fontes de energia (eólica, solar e storage). Segurança energética, capacidade de modulação – feito de uma maneira indevida; (4) Interesses dos múltiplos agentes envolvidos no uso dos recursos hídricos – devem ser tratada (São Francisco, Paraíba do Sul, Tietê); (5) Intensa judicialização do setor nos últimos anos – Tietê com alta fonte de judicializações. É preciso que o MME se aparelhe para sustentar a AGU na defesa dos interesses do setor; (6) Gás para crescer – promoção da integração dos mercados entre energia e gás. MME deve se debruçar sobre esta questão da unificação desses mercados; (7) Todo o trabalho na gestão do sistema e no planejamento de sua expansão e no planejamento das questões comerciais são feitos por meio de modelos computacionais desenvolvidos na década de 90. Necessidade de novos modelos, adequados aos novos modelos tecnológicos. Urgência de ferramenta tecnológica para este fim, para melhor adequação às novas energias e às novas tecnologias e matrizes (tratamento da rede de forma integrada); (8) Fazer com que as novas tecnologias sejam agregadas de forma mais ágil e célere (janela/buraco de consumo possibilita oportunidade para transformações sem grandes riscos – janela de 2/3 anos sem pressão no abastecimento). Principal questão é uma revisão do arcabouço setorial; (9) Inovação tecnológica do setor não é exclusividade do MME – está pulverizada (necessidade de liderança do Ministério com protagonismo).
- (1) Política ambiental e as restrições inerentes ao setor de petróleo e gás (petróleo considerada uma energia “suja”, mas o gás considerado uma energia mais “limpa” – oportunidade / ameaça); (2) Grandes metrópoles demandarão a substituição do motor a combustão pelo motor elétrico; (3) Licenciamento ambiental é extremamente caro e moroso – regras são pertinentes, mas a velocidade custa demais a todo o processo, afastando os investidores; (4) Incentivos fiscais a poços de baixa produtividade: hoje existem, nos campos em terra e no mar, temos muitas plataformas com poços de baixa produtividade. Com essa diminuição da produção, custos superam receitas e campo é fechado, gerando desemprego em maior escala. Deve haver um estímulo dessas situações (redução de royalties), aumentando reserva, mantendo empregos e garantindo a produção (mantendo a economia ativa). Exemplo: Macaé tinha economia muito ativa e está diminuindo em função dessa queda; (5) Regras tributárias e operacionais mais favoráveis ao gás: malha interligada, mas se a produção ocorre no nordeste e o consumidor quiser comprar no sul, não há incentivo, devido ao alto imposto a ser

cobrado por este transporte. Incentivo ao gás é fundamental (compartilhamento da malha é fundamental para evitar o “afastamento” das novas operadoras); (6) Como incentivar as reduções dos custos (investimentos e operacionais) – regras que estão postas estão dificultando e afastando os operadores. Principais contratos assinados foi em uma época que toda a indústria estava estimulada. Hoje o preço do petróleo caiu, situação política desfavorável, custos ficaram com alto risco. É necessário tratar com carinho o conteúdo local. Questão regulatórias podem auxiliar neste aspecto, simplificando instalações e reduzindo os custos.

3. Papel do MME

Qual a contribuição do MME neste cenário?

- Papel de governança do setor elétrico e dos limites de competência de cada uma das instituições envolvidas no setor. Antecipação às situações para dar os sinais adequados e que a política sinalize o que deve ser feito (sem atitudes reativas). Ambiente institucional propício (empresas do setor e MME) para novas empreitadas. MME é o grande maestro dessa articulação.
- Agilidade e capacidade de adaptação muito rápido, pois há a necessidade de preparação rápida para o recebimento dos novos players (seja o Ministério nas políticas ou as agências na fiscalização).
- Condutor de todo o processo. Prioridade deve ser dada por ele, conforme a prioridade do governo. Cenário de transformação política muito forte, mas com maior interlocução com os envolvidos.
- Articulação principalmente com os órgãos ambientais federais, estaduais e municipais para questão de licenças x investimentos; elaboração de mecanismos para maior atração do investidor; e papel da CPRM de apoio, de forma a maximizar esse potencial de mineração que o País possui, apoio ao planejamento urbano, dando subsídios a outras áreas/pastas para soluções de regiões semiáridas.
- Protagonismo na condução desta revitalização, no estabelecimento das políticas públicas necessárias para o desenvolvimento do setor. Controlador da política, parceiro, estabelecendo a política e acompanhando a sua execução. Aumento da velocidade muito grande depois da entrada da nova gestão, de forma conjunta entre os 3 entes da engrenagem. 5 Diretorias no DNPM (fiscalização, administração, outorga, arrecadação e planejamento e economia mineral). 26 superintendências (tipo 1, 1B e 3).
- Ação principal deve ser de estabelecimento do correto senso do futuro, para garantir que os princípios estejam sempre alinhados. Regulação dos principais pontos de mudança na infraestrutura energética brasileira (poder concedente). Ação deve ser tempestiva: quando isso não acontece, o resultado é a judicialização.
- Protagonismo e liderança para a evolução do setor.
- (1) Contribuições no sentido de detalhamento dos desafios e promover o seu enfrentamento. Manter a discussão com os órgãos ambientais e os governos. (2) Começando a haver as rodadas de licitações de forma mais constantes, proporcionando uma maior atratividade ao mercado, com olhar mais positivo. Intensificar as rodadas para blocos onshore, trazendo um maior volume de players (sejam com regras de incentivo, bônus menores). (3) Questão do óleo e gás não convencional – fundamental este enfrentamento e incentivar esta questão neste país (EUA e Argentina já caminham nesta direção). (4) Simplificação das regras de conteúdo local.

