

PDI 2021

PLANO DIRETOR INSTITUCIONAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
CICLO 2021-2025



MARÇO DE 2021



DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Thiago Vasconcellos Barral Ferreira

Diretor de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais

Giovani Vitória Machado

Diretor de Estudos de Energia Elétrica

Erik Eduardo Rego

Diretora de Estudos do Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Heloisa Borges Bastos Esteves

Diretora de Gestão Corporativa

Angela Regina Livino de Carvalho

ASSESSORIA DA PRESIDÊNCIA

Assessor da Presidência

Carlos Henrique Brasil de Carvalho

Estagiários

Divina Emanuela da Silva Alves

Everton de Souza da Conceição

Rafael Tadeu Basílio

Vitória Araújo Bastos

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Bento Costa Lima Leite de Albuquerque Junior

Membros

Aline Couto de Amorim

Evandro César Dias Gomes

Rafaella Peçanha Guzela

Thiago Vasconcelos Barral Ferreira

CONSELHO FISCAL

Presidente

Alexandre Lauri Henriksen

Membros

Luís Felipe Monteiro Serrão

Rodrigo Sampaio Marques

COMITÊ DE AUDITORIA

Presidente

Herbert Adriano Quirino dos Santos

Membros

Joaquim Rubens Fontes Filho

Luís Carlos da Conceição Freitas

COMITÊ EXECUTIVO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Presidente

Carlos Henrique Brasil de Carvalho – PR/GAB

Secretária

Aretha de Souza Vidal Campos – PR/PCS

Membros Titulares

Elzenclever Freitas de Aguiar – PR/CGR

Fernanda Fidelis Paschoalino – DEE/SGR

José Guilherme de Azevedo Pacheco – DGC/SRL

Luciano Basto Oliveira – DEA/SEE

Rafael Moro da Mata – DPG/SDB

Membros Suplentes

Adriana Queiroz Ramos – DPG/SPG

Federica Natasha G. A. dos Santos Sodrê – DEA/SMA

Mariana de Assis Espécie – PR/GAB

Mariana de Queiroz Andrade – DEE/SGR

Mariana Gonçalves de Azevedo – DGC/SRF



SUMÁRIO

2021, UM ANO DE GRANDES DESAFIOS PARA A EPE	03
INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA EPE	09
PLANO DIRETOR INSTITUCIONAL – PDI 2021	13
MONITORAMENTO	46





2021, UM ANO DE GRANDES DESAFIOS PARA A EPE



2021, UM ANO DE GRANDES DESAFIOS PARA A EPE

A necessidade de ampliação de gastos públicos do Brasil no combate aos efeitos econômicos adversos da Pandemia do Novo Coronavírus – Covid-19 foi enorme, não apenas pelo fato de os gastos primários em relação ao Produto Interno Bruto – PIB terem sido bem mais elevados, mas também pela condição inicial de elevada relação dívida/PIB do Brasil.

Desse modo, com o aumento do endividamento, é imprescindível o controle da dívida pública, com a aprovação de medidas que aumentam a capacidade de controle fiscal, assim como da manutenção do teto de gastos, para que a crise seja passageira e não apresente efeitos prolongados nos próximos anos.

No contexto de pandemia, as políticas de proteção social têm sido fundamentais para a resiliência da economia. Mesmo diante da perda substancial de empregos e redução de salários, as políticas adotadas, tais como o auxílio emergencial e o benefício emergencial de preservação do emprego e da renda, conseguiram proteger os mais vulneráveis e têm reduzido o efeito negativo da pandemia no emprego dos brasileiros, contendo o aprofundamento da crise.

No entanto, apesar de tais políticas serem um escudo importante de proteção à população e às empresas para esse período de crise, elas não são um estímulo

sustentável no longo prazo, pois não são capazes de ampliar a capacidade produtiva da economia, sendo, portanto, temporárias e com efeitos importantes de imediato.

Consequentemente, novos desenhos de políticas de proteção social e estímulo ao emprego estão sendo construídos pelo Governo Federal para o período pós isolamento, os quais se concentram na evolução permanente da capacidade produtiva, sem impor quaisquer custos fiscais adicionais.

Cabe destacar que o conjunto de reformas estruturais previstas pelo Governo Federal visa aumentar a produtividade e corrigir os incentivos da economia, mas, por hora, foi paralisado para atender às necessidades da população brasileira no curto prazo. Entretanto, a agenda positiva será retomada logo que essa crise, como País, for superada. Afinal, passada a pandemia, o Brasil terá que enfrentar 4 grandes desafios: o desemprego, o aumento da pobreza, o grande número de falências e a necessidade de um mercado de crédito mais eficiente.

A retomada da agenda de equilíbrio macroeconômico por meio da consolidação fiscal é uma condição necessária para promover de forma sustentada a recuperação econômica do País. Em especial, a manutenção do teto de gastos, que constitui o pilar macrofiscal fundamental neste processo, e que permitirá endereçar pontos essenciais



tais como: fortalecer o arcabouço de proteção social transferindo recursos de programas ineficientes para programas sociais de comprovada eficiência no combate à pobreza; melhorar a eficiência das políticas de emprego; aprimorar a legislação de falências; fortalecer e desburocratizar o mercado de crédito, de capitais e de garantias; implementar o novo marco regulatório do setor de saneamento básico; aprovar o novo marco regulatório do setor de gás; promover a abertura comercial; ampliar o programa de privatizações e concessões; avançar na reforma tributária; e implementar a agenda de reformas pró-mercado, como a desburocratização, facilidade para abrir empresas e empreender, facilidade de adoção de novas tecnologias; dentre outras medidas nessa linha.

Dentro deste contexto, o Executivo Federal enviou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA 2021, que impõe grandes desafios a todos os órgãos da Administração Pública, em especial àqueles que dependem do Orçamento Público para executarem suas atividades e cumprirem suas missões institucionais.

Esse fato impõe grandes desafios à Empresa de Pesquisa Energética – EPE em 2021, a começar pela questão orçamentária, em função do valor definido no PLOA 2021 para as despesas discricionárias da empresa, muito aquém das suas necessidades, que sequer custeia as despesas consideradas imprescindíveis ao funcionamento e operação da organização, inviabilizando o cumprimento das obrigações e da realização das suas atividades, mesmo com todas as economias já realizadas.

Dessa forma, a EPE tem empreendido uma série de ações visando antecipar medidas que salvaguardem sua atuação junto às principais partes interessadas, dentre elas, o Ministério de Minas e Energia – MME, que se utiliza dos estudos e pesquisas realizados pela empresa para subsidiar seu processo decisório quanto ao estabelecimento e formalização das Políticas Públicas concernentes ao Setor Energético.

Além disso, outros grandes desafios dizem respeito ao retorno presencial e à implantação do modelo de trabalho remoto em alguns dias da semana, que, diante do agravamento da pandemia desde novembro de 2020, no País, ficaram mais incertos.