Anexo II – Conteúdo registrado na realização da Pesquisa com os Servidores

VISÃO ESTRATÉGICA:

Qual o propósito do Ministério de Minas e Energia (MME)? Em outras palavras, qual a razão da sua existência?

- Coordenar ações e propor políticas para as áreas de mineração, energia, petróleo e gás natural;
- A de garantir o desempenho adequado e tarifas justas para a sociedade com observância as premissas de sustentabilidade no fornecimento de energia elétrica, petróleo e gás e na extração de minerais;
- Gerir o patrimônio minero-energético nacional, garantindo acesso à energia, ao petróleo, ao gás natural e aos bens minerais para o desenvolvimento de toda a sociedade brasileira;
- Formulação de políticas públicas e fomento ao setor de energia, petróleo e gás e mineração e transformação mineral;
- Atender às demandas dos setores de energia e mineração (aqui incluídos petróleo e gás) com qualidade, em tempo adequado para que seja observado o esforço nesse atendimento; contribuir com a capacitação de pessoal interno para cumprimento das demandas;
- Desenvolver políticas públicas voltadas para a área de suprimento energético;
- Estabelecer políticas públicas para o setor elétrico, de petróleo e geologia e mineração;
- Servir ao público com serviços de qualidade, transparência e responsabilidade;
- Garantir a expansão do suprimento de energia e de minerais;
- Garantir o suprimento de recursos minerais e energéticos para o desenvolvimento do Brasil;
- O MME é o órgão do executivo criado para tratar dos assuntos de minas e energia bem como das políticas nacionais e medidas para o setor;
- Formular políticas para os setores de energia e mineração;
- Para planejar e implementar políticas públicas que atendam os anseios da sociedade em energia elétrica, bem como nas áreas de geologia e mineração;
- Construção, execução e fiscalização das políticas energéticas do País;
- Coordenar, organizar, debater e definir a estratégia de desenvolvimento e as iniciativas de interesse aos setores mineral, de energia e de petróleo e gás;
- Formular e executar políticas dos setores de energia e mineração;
- Formular e gerir políticas públicas no âmbito da Geologia, Mineração, Energia, Petróleo e Gás;
- Definição e Gestão das Políticas Públicas vinculadas à Energia e Mineração do País;
- "O Ministério de Minas e Energia tem o propósito de representar a União como Poder Concedente e formular políticas públicas, bem como induzir e supervisionar a implementação dessas políticas nos segmentos: I - geologia, recursos minerais e energéticos; II - aproveitamento da energia hidráulica; III - mineração e metalurgia; e IV - petróleo, combustível e energia elétrica, inclusive nuclear";
- Propor, acompanhar e intermediar políticas e medidas para fortalecer e promover os setores energéticos e minerais para que a sociedade obtenha os melhores produtos e serviços que dependem destes setores;
- Definidor de políticas públicas para o setor energético e mineral;
- Estabelecer políticas públicas que viabilizem o abastecimento de energia do País e o desenvolvimento do setor minerário;
- Atuar na busca do equilíbrio entre a oferta e a demanda de insumos energéticos e minerais, zelando pela sustentabilidade do mercado;
- O MME, criado pela Lei nº 3782, de 22/07/1960, Atividades de assuntos de minas e energia, geologia, aproveitamento da energia hidráulica, mineração e metalurgia, petróleo, combustível, energia elétrica, nuclear, suprimento eletro energético em todo o território nacional. Gestão de pessoas devidamente preparadas para as atividades. Portanto, de suma importância para o País, bem como as outras áreas de atividades dos outros ministérios componentes da pasta. Não vamos poder acabar com a atividades de uma hora para outra. O MME é essencial para o Brasil, não foi à toa que foi criado para atender as necessidades da população brasileira, no que tange a estas atividades;
- Articulação política, intra, inter e extragovernamental, de forma a prover serviços adequados nos setores de minas e energia;
- Propor as políticas públicas nas áreas de energia e mineração dentro das áreas de competência da União, representar o Estado nessas áreas no Brasil e no mundo;