No que diz respeito aos desafios futuros da empresa, vale destacar que as evidências a respeito das mudanças climáticas e da contribuição das emissões antrópicas de gases de efeito estufa são, já há anos, um consenso da comunidade científica internacional. Além dos esperados desequilíbrios ecológicos e desarranjos dos sistemas naturais, as mudanças climáticas implicam riscos cada vez maiores para o bem-estar da população humana e às atividades econômicas. As repercussões incluem ameaças graves à segurança alimentar, infraestrutura, saúde humana, segurança energética, disponibilidade hídrica, entre outros.

Essa perspectiva levou a comunidade de países, após muitas tentativas e discussões, a estabelecer, em 2015, um arranjo de cooperação internacional com objetivo de mitigar as mudanças climáticas. Trata-se do Acordo de Paris, em que cada país





apresentou sua NDC – Contribuição Nacionalmente Determinada para um ano futuro de referência. O Brasil integra esse arranjo e se comprometeu a reduzir em 37% as suas emissões de carbono até 2025, em relação a 2005. O Acordo prevê marcos temporais para avaliação dos avanços e ampliação de ambições por parte dos países.

A necessidade premente de caminhar no sentido de reduzir a intensidade de carbono da economia global – ou se aproximar da neutralidade de carbono, e em parte a leitura de sua inevitabilidade a longo prazo, impulsionou – e continua impulsionando – Políticas Públicas de promoção de fontes de energia limpa e o desenvolvimento de soluções tecnológicas e projetos de infraestrutura que permitam aproveitar novos mercados que se moldam a partir dessa transição energética.

Pode haver diversidade de visões a respeito do ritmo possível ou desejável de avanço da descarbonização da economia e dos sistemas energéticos, mas o fato é que o mundo caminha nesse sentido. Nessa transição, haverá ganhadores e perdedores, cabendo ao Brasil se preparar para usar essa oportunidade a favor de seu projeto de desenvolvimento.

Ademais, é possível reconhecer que a agenda climática já influencia e deve influenciar cada vez mais a tônica do comércio e relações internacionais, tocando muitos temas de interesse nacional, como agricultura, tecnologia e energia.

A preparação para lidar com o tema da descarbonização exige proatividade e capacidade de avaliar adequadamente a equação de custos e benefícios das

alternativas disponíveis ao Brasil para reduzir suas emissões, não só aquelas decorrentes do uso de energia, e buscando contrapartidas dos demais países.

A construção de uma estratégia de descarbonização deve considerar diversos aspectos, que podem ser agrupados nas seguintes dimensões principais:

- Energética: Uma Política Energética consistente para descarbonização deve priorizar a busca por fontes não-emissoras e por maior eficiência energética;
- Ambiental: O aproveitamento dos recursos energéticos deve minimizar os impactos socioambientais e respeitar a legislação vigente;
- Econômica: As estratégias de descarbonização adotadas usualmente pelos países são associadas às trajetórias que atendam às suas respectivas prioridades econômicas; e
- Tecnológica: Os países buscam trajetórias de descarbonização que estejam adequadas às potencialidades locais e seus contextos industriais e de desenvolvimento tecnológico.

Em 2020, o debate em torno da transição energética se fortaleceu substancialmente no Brasil, sobretudo a partir de uma busca por estabelecer uma abordagem consistente com o contexto nacional. Foram inúmeros os webinários, debates, artigos e estudos se debruçando sobre o tema. Mais que isso, observam-se movimentos de





grandes empresas, bancos e fundos de investimento estabelecendo estratégias com foco na descarbonização da energia.

Nesse sentido, a maximização dos benefícios da transição energética para o Brasil se fortalece como elemento constituinte da estratégia de atuação da EPE, fornecendo insumos, sob a ótica do Planejamento Energético, para apoiar políticas e investimentos ao longo dos próximos anos no Brasil.

Dessa forma, não faltarão desafios para a EPE, mas a empresa possui bastante consciência da sua missão e do seu propósito institucional, entendendo que o instrumento do planejamento estratégico é uma peça fundamental para o êxito do negócio da empresa, uma vez que atua como um ponto inicial para todas as ações que uma EPE irá realizar para alcançar o seu futuro desejado.

Nesse sentido, cabe destacar que esta ferramenta auxilia no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, a promover objetivos estratégicos, a elaborar ideias criativas e inovadoras, a explorar as oportunidades, a minimizar possíveis ameaças e a planejar as ações.

Afinal, com um bom planejamento estratégico, a comunicação por parte dos colaboradores se torna mais clara, pois todos irão possuir conhecimento sobre os objetivos e estratégias da instituição. Com isso, o engajamento por parte da equipe é aprimorado e todas as camadas da empresa passam a seguir os mesmos objetivos.

Isso ocorre também porque esta ferramenta auxilia a gestão a identificar gargalos em seu processo e oportunidades de melhoria, possibilitando a execução assertiva do orçamento.

Além disso, ter um bom planejamento estratégico evita que sejam tomadas atitudes por impulso, protegendo a empresa contra as ameaças de mercado e melhorando as tomadas de decisão. Afinal, ao se basear em uma análise de dados e informações, a tomada de decisão é facilitada, deixando de ser abrangente e se tornando mais ágil, assertiva e voltada, especificamente, para os objetivos da empresa.

Assim, a EPE entende que deva concentrar esforços na qualidade do assessoramento direto ao MME, na promoção de uma transição energética brasileira aderente às potencialidades, fragilidades e vantagens competitivas do país no cenário energético nacional/regional e internacional, na implementação de processos de planejamento cada vez mais integrados (ex.: gás natural, energia elétrica e indústria; recursos energéticos distribuídos; novas tecnologias para mobilidade; avaliação ambiental estratégica, entre outros), e na redução das assimetrias de informação no mercado, reduzindo custos de transação e as incertezas, promovendo um ambiente de maior confiança para investimentos no setor energético brasileiro, com novos entrantes e maior competição.

A luz de toda transformação digital que passa o mundo, outro desafio que a EPE deve enfrentar, com mais afinco, são aplicações de *Data Science*. Da mesma forma, o





fortalecimento dos processos de governança e conformidade também está presente na estratégia.

A EPE, como empresa pública federal, conta ainda com as dificuldades para a realização de concurso público e recomposição de seu quadro funcional. Contudo, mesmo com todas as dificuldades, continua entregando, cada vez mais, resultados à sociedade e às demais partes interessadas, seja no âmbito nacional, quanto no plano internacional, aperfeiçoando, assim, a disposição e a distribuição de informações energéticas, aperfeiçoando a comunicação institucional e desenvolvendo a gestão da informação e do conhecimento. Isso, sempre garantindo a qualidade, confiabilidade e a efetividade no desenvolvimento de suas atividades.

A gestão e capacitação dos recursos humanos segue sendo pilar da estratégia da empresa, configurando-se cada vez mais como fator de risco, pela perda de talentos sem a respectiva reposição e formação de novos quadros por meio de concurso público.





INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA EPE

INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA EPE

Construído para se adaptar à natureza dos negócios da Empresa de Pesquisa Energética – EPE, o planejamento estratégico da organização se desdobra em duas dimensões: uma estratégica e outra tática.