- Órgão responsável pela formulação, condução, execução e controle das políticas públicas relativas ao setor energético e mineral;
- Bem gerir os recursos energéticos e minerais, de forma regular, contínua e bem distribuída (evitando-se a lavra seletiva) visando o bem da sociedade atual e futura, com a preservação do equilíbrio ambiental;
- Promover o contínuo e efetivo desenvolvimento da gestão dos recursos energéticos, minerais e geológicos, em benefício da sociedade, do desenvolvimento econômico e social do País e da preservação do equilíbrio ambiental, por meio da excelência na implementação de planos, programas e projetos estruturantes, de natureza estratégica;
- Fazer o planejamento dos setores de minas e energia e realizar o seu monitoramento, além de criar as condições para o pleno funcionamento dos mercados de mineração, petróleo e energia, de forma a garantir o total atendimento da economia brasileira;
- Formular Políticas Públicas nos setores de Energia Elétrica, Mineração e Petróleo e Gás;
- Promover o desenvolvimento da gestão dos recursos energéticos, minerais e geológicos;
- Elaborar, planejar, executar e monitorar as políticas públicas do Setor Energético Brasileiro;
- Exercer o papel legal de poder concedente nos setores de energia elétrica, mineração e petróleo e gás;
- Coordenação dos agentes envolvidos nos setores energético/mineral e proposição e implementação de políticas públicas;
- Mudança cultural da organização, tendo um papel diferenciado no reconhecimento e valorização das pessoas;
- Atuar nas políticas públicas nos setores de energia e mineração;
- Zelar pelo equilíbrio conjuntural e estrutural entre a oferta e a demanda de energia elétrica, gás natural e derivados de petróleo bem como dar condições ao desenvolvimento das atividades de mineração e metalurgia no País;
- Estabelecer políticas voltadas para a geração, manutenção e fomento de energia, petróleo e mineração;
- Promover as políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento adequado dos setores de minas e energia, em prol do interesse público, observando o cuidado com o meio ambiente, nosso maior patrimônio;
- Cuidar das nossas áreas como geologia, recursos minerais e energéticos, aumentar a participação da energia elétrica produzida por empreendimentos concebidos com base em fontes eólicas, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas entre outros quesitos importantes para o País e sem sombra de dúvidas para acordos fora do País. É importante, também, ressaltar que a criação do MME nos trouxe engenheiros capacitados para tratar desses assuntos, fazendo com que exista uma conexão entre a população com esse universo abrangente da energia;
- Elaborar e acompanhar a implementação das políticas públicas dos setores de energia e mineral;
- Desenvolver políticas públicas para a geração de energia elétrica, mineração, petróleo e gás;
- O MME como poder concedente, tem como principal propósito propor políticas públicas no sentido de garantir o suprimento energético do País. Possibilitando um melhor planejamento da expansão dos modais de energia (elétrica, petróleo e gás, produção mineral) com vistas a garantir o fornecimento com qualidade à demanda solicitada, atendendo às legislações vigentes;
- Gerir todos os assuntos relacionados a minas e energia do País;
- Normatizar estrategicamente e monitorar o setor energético brasileiro e mineral; gerar e administrar incentivos para boas práticas na geração, transmissão, distribuição e auto geração de energia e na extração mineral;
- O MME tem como propósito acompanhar e avaliar permanentemente a continuidade e a segurança do suprimento eletroenergético em todo o território nacional;
- Definição da política energética nacional;
- Ser um importante órgão de governo que oriente e estimule os investimentos nos setores energético e mineral para com equilíbrio e transparência entre empresários/investidores e consumidores em benefício da sociedade brasileira;
- Elaborar políticas públicas na área de energia;
- Importante, administrar e conservar matérias através dos bens energético brasileiro;
- O Ministério de Minas e Energia zela pelo funcionamento adequado dos setores de energia e mineração no Brasil;
- Promover políticas públicas relacionadas a energia elétrica, matriz energética, petróleo, gás natural, combustíveis renováveis, geologia e mineração, buscando suprir as necessidades da sociedade brasileira e atender às demandas inerentes ao desenvolvimento do País;

- Gerar energia para suprir as necessidades da população;
- Garantir o abastecimento do mercado doméstico de energia em suas diversas formas, bem como propiciar o aproveitamento das riquezas minerais do País - de maneira sustentável - gerando oportunidades e contribuindo para o desenvolvimento nacional;
- Desenvolver políticas públicas de modo a suprir a demanda nacional por energéticos;
- Promover o controle e suprimento energético do País;
- Definir as políticas de energia, mineração, petróleo, gás natural e biocombustíveis;
- Não é muito clara. Deveria planejar, coordenar e administrar os recursos minerais e energéticos do País, tendo, entre as suas principais metas, a gestão dos riscos inerentes em suas áreas de atuação;
- Para definição de políticas públicas para os setores: elétrico, de geologia, mineração e transformação mineral e; petróleo, gás natural e combustíveis renováveis;
- Garantir o suprimento de energia elétrica para toda a sociedade brasileira com segurança;
- Zelar pelo equilíbrio conjuntural e estrutural entre a oferta e a demanda de energia, petróleo, gás, biocombustível, geologia e mineração;
- Promover a gestão estratégica e sustentável dos recursos energéticos, minerais e geológicos, em benefício do desenvolvimento econômico e social do País;
- O MME, órgão da administração federal direta, representa a União como Poder Concedente e formulador de políticas públicas, bem como indutor e supervisor da implementação dessas políticas nos segmentos de I - geologia, recursos minerais e energéticos; II - aproveitamento da energia hidráulica; III - mineração e metalurgia; e IV - petróleo, combustível e energia elétrica, inclusive nuclear. Cabe, ainda, ao MME, atuar nas áreas de I - energização rural, agroenergia, inclusive eletrificação rural, quando custeada com recursos vinculados ao Sistema Elétrico Nacional; e II - zelar pelo equilíbrio conjuntural e estrutural entre a oferta e a demanda de recursos energéticos no País;
- Formação de políticas públicas e atendimento ao planejamento estratégico do Brasil;
- Estabelecer políticas públicas nas áreas de energia elétrica, energias renováveis, petróleo, biocombustíveis, gás natural e mineração;
- Regulação dos setores de energia e mineração para o desenvolvimento sustentável do País;
- Promover políticas públicas nas áreas de Energia, Mineração e Metalurgia;
- Cabe ao MME propor políticas públicas para o setor minerário e energético, monitorar sua implementação e avaliar eficácia/eficiência. Além disso, cabe subsidiar o Poder Executivo nas tratativas junto ao Congresso Nacional sobre estes temas;
- Garantir a utilização racional dos recursos naturais do setor;
- Ser um interlocutor das políticas públicas com a sociedade;
- Definição das Políticas e Diretrizes relativas à sua área de atuação;
- Garantir a segurança no abastecimento de energéticos e minerais no País;
- Atuar nas áreas de geologia, recursos minerais e energéticos; aproveitamento da energia hidráulica; mineração e metalurgia; e petróleo, combustível e energia elétrica, incluindo a nuclear;
- Formular políticas públicas para os segmentos de energia e mineração - e assegurar a sua implementação - que efetivamente contribuam para o desenvolvimento econômico e social (com sustentabilidade) e o atendimento das demandas da sociedade nesses segmentos;
- Propor, implementar, monitorar e zelar pela melhor política pública, que garanta o bem-estar social, para os setores de mineração, energia e petróleo;
- Criar as políticas públicas necessárias para garantir energia e minerais para o Brasil;
- "Ministério de suma importância para o desenvolvimento do País, pois tem como;
- Missão prover a segurança do suprimento de energia e de insumos minerais ao País;
- Fomentar e conservar a autossuficiência energética para o equilíbrio da demanda e oferta, para o controle do abastecimento dos recursos, bem como conhecer, regularizar e explorar os bens minerais e geológicos, agregando valor de forma legal, regulatória, transparente e com responsabilidade ambiental, ética e a participação da sociedade e de agentes setoriais;
- Gestão do modelo para implementação das políticas de governo nas áreas de minas e energia e da sua operacionalização por agentes públicos e privados;
- Garantir a segurança eletro-energética do Sistema Elétrico Brasileiro.