Existe, portanto, a Estratégia de Longo Prazo para os próximos 5 anos, nomeada, na empresa, de Planejamento Estratégico Institucional – PEI, com uma visão essencialmente estratégica e que trata da identidade institucional (negócio, missão, visão, propósito e valores organizacionais), dos objetivos e indicadores estratégicos, assim como das suas respectivas metas.

Ressalta-se que, na proposição do ciclo 2021-2025 do PEI, em dezembro de 2020, atendendo ao estabelecido no inciso II do § 1º do art. 23 da Lei nº 13.303/2016, houve a separação deste instrumento do Plano de Negócios Anual.

O Plano de Negócios – PN 2021 da EPE tornou-se, assim, o instrumento estratégico do Conselho de Administração que

orienta as ações da Diretoria Executiva em 2021 e apresenta o conjunto dos recursos orçamentários, humanos, logísticos e de tecnologia de informações e comunicações que viabilizarão as ações planejadas.

Além disso, ele dá a instrução à Diretoria Executiva para elaborar os planos táticos de 2021, à luz dos instrumentos de Gestão Estratégica da EPE, e acompanhar suas evoluções por meio de indicadores que reflitam o cumprimento do escopo, cronograma e orçamento dos projetos e programas que os compõem, com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos e alcance da visão institucional.





Em linhas gerais, com vistas à realização do PEI 2021-2025, pode-se afirmar que as ações – programas, projetos e operações estratégicas – dentro do PN 2021 se dividem em 3 grandes categorias:

- Planos e estudos referenciais recorrentes para o Planejamento Energético, considerando também os inventários e empreendimentos;
- Suporte ao Ministério de Minas e Energia – MME e demais órgãos públicos, ou seja, os serviços e estudos sob demanda de instituições públicas; e
- Programas e projetos com objetivos transformacionais, ou seja, as ações transformadoras que fazem parte do Plano Diretor Institucional – PDI.

Assim, para o ano de 2021, o Comitê Executivo de Gestão Estratégica – CGE-X propôs, em dezembro de 2020, à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração uma carteira inicial com 33 planos e estudos referenciais e 34 ações que visam ao assessoramento da EPE ao MME e demais órgãos de Governo. Vale destacar que esta lista de produtos e serviços não é exaustiva e pode variar ao longo de 2021 em função, principalmente, da agenda da Política Pública. Além disso, é importante ressaltar que, uma vez que os recursos orçamentários e humanos da empresa são finitos, novas prioridades podem comprometer a execução de ações previstas.

Destaca-se que, no que tange à carteira de ações transformadoras, optou-se por, no momento de aprovação pelo Conselho de Administração do PEI 2020-2025 e do PN

2021, em dezembro de 2020, aguardar a definição do orçamento da empresa para 2021, o que ocorre com a publicação da Lei Orçamentária Anual - LOA, visto que grande parte dos programas e projetos incluídos nesta categoria necessita de recursos financeiros e orçamentários para a execução.

Assim, o Conselho de Administração determinou que o PDI 2021 deveria ser estruturado pelo CGE-X, sob orientação da Diretoria Executiva, no primeiro trimestre de 2021, e apresentado a ele, que acompanhará semestralmente seus resultados consolidados, em termos de percentual de execução física, assim como ocorrerá com os demais planos táticos que compõem o PN 2021.

Além disso, é importante destacar que o PN 2021 apresenta não apenas a carteira de projetos e programas estratégicos para o exercício de 2021, mas também as estratégias de comunicação – Plano de Comunicação Externa – e os recursos orçamentários, humanos, logísticos e tecnológicos disponíveis e necessários para fazer frente aos desafios do ano.

O documento conta, também, com uma breve análise dos riscos estratégicos associados à sua execução, uma vez que se entende que, caso as ações previstas no PN 2021 não sejam realizadas, corre-se o risco de se comprometer a Estratégia de Longo Prazo definida no âmbito do PEI 2021-2025, o que, além de impactar no atingimento das metas e resultados organizacionais, pode reduzir o valor da marca e afetar a credibilidade, a perenidade e a continuidade dos negócios.



Vale destacar que, anualmente, cada objetivo estratégico do PEI é monitorado e avaliado por meio de um ou mais indicadores estratégicos, aos quais são estipuladas metas pelo Conselho de Administração para o período, quando da aprovação no Plano de Negócios.

A vantagem desse arranjo é conferir flexibilidade para que a administração da empresa possa responder com agilidade sobretudo às demandas MME, ditadas pela agenda da Política Pública. Nesse sentido, é possível, em determinadas janelas, repriorizar programas e projetos para ampliar o impacto nos objetivos e indicadores estratégicos e, em última instância, aos clientes da empresa e sociedade em geral. Este modelo de gestão estratégica foi desenvolvido e customizado para a natureza específica do negócio da EPE e representou um salto de qualidade em direção a uma cultura de resultados.

Por fim, ressalta-se que os programas, projetos e operações contidas no Plano de Negócios impactarão mais ou menos os resultados da empresa, dependendo da complexidade, alcance, escopo, cronograma, riscos associados etc., mas todos eles devem estar assertivamente conectados à estratégia estabelecida.

Além disso, cabe destacar que, tendo em vista a natureza dos trabalhos desenvolvidos pela EPE, o impacto de grande parte dos estudos e pesquisas não será imediato às suas entregas.

A seguir, o Mapa Estratégico da EPE associado ao PEI 2021-2025, onde se destacam os objetivos estratégicos distribuídos em 3 perspectivas: sociedade; processos finalísticos; e apoio à gestão.





PLANO DIRETOR INSTITUCIONAL – PDI 2021



O PLANO DIRETOR INSTITUCIONAL – PDI 2021

O Plano Diretor Institucional – PDI é um dos instrumentos responsáveis por criar as condições para que as metas e os objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico Institucional – PEI sejam atingidos, ou seja, ele é um dos planos táticos da Empresa de Pesquisa Energética – EPE.

Por se tratar de um planejamento mais específico, suas ações são coordenadas e acompanhadas pelos membros da Diretoria Executiva e demais colaboradores que ocupam cargos gerenciais na empresa, tais como Superintendentes, Superintendentes Adjuntos, Consultores Técnicos e demais cargos correlatos.

O PDI 2021 ocupa-se, entre outras questões, com a alocação dos diversos tipos de recursos, sejam eles orçamentários ou humanos. Assim, ele integra a estrutura da EPE para fazer frente aos desafios estratégicos, desdobrando os objetivos institucionais em departamentais.

A luz do Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2021-2025 e do Plano de Negócios – PN 2021, o PDI 2021 nasce com uma natureza ainda mais estratégica e abarca os programas e projetos da EPE de cunho transformador, ou seja, aqueles cujo objetivo principal é efetivamente mudar, de forma substancial, um aspecto ou área importante e sensível da empresa. Assim, sua adoção é especial e deve, portanto, ser

considerada com redobrada atenção.

Vale destacar que todos os projetos, pequenos ou grandes, são transformadores de alguma forma, pois criam produtos, implantam serviços, alteram estruturas, melhoram rotinas, alteram processos, expandem operações – em suma, provocam mudanças. No entanto, o que distingue um projeto transformador de outros mais “corriqueiros”, é a sua natureza de causar maior impacto, mesmo que todos tenham alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional.

Dessa forma, as ações transformadoras da EPE foram criadas para mudar efetiva e substancialmente algo vital e crítico à empresa, promovendo guinadas estratégicas e táticas. Em função dos objetivos, uma ação transformadora pode ser dividida em outras menores, visando reduzir riscos e permitir maior qualidade no gerenciamento. Além disso, uma transformadora não precisa envolver muito dinheiro, mas tem que alcançar as pessoas e causar um grande impacto na sociedade ou na própria organização. Essa é a chave, e é aí que entram um planejamento cuidadoso e uma pesquisa detalhada.

Cabe ressaltar que as ações estratégicas da EPE formam um conjunto de esforços direcionados ao atingimento dos objetivos e da visão estratégica e que sintetizam as



prioridades da empresa. Já as ações transformadoras são um subconjunto dos estratégicos e indicam ações que promovem uma transformação bastante visível da empresa e demandam monitoramento especial para serem bem-sucedidos.

Vale destacar que o Governo Federal, no Manual de Elaboração do Plano Plurianual – PPA, conceitua projeto como um 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.

Já a 6ª edição do *The Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide* (Guia dos Conhecimentos sobre a Administração de Projetos), publicada em 2017 pelo Project Management Institute – PMI®, referência internacional em boas práticas gerenciamento de projetos, conceitua um projeto, em linhas gerais, como um esforço temporário para a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo.

A natureza temporária de um projeto indica que ele tem início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando há necessidade do projeto deixar de existir. Ele também pode ser encerrado se o cliente, patrocinador ou financiador assim o desejar.

No entanto, ressalta-se que o termo temporário normalmente não se aplica ao produto,

serviço ou resultado criado pelo projeto. Afinal, a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro.

Ademais, cada projeto cria um resultado único, que pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda suas características fundamentais e exclusivas. Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo que segue os procedimentos existentes de uma organização.

Por outro lado, em virtude da natureza exclusiva dos projetos, pode haver incertezas ou diferenças quanto aos produtos, serviços ou resultados criados pelo projeto. Assim, um projeto é único porque não é uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações projetadas, com escopos e recursos bem definidos e empreendidos, para se atingir um objetivo singular.

As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projeto, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais e podem envolver uma única pessoa ou muitos colaboradores.

Dessa forma, um projeto precisa ser planejado, executado e controlado ao longo de seu ciclo de vida para atingir os objetivos planejados, que podem ser definidos em termos de resultados ou benefícios. Um projeto geralmente é considerado de sucesso se atingir





os objetivos de acordo com seus critérios de aceitação, dentro de um prazo e orçamento acordados.

Geralmente o sucesso de um projeto está relacionado à entrega do produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e com o orçamento e recursos determinados. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses fatores. No mais, um projeto de sucesso é decorrente de uma série de eventos que contribuem para esse fato.

Cumpramos ressaltar que um projeto difere de uma operação, uma vez que as operações são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar basicamente o mesmo conjunto de tarefas. O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios. Já os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de habilidades, enquanto as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. No entanto, eles têm alguns aspectos em comum, tais como: realização por pessoas; restrição de recursos; e planejamento, execução e controle.

Já o programa é um grupo de operações e/ou projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. O programa envolve empreendimentos repetitivos ou cíclicos e, geralmente, tem tempo de duração maior.

O Manual de Elaboração do PPA conceitua programa como um instrumento que articula um conjunto de ações – orçamentárias e não orçamentárias – suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.

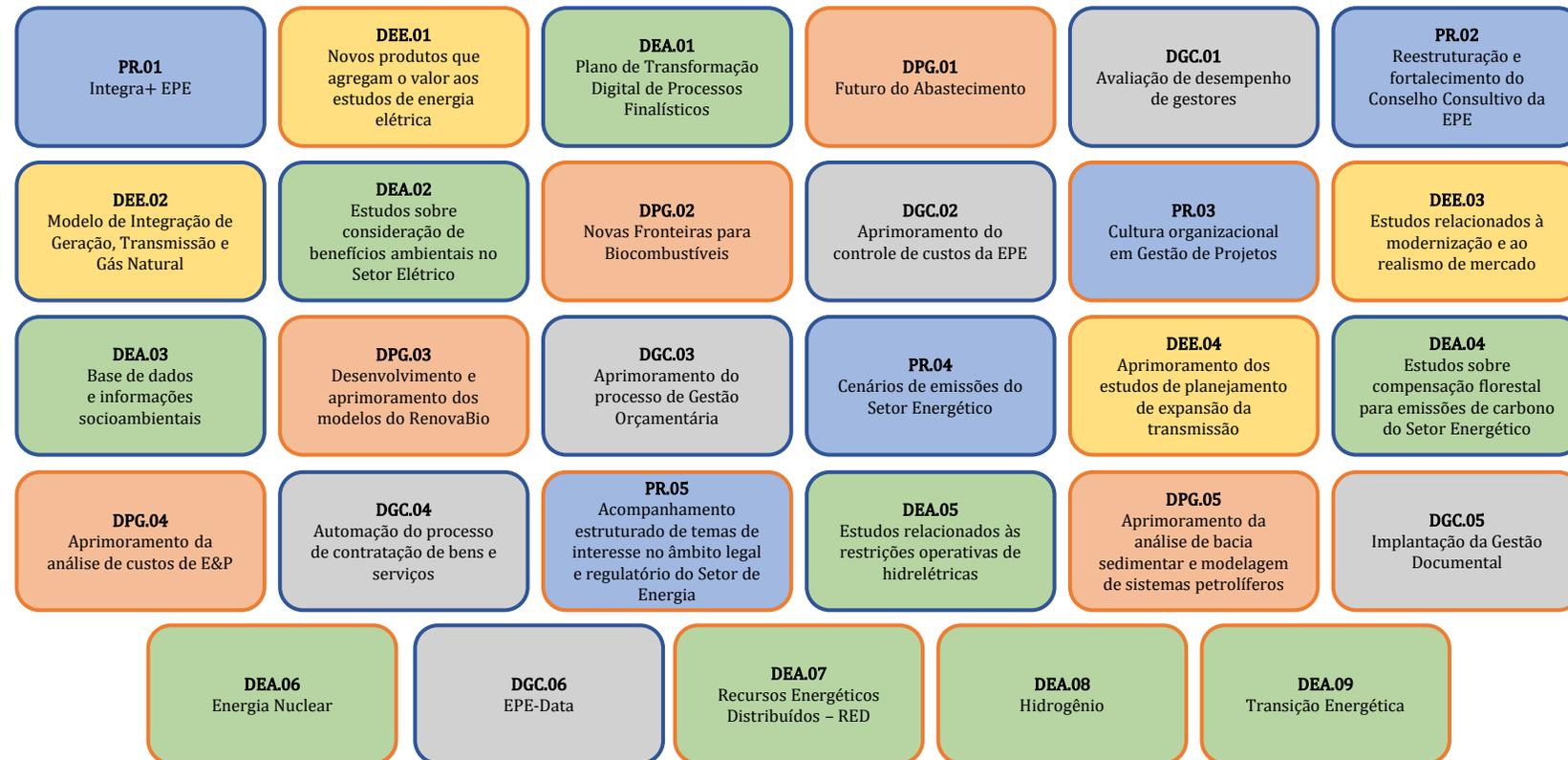
Nesse sentido, o Comitê Executivo de Gestão Estratégica – CGE-X, alinhado com as diretrizes estratégicas do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da EPE, e em parceria com as principais lideranças das diversas áreas da empresa, estruturou um conjunto de 29 ações – 16 programas e 13 projetos – estratégicas e transformadoras, que serão executadas ao longo de 2021, com o foco de se alcançar os objetivos e metas estratégicas, assim como a visão empresarial definida pelo Conselho de Administração.