VISÃO ESTRATÉGICA:**Quais são os principais resultados gerados pelo MME?**

- Desconheço;
- Energia limpa com tarifas justas para todos;
- Gestão do patrimônio minero-energético; Crescimento econômico gerando o desenvolvimento da sociedade; e Organização e fomento dos empreendimentos e atividades produtivas nas áreas de mineração, energia e petróleo;
- Planejamento energético, investimento em fontes de energia renováveis, política social energética (luz para todos);
- Demandas atendidas, Políticas públicas, Técnicos capacitados;
- Planejamento de curto, médio e longo prazo para o suprimento energético nacional; desenvolvimento de políticas públicas isonômicas na área energética;
- Matriz energética, PDE, PNE, ENTRE OUTROS;
- Satisfação, conforto, tranquilidade e, acima de tudo, qualidade de vida para os cidadãos e cidadãs que necessitam dos serviços públicos prestados pelo MME;
- Realizar estudos que identifiquem as necessidades futuras de energia e de minerais e propor a infraestrutura necessária, para efeito da contratação a partir de leilões;
- Acompanhar a execução dos projetos de infraestrutura e propor ações corretivas para as anormalidades;
- Viabilização do aproveitamento racional e eficiente dos recursos minerais e energéticos do Brasil;
- Acredito que são os programas e políticas do setor energético;
- Políticas públicas, pesquisas e programas nos setores de energia e mineração;
- Regular o mercado energético, mineral, garantir a distribuição de energia com preços satisfatórios a sociedade;
- Políticas energéticas executadas que atendam à sociedade brasileira em suas diversas classes sociais;
- O desenvolvimento, aumento dos investimentos e fortalecimento dos setores, em prol Sociedade e do País;
- Garantir a utilização dos recursos naturais dos setores de energia e mineração em benefício da sociedade e respeito ao meio ambiente;
- Interiorização de Energia, Conhecimentos Geológicos e de Mineração;
- Provimento de Energia ao País;
- Área de energia Elétrica: Equilíbrio entre a oferta e demanda de energia elétrica, estabilidade regulatória do setor, ampliação do nível de universalização do atendimento aos consumidores de energia elétrica, atratividade para a oferta em equilíbrio;
- A garantia de fornecimento de energia, combustíveis e recursos minerais, a atração de investimentos e a geração de riquezas;
- Atuação direta na definição de políticas públicas;
- Atendimento da demanda energética do País de forma contínua, com qualidade e na quantidade solicitada. Pelo lado das minas, dar conhecimento dos potenciais existentes e viabilizar sua exploração comercial;
- Segurança institucional no mercado de energia e mineração, contribuindo para um aumento de investimentos no setor;
- Dentre dos propósitos criados, creio eu que têm alcançado resultados satisfatórios dentro do que se espera a população. Não tenho conhecimento o suficiente de todas as áreas envolvidas das diversas áreas de atuação do Ministério, o que entendo que deveria ser amplamente divulgado os dados tanto para os funcionários, bem como para a população toda, dos benefícios, recursos envolvidos, da forma mais transparente;
- Atualmente, os resultados são basicamente frutos de processos internos, atingindo apenas marginalmente ao que se espera;
- Políticas públicas (e eventuais propostas de acordos internacionais) nas áreas de mineração e energia aderentes às demais políticas de governo, ao contexto econômico, tecnológico e social do País, e que guardem coerência entre si, na medida do possível;
- Prover o País de base energética sustentável para seu desenvolvimento e crescimento;
- Atingir a autossuficiência e capacidade de volume de exportação na produção de Petróleo e derivados, gás natural e bens minerais;
- Assegurar a Matriz Energética de forma eficiente e sustentável;
- Buscar meios para assegurar a modicidade tarifária;
- Universalizar o acesso à energia;
- Garantir a estabilidade jurídica do setor mineral e energético;