Mister ressaltar que os programas e projetos do PDI, listados a seguir, possuem códigos que evidenciam tanto as áreas que os coordenam (PR – Presidência; DGC – Diretoria de Gestão Corporativa; DEE – Diretoria de Estudos de Energia Elétrica; DEA – Diretoria de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais; e DPG – Diretoria de Estudos do Petróleo, Gás e Biocombustíveis), quanto uma numeração sequencial, que será também utilizada nos PDI subsequentes, ou seja, PDI 2022, PDI 2023, PDI 2024 e PDI 2025. Dessa forma, ao final do ciclo 2021-2025 do PEI, tornar-se-á mais fácil avaliar, de forma ampla, o resultado do conjunto das estratégias definidas pela alta administração da EPE, a nível tático, para o alcance dos objetivos estratégicos do PEI 2021-2025.

29 AÇÕES TRANSFORMADORAS PREVISTAS NO PDI 2021

16
PROGRAMAS

13
PROJETOS



■ PR: Presidência

■ DGC: Diretoria de Gestão Corporativa

■ DEE: Diretoria de Estudos de Energia Elétrica

■ DEA: Diretoria de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais

■ DPG: Diretoria de Estudos do Petróleo, Gás e Biocombustíveis



AÇÕES COORDENADAS PELA PRESIDÊNCIA – PR

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
PR.01	Integra+ EPE	Programa	Visa à automatização e à digitalização dos processos e fluxos de trabalhos críticos desenvolvidos no âmbito da Presidência, além de possibilitar maior integração com as demais áreas da empresa, com os objetivos de (i) aprimorar os controles internos; (ii) contribuir para a gestão do conhecimento da empresa; (iii) reforçar as ações de governança adotadas pela empresa; e (iv) otimizar a alocação de horas de trabalho da equipe técnica, com a redução da alocação de tempo na realização de trabalhos manuais e/ou operacionais. Será constituído por diferentes etapas e frentes, de forma a contemplar as necessidades peculiares de cada uma das áreas da Presidência, dentre as quais se destacam: (a) mapeamento dos processos e atividades passíveis à automatização/digitalização; (b) disponibilização de plataforma de assinatura eletrônica de documentos; (c) estruturação de banco de dados da Ouvidoria, da Secretaria-Geral e da Consultoria Jurídica; (d) digitalização dos canais de comunicação interna da EPE; (e) criação de plataforma para recebimento de demandas de comunicação institucional; (f) adoção de ferramentas para o gerenciamento de riscos da EPE; e (g) adoção de ferramentas para o monitoramento do planejamento estratégico da EPE.
PR.02	Reestruturação e fortalecimento do Conselho Consultivo da EPE	Projeto	Visa à recomposição e ao fortalecimento do papel institucional do Conselho Consultivo da EPE – Concepe, com vistas a (i) garantir ampla diversidade de agentes do Setor Energético; (ii) aumentar o engajamento dos conselheiros, por meio do redesenho das atividades conduzidas pelo Concepe, como forma de subsidiar o fortalecimento dos estudos e pesquisas desenvolvidas pela EPE; e (iii) ampliar a visibilidade do Concepe para os públicos interno e externo da EPE.
PR.03	Cultura organizacional em Gestão de Projetos	Programa	Visa à disseminação e uso das boas práticas de Gerenciamento de Projetos na EPE, com vistas a: (a) potencializar a chance de sucesso dos projetos e programas da EPE; (b) otimizar o uso dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos da EPE, focando-os no controle, eficiência e aumento da produtividade; (c) aumentar a chance de alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico Institucional; (d) aprimorar a tomada de decisão dos gerentes de projetos e da Alta Administração, com base em informações dos projetos e naquelas resultantes dos seus monitoramentos; (f) promover um ambiente em que a tomada de decisão colaborativa é mais fácil e mais frutífera; (g) minimizar os riscos para projetos individuais em termos de impactos no negócio; e (h) construir uma base de boas práticas em gestão de projetos que potencializará os resultados dos projetos futuros.

(continua)



AÇÕES COORDENADAS PELA PRESIDÊNCIA – PR

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
PR.04	Cenários de emissões do Setor Energético	Projeto	Visa à avaliação de alternativas para a redução ou compensação de emissões no setor energético, de modo a contribuir para o atendimento às Contribuições Nacionalmente Distribuídas (NDC, da sigla em inglês), referentes ao Acordo de Paris. Em 2021 será elaborado um relatório sobre a avaliação do ferramental, do preenchimento da base de dados e da aceitabilidade dos resultados obtidos, que servirá para definir o encerramento ou continuidade do projeto, com vistas: (a) à definição da estratégia de modelagem; (b) à identificação das tecnologias, medidas e eventuais políticas públicas que poderiam embasar o estabelecimento de ambições adicionais para a NDC do Brasil no âmbito do Acordo de Paris; (c) ao aprimoramento da indicação de oportunidades de investimento em mitigação de emissões no setor de energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional e à gestão de custos de abatimento de emissões de gases de efeito estufa no Setor Energético; (d) à redução da assimetria de informação para a sociedade; (e) ao aprimoramento do assessoramento ao MME e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional; e (f) à contribuição com a gestão de conhecimento, de informação e de comunicação da EPE.
PR.05	Acompanhamento estruturado de temas de interesse no âmbito legal e regulatório do Setor de Energia	Programa	Um acompanhamento estruturado de temas de interesse, no âmbito legal e regulatório, no Setor de Energia, com o devido direcionamento interno, contribui tanto com a missão quanto com a visão da EPE, por prover às equipes informações atualizadas e relacionadas às atividades finalísticas da empresa, fazendo com que os estudos e pesquisas subsidiem da melhor forma possível a política energética nacional e, também, por possibilitar a antecipação de discussões de temas relacionadas às atuais necessidades do Setor e do Brasil e, assim, uma maior capacidade de influência da EPE. Por outro lado, em um cenário de crescente complexidade e diversidade dos temas no Setor Energético, é importante ressaltar que a disponibilidade de informações de qualidade e atualizadas torna-se essencial para o processo de tomada de decisão da Diretoria Executiva, bem como para o atendimento à grande parte dos objetivos estratégicos. Quanto aos objetivos esperados, destacam-se: (a) divulgação, direcionada, de informações legais e regulatórias relevantes e estratégicas; (b) acompanhamento mais estruturado de temas legais e regulatórios; (c) monitoramento do andamento e/ou avanço de questões e temas relacionados às atividades da EPE; (d) possibilidade de quantificação do envolvimento das diversas áreas em processos de discussão pública, como consultas e audiências (e) maior utilização de estudos da EPE como subsídio em discussões de criação e/ou revisão de legislação ou regulação; e (f) maior agilidade na identificação de discussões públicas ou pareceres que tenham relação com as atividades da EPE. Entende-se que o programa é transformador, pois a necessidade do que se propõe a estruturar é premente e não há na EPE processo ou unidade responsável por um acompanhamento integrado, mas apenas iniciativas, embora louváveis, mas pulverizadas entre as diversas áreas da EPE.



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DE ENERGIA ELÉTRICA – DEE

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DEE.01	Novos produtos que agregam o valor aos estudos de energia elétrica	Programa	Visa à agregação de valor aos dados, tornando-os públicos à sociedade, conferindo transparência e prestação de novos serviços.
DEE.02	Modelo de Integração de Geração, Transmissão e Gás Natural	Projeto	Visa à realização de um conjunto de estudos de planejamento mais integrados, aumentando o grau de otimização dos recursos. Ele consistirá de 3 fases, onde: (a) a fase 1 contempla o estágio de validação dos Modelos de Geração e Modelo de Transmissão; (b) a fase 2 consiste no estágio de Validação dos Modelos Integrados de Geração e Transmissão; e (c) a fase 3 representa o estágio de Validação do Modelo Integrado de Geração e Transmissão com o Gás Natural.
DEE.03	Estudos relacionados à modernização e ao realismo de mercado	Programa	Visa ao atendimento à constante necessidade de adequação dos estudos de planejamento à realidade e evoluções de mercado.
DEE.04	Aprimoramento dos estudos de planejamento de expansão da transmissão	Programa	Visa ao aperfeiçoamento da qualidade dos estudos de planejamento realizados tanto para fins de atendimento ao mercado quanto para o escoamento de energia de empreendimentos de geração. Esse programa foi estruturado em três estágios. O primeiro consiste na atualização dos critérios de planejamento. Já o segundo está relacionado às novas estratégias para a realização dos estudos de atendimento a capitais conectadas por sistemas radiais. E, por fim, o terceiro estágio remete às novas estratégias para a realização dos estudos de escoamento de geração considerando o Ambiente de Contratação Livre – ACL.



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS ECONÔMICO-ENERGÉTICOS E AMBIENTAIS – DEA

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DEA.01	Plano de Transformação Digital de Processos Finalísticos	Projeto	Visa à elaboração de plano de transformação digital orientando e organizando a introdução de procedimentos de aquisição de ativos informacionais no âmbito de dados e informações sócio-econômico-energético-ambientais, por meio de uso de plataformas digitais, além de disponibilização de produtos interativos à sociedade em geral, provendo maior alcance dos mesmos ao público. A importância deste programa, a partir de processos de aquisição digitalizada de informação e provimento de plataformas digitais de acesso ao conteúdo dos produtos desenvolvidos pela EPE, é contribuir para redução de assimetria de informação, além de contribuir internamente para gestão de conhecimento e, em sinergia com a Diretoria de Gestão Corporativa – DGC, colaborando para o fortalecimento da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações – TIC.
DEA.02	Estudos sobre consideração de benefícios ambientais no Setor Elétrico	Projeto	Visa à proposição de diretrizes para implementação de mecanismos que considerem os benefícios ambientais de cada fonte de energia e à promoção do diálogo com <i>stakeholders</i> , subsidiando o MME. A primeira ação visa atender à Lei nº 14.120, de 1º de março de 2021, que determina a definição de diretrizes para a implementação de mecanismos no âmbito do Setor Elétrico para considerar os benefícios ambientais, em consonância com a segurança do suprimento e a competitividade da energia.
DEA.03	Base de dados e informações socioambientais	Projeto	Visa à estruturação de bases de dados e informações para o desenvolvimento de indicadores e estatísticas socioambientais, com vistas à facilitar o diálogo e o relacionamento com a sociedade, reduzir a assimetria de informações e buscar consensos sobre as análises e os estudos socioambientais que subsidiam o Planejamento Energético Nacional e orientam a tomada de decisão. A primeira ação será composta pela execução de dois projetos, com vistas à identificação de variáveis, estatísticas e indicadores socioambientais para avaliar: (a) as emissões de gases de efeito estufa, e as iniciativas/atividades do Setor Energético relativos à mitigação, adaptação, riscos, vulnerabilidade e resiliência frente às mudanças climáticas; e (b) os efeitos da geração, transmissão, distribuição e consumo da energia sobre o bem-estar.

(continua)

AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS ECONÔMICO-ENERGÉTICOS E AMBIENTAIS – DEA

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DEA.04	Estudos sobre compensação florestal para emissões de carbono do Setor Energético	Projeto	A primeira ação será realizada por meio de um Acordo de Cooperação Técnica com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES com vistas a estudar a viabilidade de instrumento de transferência de recursos financeiros das empresas de óleo e gás (O&G) para atividades de sequestro e armazenagem de carbono no setor florestal, a título de compensação de emissões de carbono, e o alcance de outros benefícios coletivos relacionados à água, biodiversidade, controle de erosão, equilíbrio do microclima, dentre outros.
DEA.05	Estudos relacionados às restrições operativas de hidrelétricas	Projeto	O estudo das restrições operativas das usinas hidrelétricas – UHE, em especial as motivadas por questões socioambientais, pode contribuir para a avaliação da capacidade das UHE de atendimento aos requisitos do Sistema, inclusive no que se refere à flexibilidade, além de sinalizar as restrições operativas que poderiam ser negociadas ou flexibilizadas. Além disso, a composição de base de dados prevista no estudo integrando UHE, suas restrições operativas, vazões de uso consuntivo da Agência Nacional de Águas – ANA e mapeamento de áreas de potencial conflito pelo uso da água e outros dados de interesse, fornecerá subsídios para o planejamento do Sistema Interligado Nacional – SIN, nos médio e longo prazos.
DEA.06	Energia Nuclear	Programa	Estuda novas tecnologias, modelos de negócios e oportunidades de investimentos em usinas de geração term nucleares, considerando a Política Nuclear Brasileira, a manutenção e o desenvolvimento da expertise técnica na área, com vistas à (a) contribuir para estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil; (b) fortalecer o diálogo com múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional; (c) aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no setor de energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional; (d) reduzir a assimetria de informação; (e) aprimorar o assessoramento ao MME e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional; e (f) contribuir para a gestão de conhecimento na EPE.