- Promover políticas efetivas para os setores mineral e energético;
- Adotar políticas transparentes e de acesso à informação;
- Ampliar o nível de satisfação da sociedade em relação à atuação do MME;
- Atendimento das demandas de combustíveis - petróleo e seus derivados e energia elétrica - e criar as condições para o funcionamento do setor mineral;
- Implementar e Avaliar as Políticas Públicas nos setores de Energia Elétrica, Mineração e Petróleo e Gás;
- Assegurar a matriz energética de forma eficiente e sustentável;
- Setor energético equilibrado;
- Ser a fonte técnica do poder executivo para decisões de governo nos setores de energia elétrica, mineração e petróleo e gás;
- Reuniões com agentes, proposição de Leis, Decretos e edição de Portarias com implementação de políticas públicas;
- Mobilizar pessoas, Motivar e Gerenciar, tendo uma visão de futuro;
- Induzir e gerenciar as políticas públicas relacionadas a esta pasta;
- Políticas, Planos, Programas e Regulamentações. Articulação Setorial;
- Planejamento e acompanhamento dos propósitos do Ministério;
- Cumprimento da legislação, segurança energética, harmonia do mercado;
- Energia de qualidade, sustentabilidade, busca por acordos financeiros, acordos políticos benéficos para sociedade;
- O atendimento à demanda de energia e mineração;
- Levar energia elétrica para o interior do Brasil desenvolvendo a agricultura, indústria e comércio dos locais de difícil acesso;
- Políticas públicas para atendimento das demandas dos modais de energia. Planejamento energético de médio e longo prazo;
- Desconheço;
- Desburocratização de outorgas, concessões e autorizações nos setores;
- Modernização e adequação da base instalada à realidade dos setores;
- Com principais resultados no Setor Elétrico podemos citar: a renovação das concessões de distribuição com metas de qualidade aos clientes; a solução para o custo do déficit hidrológico, a ampliação das fontes de energia renováveis, o reequilíbrio do setor elétrico, tornando-o novamente atrativo ao investidor, e o início do ciclo de redução de custos da energia, entre outros;
- Na área de energia: Planos de Expansão de consumo e oferta de energia, Planos de Expansão dos sistemas de transmissão, Soluções para atendimento elétrico de regiões, Horizonte de expansão de geração e transmissão já contratadas;
- Gerar visão de médio e longo prazo para os setores energético e mineral, planejar e orientar as obras e investimentos necessários nos setores em que é responsável, criar condições legais e regulatórias para os investimentos;
- Expansão de redes de transmissão, de geração de energia elétrica, ampliação da universalização da energia elétrica e manutenção da modicidade tarifária;
- Gestão organizacional e transparência de informações para sociedade;
- Ainda que difíceis de quantificar, os resultados gerados pela atuação do MME podem ser medidos pelo bom desempenho dos setores de energia e mineração, sob sua responsabilidade;
- 1- Fornecimento de energia elétrica com segurança e confiabilidade à sociedade brasileira, buscando sempre a modicidade tarifária; 2- Planejamento da expansão da geração e transmissão de energia elétrica; 3- Expansão da matriz energética e mineração;
- Manter o equilíbrio conjuntural e estrutural entre oferta e demanda de energia no País;
- Abastecimento do mercado doméstico de energia e combustíveis; exploração das riquezas minerais do País, agregação de valor ao longo da cadeia produtiva energética e mineral, independência energética, balanço positivo de exportação x importação de minerais e energia, geração de oportunidades de emprego e negócios;
- São políticas públicas que garantam a segurança energética, a modicidade tarifária e a sustentabilidade ambiental;
- Um setor energético estruturado, estável e sustentável com tarifas de energia justas;
- Definição das políticas e planejamento do setor elétrico, mineral e de combustíveis;
- O MME é uma pasta multidisciplinar e atua em diversos segmentos do setor energético e mineral. Mas, ultimamente, o MME tem como principal resultado o corporativismo funcional nas suas principais áreas de atuação. Essa disfunção prejudica sobremaneira o alcance de resultados almejados pelo órgão;

- Segurança energética e incentivo;
- Disponibilidade de energia elétrica com preços competitivos;
- Viabilizar autonomia (inclusive tecnológica) ao País nos segmentos de energia, petróleo, gás, biocombustível, geologia e mineração;
- Atingir e conservar a autossuficiência energética, bem como, conhecer, regularizar e explorar com agregação de valor os bens minerais do País, com estabilidade legal e regulatória, transparência, responsabilidade ambiental e participação dos agentes setoriais;
- Os resultados das competências acima listadas, ou seja, políticas públicas nas áreas de competência do MME;
- Ampliar a rede de transporte de gás;
- Políticas para biocombustíveis;
- Melhor gestão do Brasil nas áreas de energia elétrica, energias renováveis, petróleo, biocombustíveis, gás natural e mineração;
- Suprimento de energia, combustível e minerais para atendimento da demanda do País em condições de promover o seu desenvolvimento sustentável;
- Garantia de segurança, qualidade, eficácia, economicidade, efetividade nas áreas de energia, mineração, metalurgia para com a sociedade em geral;
- Arcabouço legal propício à existência de um ambiente de negócios concorrencial. Adequado nível de serviço na oferta de combustíveis e energia elétrica;
- Redução dos custos de energia elétrica, incentivo aos estudos para captar novas formas de energia, fomento ao trabalho dos pequenos mineradores, busca de opções para melhorias na extração e utilização do petróleo;
- Zelar pela aplicação das leis, equacionar os gargalos, monitorar os setores, tomar as medidas para o correto andamento das áreas de atuação;
- Desenvolvimento econômico e social do País, por meio de uma infraestrutura de energia e petróleo capaz de atender às demandas atuais e futuras da sociedade, e o estabelecimento de ambiente regulatório estável e atraente aos investimentos privados;
- Mapeamento das ações necessárias para a segurança no abastecimento de energéticos e minerais no País. Promoção de investimentos nos setores energético e de mineração;
- Políticas públicas e representação do governo nessas áreas no Brasil e no Mundo;
- Políticas públicas para os segmentos de energia e mineração que assegurem ganhos efetivos em termos de desenvolvimento econômico e social;
- Desenvolvimento dos setores de mineração, energia e petróleo; desenvolvimento do País; melhora do ambiente econômico; acesso da sociedade aos produtos da energia, combustíveis e mineração;
- A garantia da energia e minerais para o Brasil;
- Políticas públicas e medidas que possibilitam um melhor gerenciamento dos recursos energéticos do País, nas áreas de geologia, mineração e metalurgia, bem como o uso das energias derivadas de hidrelétricas, petróleo e gás natural;
- Os principais resultados dos setores energético e mineral estão muito bem delineados no PPA, com metas claras e bem definidas. No entanto, não há objetivos estratégicos institucionais (internos) no Ministério. Entendo que desenvolver e capacitar os agentes públicos, bem como fornecer adequado ambiente de trabalho, organizar e aprimorar os processos de trabalho, alinhar as atividades e competências aos normativos atuais (ética, dados abertos, controles internos, governança, *compliance*, legislação setoriais, entre outros);
- Coordenar: (a) programas nacionais de conservação e uso racional de energia elétrica; (b) a implementação das ações de universalização do acesso à energia elétrica; (c) Monitoramento da expansão e do desempenho do sistema elétrico brasileiro;
- Expansão da geração; expansão da transmissão; análise sobre o desempenho dos sistemas elétricos.

VISÃO ESTRATÉGICA:

Para você, quais são as entregas (produtos / serviços) para gerar os resultados institucionais mencionados anteriormente?

- Desconheço;
- Produtos/serviços que favoreçam a agricultura familiar e o agronegócio brasileiro, e que respeitem a sustentabilidade ambiental;
- Geração, transmissão e acesso a fontes convencionais e alternativas de energia; produção de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis; e acesso aos bens minerais;
- Publicações, respostas positivas do setor e da sociedade;
- Atendimento de demandas, políticas públicas efetivas, capacitação em várias esferas;

- Programa Luz para Todos; Balanço Energético Nacional; Consolidação de Obras de Transmissão; Plano Nacional de Eficiência Energética; Cartilhas; Plano Nacional de Energia; Indicadores (de Confiabilidade da Rede Básica, dentre outros);
- Leilões, revisão de garantias físicas, concessão de outorgas, entre outros.;
- Energia de qualidade para todos os brasileiros em todo os pontos do País, tarifas de energia acessíveis a todos; garantia de abastecimento de qualidade em todos os postos combustíveis e outros produtos; preservação das riquezas minerais e garantia de empregos aos pequenos e grandes produtores;
- "Manter bases de dados com séries históricas de oferta e demanda de energia e de minerais; Elaborar boletins mensais de acompanhamento da movimentação de energia e minerais, e infraestrutura associada; Promover a realização de leilões para contratação da infraestrutura";
- Marcos legais estáveis e que incentivem a competição. Políticas públicas consistentes e contínuas. Mais critérios nas concessões de subsídios diretos e indiretos;
- Planejamento estratégico;
- PDE, Leis, Portarias;
- Fornecimento/distribuição de energia elétrica;
- Eletrificação em áreas de comunidades menos favorecidas por políticas sociais;
- Legislação clara e segura, regras explícitas e permanentes, fiscalização responsável;
- Estabilidade regulatória; eficiência administrativa; boa governança dos processos decisórios; transparência pública;
- Programa Luz para Todos - Democratização da Energia, Transferência de conhecimentos tecnológicos nos segmentos de Geologia e Mineração;
- Geração de Energia, Transmissão de Energia, Implementação de Sistemas alternativos de Energia;
- "Área de energia Elétrica: Pautas para o CNPE, Portarias, Propostas de alteração de Decretos e Leis, Decisões no âmbito do Monitoramento do Sistema Elétrico (CMSE), Coordenação da Implantação de Programas";
- Garantir um arcabouço político, econômico, legal e técnico que atraia empresas para exercerem as atividades econômicas relacionadas ao MME;
- Atuação normativa e legislativa;
- O MME, no comando do setor energético, monitora permanentemente as variações da demanda e da oferta de energia e mantém o equilíbrio dinâmico e conjuntural entre elas. Inclusive promove a inserção de novas fontes e novas tecnologias por meio de programas e ações específicas;
- Planejamento Energético, Leilões de Energia, Programas de Eficiência Energética;
- Todos os produtos/serviços ofertados para a população têm que ser apresentados para todos (população de todas os Estados/Municípios), da forma que vejam os benefícios, custos envolvidos, na aquisição desses produtos e serviços. Qual a consequência final para todos? Por exemplo, o Programa Luz para Todos, que deveria atingir Municípios bem pobres dos Estados, foi divulgado num determinado lugar, as pessoas se prepararam compraram eletrodomésticos, televisão para melhorar a vida, mas a luz não chegou no Município, ficou só no papel, houve um resultado satisfatório? Não. Mas houve um gasto com aquele programa, que deveria beneficiar aquela população, gerou expectativas de melhoria da qualidade de vida, com a chegada da energia elétrica, mas essa melhoria não se realizou, pois a luz não foi implantada na região. Obs.: Isso foi divulgado pelos meios de comunicação. Todo custo de um produto ou serviço a ser implantado para um determinado público, tem que ter um benefício que justifique e um resultado positivo no final. Com relação às perguntas do questionário estão muito subjetivas, mas creio que devido as mudanças tecnológicas do mundo, todas as pessoas têm que estar sempre se atualizando para realizar melhor suas atividades profissionais, bem como as relações interpessoais, para uma convivência melhor, estarem bens, e poderem trabalhar nas instituições com gosto e alcançar melhores resultados e satisfação do público.
- Projetos de lei, planos coordenados de operação e expansão;
- Atos normativos próprios e propostas de leis e decretos, propostas de acordos internacionais, planejamento setorial, mecanismos de transparência e publicidade e de participação pública, contribuição às políticas públicas de outras pastas, quando solicitado;
- Políticas públicas que possam ser mensuráveis;
- Geração e Implementação de Políticas adequadas à geração e produção de bens minerais e energéticos;
- "Estreitar as relações com os agentes setoriais e com órgãos públicos e privados; Estimular a pesquisa e desenvolvimento em recursos minerais e energéticos; Intensificar a formulação de políticas de acordo com os interesses da sociedade; Aprimorar as estruturas de monitoramento setoriais; Aprimorar os canais de comunicação internas e externas; Modernizar o marco regulatórios dos setores mineral e energético; Formular políticas públicas que contribuam para diversificam da Matriz