(continua)

AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS ECONÔMICO-ENERGÉTICOS E AMBIENTAIS – DEA

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DEA.07	Recursos Energéticos Distribuídos – RED	Programa	Visa à avaliação de oportunidades de penetração de fontes/tecnologias de Recursos Energéticos Distribuídos – RED sob a ótica do consumidor final, provendo maior alcance dos mesmos ao público, com vistas à (a) contribuir para estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil; (b) fortalecer o diálogo com múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional; (c) aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no setor de energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional; (d) reduzir a assimetria de informação; aprimorar o assessoramento ao MME e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional; (e) contribuir com a gestão de conhecimento, de informação e de comunicação da EPE.
DEA.08	Hidrogênio	Programa	Visa à avaliação das oportunidades para o Brasil como produtor, fornecedor e usuário desse produto, que ganhou destaque no contexto da transição energética internacional, com vistas à (a) contribuir para estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil; (b) fortalecer o diálogo com múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional; (c) aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no Setor de Energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional; (d) reduzir a assimetria de informação; (e) aprimorar o assessoramento ao MME e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional; e (f) contribuir com a gestão de conhecimento, de informação e de comunicação da EPE.
DEA.09	Transição Energética	Programa	Visa ao aprimoramento da elaboração cenários energéticos de longo prazo através do desenvolvimento de parcerias que possibilitem um amplo debate entre partes interessadas e busca contribuir para a construção de consensos estratégicos nas discussões sobre transição energética, com vistas à (a) contribuir para fortalecer o diálogo com múltiplos agentes do setor energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional; (b) reduzir a assimetria de informação, favorecendo as tomadas de decisão no Setor de Energia; (c) contribuir para a inovação, a transição energética e o desenvolvimento de novos modelos de negócios no Setor Energético; (d) aprimorar o assessoramento ao MME e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional; e (e) buscar alternativas de financiamento para o desenvolvimento das atividades da EPE.



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DO PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS – DPG

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DPG.01	Futuro do Abastecimento	Programa	Visa ao aprimoramento da indicação de oportunidades de investimento no Setor de Energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional e reduzir a assimetria de informações, favorecendo as tomadas de decisão no setor de energia.
DPG.02	Novas Fronteiras para Biocombustíveis	Programa	Visa à avaliação da inserção de novos biocombustíveis, que possam contribuir para a transição energética, através da inovação e desenvolvimento de novos modelos de negócios no Setor Energético.
DPG.03	Desenvolvimento e aprimoramento dos modelos do RenovaBio	Programa	Visa ao suporte ao MME na implementação da Política Nacional de Biocombustíveis – RenovaBio e na definição das metas de descarbonização dos combustíveis.
DPG.04	Aprimoramento da análise de custos de E&P	Programa	Visa ao aprimoramento da equipe da SPG em analisar os custos dos diversos projetos de exploração e produção – E&P, aperfeiçoando o assessoramento ao MME e auxiliando-o na tomada de decisões no desenvolvimento de Políticas Públicas setoriais.
DPG.05	Aprimoramento da análise de bacia sedimentar e modelagem de sistemas petrolíferos	Programa	Visa ao incremento da curva de aprendizado da equipe de E&P na análise de bacias sedimentares brasileiras, aprimorando o conhecimento da técnica de interpretação sísmica e modelagem de sistemas petrolíferos, a partir da prática. Com isso espera-se que melhorias sejam agregadas, sobretudo às análises do estudo bianual Zoneamento Nacional de Recursos de Óleo e Gás.



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA – DGC

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DGC.01	Avaliação de desempenho de gestores	Projeto	Visa ao aprimoramento do conhecimento e as habilidades gerenciais e estratégicas requeridas aos profissionais que exercem o papel de gestão na EPE, subsidiando as intervenções que contribuam para o alinhamento, desenvolvimento e diferenciação do perfil de gestores da empresa, sua atuação junto à equipe, suas entregas e a contribuição aferida em prol da produtividade da empresa.
DGC.02	Aprimoramento do controle de custos da EPE	Projeto	Visa à criação de novas dimensões da gestão de custos da EPE com os seguintes objetivos: (a) gerar informações estruturadas de forma rápida que auxiliarão na tomada de decisões; (b) possibilitar a gestão de custos por projeto/atividade e outras dimensões de controle que venham a ser priorizadas; (c) gerar informações sobre os custos totais dos projetos/ atividades incluídas nos instrumentos de planejamento; (d) disponibilizar ferramenta para a captação das informações-insumo da gestão de custo; (e) integrar informações de custos de pessoal e demais despesas pelas dimensões de custos definidas; (f) gerar a possibilidade de fazer avaliação da relação custo x benefício das atividades realizadas pela empresa; e (h) gerar informação para possibilitar a melhor gestão de recursos.
DGC.03	Aprimoramento do processo de Gestão Orçamentária	Projeto	Visa à mudança da forma com o planejamento e execução orçamentária na EPE são realizados com intuito de: (a) melhorar a interface entre a DGC e as áreas que necessitam de disponibilidade orçamentária; (b) gerar informações estruturadas de forma rápida que auxiliarão na tomada de decisões; (c) dar maior transparência dos valores planejados e executados; (d) integrar informações contratuais, orçamentárias, financeiras e de planos estratégicos, táticos e operacionais; (e) auxiliar e organizar informações nas prestações de contas, principalmente no que diz respeito à execução física e à impositividade do orçamento; (f) gerar mais eficiência na execução orçamentária, tanto no quantitativo a ser realizado quanto na qualidade do gasto; e (g) consolidar o cronograma dos instrumentos de planejamento da empresa a fim de subsidiar o planejamento orçamentário nos prazos constitucionais e legais.

(continua)



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA – DGC

Nº	NOME DA AÇÃO	CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
DGC.04	Automação do processo de contratação de bens e serviços	Projeto	Visa (a) à padronização dos procedimentos; (b) à mitigação de riscos operacionais/procedimentais e documentais; (c) à otimização dos processos de contratação; e (d) o aumento da eficiência e eficácia.
DGC.05	Implantação da Gestão Documental	Programa	Visa (a) ao tratamento do fluxo documental; (b) à padronização na elaboração de documentos; (c) à padronização dos procedimentos operacionais; (d) à orientação sobre o arquivamento e descarte de documentação física e digital; (e) ao tratamento de todo o acervo documental da EPE; (f) ao alinhamento às diretrizes legais relacionadas à Gestão Documental; (g) à mitigação de riscos operacionais/procedimentais e documentais; e (h) ao aumento da eficiência e eficácia.
DGC.06	EPE-Data	Projeto	Visa à criação de uma infraestrutura tecnológica para coletar, transformar e disponibilizar dados utilizados nas atividades da EPE de forma organizada e padronizada, segundo os critérios da Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. Como resultado desta ação, será possível dar ampla reutilização desses dados pelos agentes do setor energético, administração pública e sociedade em geral.



O PDI 2021 agrega, dessa forma, o conjunto de programas e a carteira de projetos estratégicos da EPE, de cunho transformacional, que serão executados no exercício de 2021, primeiro ano do ciclo 2021-2025 do Planejamento Estratégico Institucional. Por isso, é importante destacar algumas características da forma como são abordados e limitados os resultados das ações dentro do plano.