- Energética; Estimular o aperfeiçoamento da mão de obra interna valorizando, sempre, a meritocracia; e Adotar políticas de transparências nos processos e nas informações geradas.";
- Planos consistentes para os setores de petróleo e energia elétrica e estrutura institucional do setor mineral;
 - Proposição de Projetos de MP, Leis e Decretos. Publicação de Portarias e Instrumentos de Outorga (Contratos de Concessão e Autorizações);
 - "Aprimorar as estruturas de monitoramento setoriais; Formalizar políticas de monitoramento setoriais; Aprimorar os canais de comunicação interna e externa.";
 - Planejamento, monitoramento, apoio legislativo, regulamentar e regulatório;
 - Portarias, reuniões, outorgas e demais documentos;
 - Reuniões, Audiências Públicas, Comitês;
 - Estratégia, criação, desenvolvimento de pessoas e implementação;
 - Planejamento e monitoramento setorial;
 - Políticas, Planos, Programas e Regulamentações, Articulação Setorial;
 - Plano contendo diretrizes, metas e indicadores;
 - "Realização de leilões de geração e de transmissão; acompanhamento dos serviços públicos de G-T-D; emissão de Portarias e Despachos, aprovando ou negando requerimentos dos agentes setoriais; análises de propostas de parlamentares e demais agentes/ associações. É fundamental que os servidores estejam satisfeitos com as atividades que desempenham para maximizar os produtos e serviços. Infelizmente, a cultura do MME é de não valorizar o corpo de profissionais, dando na maioria das vezes preferências para pessoas de fora, para ocupar cargos de confiança, fazendo com que muitos servidores fiquem desestimulados e pensando em fazer outros concursos. Não existe uma política de premiação por mérito, mas sim por indicação e apadrinhamento (muitas vezes). Basta ver o desequilíbrio de gratificações por Departamento/ Órgão. Além disso, existem servidores com grande experiência em determinados assuntos que poderiam ser melhor empregados na estrutura do MME, em relação ao atual órgão de lotação, mas isto não é pensado. Concluindo, a política de pessoal precisa ser muito melhorada";
 - De fato há um esforço de algumas equipes. Mas tenho observado que existe uma formalidade que dificulta o andamento de alguns assuntos. Por vezes foi detectado falta de interesse de alguns "colaboradores". Não existe a preocupação de como será recebida a informação e de filtrar todos os assuntos para agilizar o andamento do mesmo. Na visão técnica do que tangem os assuntos de Energia, financeiros, econômicos, eu não tenho o que acrescentar, pois não tenho domínio, mas na parte de informação desses produtos e serviços sinto que ainda são necessárias algumas modificações;
 - O acompanhamento da implementação das políticas públicas para os setores de energia e mineral, no que se refere aos seus arcabouços legais, ao acompanhamento dos resultados obtidos, corrigindo possíveis desvios, e, ao final, ao benefício decorrente da disponibilidade de energia e recursos minerais para utilização por toda a população e/ou exportação;
 - Programa Luz para Todos;
 - Planejamento eficiente, Interlocução interministerial e setorial constante e eficiente e melhor alocação de recursos (expertises) por área, objetivando melhor aproveitamento da capacidade técnica de cada servidor;
 - Desconheço;
 - "Atualização de leis e normas; Melhoras nos serviços prestados para a sociedade";
 - Desenvolver ações para a gestão dos programas do setor elétrico, avaliando e propondo melhorias nos mecanismos de controle para garantir o aperfeiçoamento do modelo de gestão e do processo decisório institucional;
 - PDE, Reuniões DMSE, Reuniões CMSE;
 - PDE, PNE, Consolidação PAR/PET, Diretrizes para realizações dos leilões, Emissão das Outorgas;
 - Elaboração de Portarias, boletins de monitoramento, boletins tarifários, relatórios do Programa Luz para Todos, contratos e convênios;
 - Balanço Energético Nacional;
 - Para a consecução dos seus objetivos, o MME elabora Portarias, minutas de Decreto Presidencial e proposições legislativas contendo as diretrizes para a atuação dos agentes - públicos e privados - nos setores sob sua responsabilidade;
 - "1- Políticas públicas voltadas para a segurança no fornecimento de energia elétrica e universalização do atendimento; 2- Relatórios de acompanhamento da matriz de energia elétrica, produção, expansão, mercado consumidor, carga, demanda, sistemas isolados, energias renováveis, garantia física, perturbações no sistema, hidrologia e meteorologia, recursos hídricos, entre outros. 3-

- Relatórios com definição da expansão da geração e transmissão; 4- Consolidação de obras de transmissão; 5- Políticas Públicas sobre Petróleo, Gás Natural, Combustíveis Renováveis, Geologia e Mineração";
- Energia hidráulica, recursos minerais, petróleo, combustível e energia elétrica;
 - Manutenção e aperfeiçoamento dos leilões de energia e biodiesel; fomento à incorporação de novas tecnologias à matriz energética; fomento ao desenvolvimento de tecnologias pioneiras na cadeia produtiva; previsibilidade aos agentes econômicos, planejamento setorial adequado; participação da sociedade nas políticas públicas, reconhecimento e capacitação do corpo técnico;
 - Arcabouço legal, planejamento energético e os mecanismos administrativos para implementação da política energética;
 - Um planejamento equilibrado com ações estruturantes visando a exploração das potencialidades energéticas do País;
 - Código minerário, programas como luz para todos;
 - Poucos. Dada a magnitude deste Ministério as entregas (produtos/serviços) estão aquém da capacidade desta instituição. Objetiva-se muito mais o alcance de resultados pessoais do que a sociedade;
 - Planejamento e monitoramento;
 - Planejamento e monitoramento;
 - Planos, programas e projetos de fomento à geração, transmissão e distribuição de energia (de todas as origens);
 - "Planos de desenvolvimento sustentáveis para os setores de energia e mineração; Regras simples para a exploração dos recursos minerais e energéticos; Monitorar e avaliar os setores mineral e energético promovendo as correções de rumo necessárias";
 - Propostas de instrumentos legais que possibilitem a implementação das políticas públicas nas áreas de competência do MME;
 - "Estudos, licitação, desenvolvimento do plano de expansão da malha";
 - Energia para a indústria e população num preço justo. Acesso incentivado a energias alternativas;
 - "Planos de expansão energético e mineral; Aplicação de novas tecnologias; Regulação para segurança de investimentos nos setores energético e mineral";
 - Estudos, Planejamento, Monitoramento, Fiscalização, Capacitação, Inovação, Investimentos, todos alinhados as necessidades de atualização da Regulamentação vigente;
 - Resoluções CNPE;
 - Redução nos custos de energia.
 - Monitoramento, interlocução social e política, projetos estratégicos. Não entendo as perguntas abaixo. Exemplo. O que responder em relação a uma pergunta que já afirma "dificuldade, restrição"? Se eu melhorar uma dificuldade ela vai ficar mais forte ou vai deixar de existir? O que é "Política para o setor nuclear"? Melhorar é ter política? Mesmo que essa política seja o fechamento das usinas nucleares;
 - Regulamentações do setor e fornecimento de informações que subsidiem à Presidência da República e o Poder Legislativo;
 - Plano Decenal de Energia. Proposição de instrumentos legais e infra legais para o bom funcionamento dos setores, atração de investimentos e aumento de competitividade;
 - Atos normativos, planejamento;
 - Análises setoriais; identificação de oportunidades de melhorias; arcabouço jurídico-legal e regulatório; supervisão ministerial da atuação e desempenho dos órgãos e empresas vinculadas; interação com agentes setoriais e associações representativas dos segmentos de energia e mineração; acompanhamento de empreendimentos; planejamentos setoriais; medidas para garantir suprimento e abastecimento, qualidade e modicidade; desenvolvimento sustentável; estabilidade regulatória; atração de investimentos;
 - "aperfeiçoamento da legislação, proposição de políticas públicas";
 - A definição de políticas públicas para alcançarmos esses objetivos destacados acima;
 - Geração de fontes energéticas.
 - "1) Governar e gerir, de forma contínua e efetiva, os recursos energéticos, minerais e geológicos, em benefício do interesse público; e 2) implementar planos, programas e projetos estruturantes, de natureza estratégica, preservando o equilíbrio econômico, social, ético e ambiental do País";
 - Programa Luz para Todos; Plano Decenal de Expansão de Energia (PDE); Plano Nacional de Eficiência Energética (PNEE);
 - Serviços públicos de energia elétrica com qualidade e modicidade tarifária.

Anexo III – Detalhamento dos Projetos

Anexo IV – Lista de Presença das Oficinas