Uma vez que a maioria dos programas ou projetos estratégicos é plurianual, tomou-se a decisão, para fins de composição do PDI 2021, de considerar apenas a parcela da execução prevista entre os dias 1º de janeiro de 2021 e 31 de dezembro de 2021. Isso significa que quaisquer ações e resultados que ocorreram antes de 1º de janeiro ou que acontecerão após 31 de dezembro não farão parte daqueles previstos no PDI 2021. Neste último caso, elas farão parte dos PDI subsequentes, ou seja, dos PDI 2022, PDI 2023, PDI 2024 e/ou PDI 2025.

A título de exemplo, um projeto iniciado em 2020, que já realizou 40% de sua execução antes de 1º de janeiro de 2021 e tem término previsto para 2022, onde executará, nesse ano, 20%, significa, para o PDI 2021, ir de 40% até 80% ao final de 2021. Dessa forma, para o PDI 2021, a meta de realização é chegar nos 80% de execução, e não em 100%. Neste caso, esta deverá ser a meta do PDI 2022.

Como será percebido em muitos programas e projetos estratégicos do PDI 2021, uma vez que se trata do primeiro ano do PEI 2021-2025, os resultados previstos ainda podem estar distantes daqueles pretendidos de serem alcançados com a execução

plena do programa ou projeto. Para a maioria, o ano de 2021 é o de construção das bases que darão a sustentação das entregas previstas para os anos subsequentes, ou cujo impacto dos resultados apenas serão percebidos em meses – ou até mesmo anos – após as entregas. São etapas, fases e ações necessárias para o alcance dos resultados esperados, que terão forte impacto no alcance dos objetos e metas estratégicas.

Vale ressaltar que o monitoramento e controle das ações do PDI 2021 tornará possível a avaliação de quaisquer atrasos e postergações de projetos e programas estratégicos para além do horizonte 2021, aferindo o impacto não só na ação, mas também no alcance do(s) objetivo(s) estratégico(s) a que eles estejam vinculados.

Nesse sentido, é importante destacar, como já abordado, que um programa ou projeto estratégico pode impactar um ou mais objetivos estratégicos, assim como pode ter uma ligação muito forte com a solidificação de um valor organizacional ou com o alcance da visão da empresa. No entanto, todos eles devem estar relacionados ao negócio e ao cumprimento da missão da EPE, definida pelo Conselho de Administração.

Este fato não é uma novidade, uma vez que o PEI 2021-2025 foi estruturado seguindo a metodologia do *Balanced Scorecard - BSC*, onde os objetivos estratégicos possuem uma forte relação de interdependência, com o foco no atingimento dos objetivos estratégicos da sociedade.



Mister destacar o caráter de flexibilidade deste instrumento, que dá agilidade a mudanças de rumos, intensificação de ações ou suspensão de atividades quando a Diretoria Executiva da EPE perceber a necessidade, diante de ameaças ou oportunidades que ocorrem durante o exercício, que podem impactar positiva ou negativamente o alcance dos objetivos e das metas estratégicas.

Dessa forma, o conjunto de programas e a carteira de projetos estratégicos e transformadores da empresa estruturadas no início do exercício pode não ser a mesma que termine o ano. Programas e projetos estratégicos podem ser suspensos, interrompidos ou postergados para exercícios futuros, assim como novos podem ser incorporados.

Além disso, cronogramas podem ser comprimidos ou dilatados, orçamentos priorizados ou cortados, assim como escopos modificados. O importante é que qualquer mudança tenha o foco no compromisso de atingimento dos objetivos estratégicos e no alcance de suas respectivas metas definidas pelo Conselho de Administração.

Ressalta-se, assim, o fato de que uma vez que o PDI 2021 é aprovado pela Diretoria Executiva, qualquer mudança deve ser tratada no âmbito deste colegiado e registrada em ata de Reunião de Diretoria, para que, assim, o CGE-X tome as providências cabíveis.

Os quadros a seguir detalham as principais características dos projetos e programas estratégicos e transformacionais que compõem o PDI 2021 da EPE, com ênfase na associação destas ações, de forma clara e objetiva, aos objetivos estratégicos do PEI 2021-2025.

Nesse sentido, pode-se verificar que 22 delas (76% das ações) possuem impacto em mais de um objetivo estratégico, o que denota o alcance de seus resultados.

Cabe ressaltar que esta mesma característica pode ser notada nas ações que compõem os demais planos táticos contidos no PN 2021, quais sejam: (a) os planos e estudos referenciais recorrentes para o Planejamento Energético, considerando também os inventários e empreendimentos; e (b) os estudos suporte ao MME e demais órgãos públicos, ou seja, os serviços e estudos sob demanda de instituições públicas.

Assim, somados aos programas, projetos e operações destes planos, as ações do PDI 2021 completam a carteira da EPE do ano com foco alcance dos objetivos e das metas estratégicas definidas pelo Conselho de Administração, tão importantes e necessários para a perenidade do negócio e cumprimento da missão organizacional.

Por fim, destaca-se que a ordem em que são apresentadas as ações não tem qualquer relação com a prioridade ou importância do programa ou projeto estratégico dentro do plano.

AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

Estimular a modernização do ambiente de negócios e dos mecanismos de desenvolvimento da infraestrutura de energia no Brasil

Fortalecer o diálogo com os múltiplos agentes do Setor Energético e demais partes interessadas, buscando consensos na promoção da transição energética nacional

S1



S2





AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS

Aprimorar a indicação de oportunidades de investimento no Setor de Energia, de forma integrada e isenta, visando à segurança energética nacional

Reduzir a assimetria de informações, favorecendo as tomadas de decisão nos setores de energia

PF1



PF2





AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS

Contribuir para a inovação, a transição energética e o desenvolvimento de novos modelos de negócios no Setor Energético

Aprimorar o assessoramento ao Ministério de Minas e Energia e às entidades responsáveis pela formulação da Política Energética Nacional

PF3



PF4





AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DE APOIO À GESTÃO

Fortalecer a cultura de Governança, visando à consolidação da Gestão Estratégica, de Riscos e Integridade, em consonância com as diretrizes governamentais e as melhores práticas do mercado

AG1

PR.01
Integra+ EPE

DGC.02
Aprimoramento do controle de custos da EPE

AG2

Aprimorar a Gestão do Conhecimento, a cultura de Inovação e a eficiência corporativa, consolidando instrumentos de gestão e a integração entre as áreas

PR.01
Integra+ EPE

PR.03
Cultura organizacional em Gestão de Projetos

PR.04
Cenários de emissões do Setor Energético

PR.05
Acompanhamento estruturado de temas de interesse no âmbito legal e regulatório do Setor de Energia

DEA.01
Plano de Transformação Digital de Processos Finalísticos

DEA.06
Energia Nuclear

DEA.07
Recursos Energéticos Distribuídos – RED

DEA.08
Hidrogênio

DGC.02
Aprimoramento do controle de custos da EPE

DGC.04
Automação do processo de contratação de bens e serviços

DGC.05
Implantação da Gestão Documental



AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DE APOIO À GESTÃO

Fortalecer a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), ampliando as soluções tecnológicas e a entrega de sistemas de informação, suporte a *Data Science* e processamento de alto desempenho

Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas, mediante a valorização do ser humano, visando o aprimoramento contínuo do conhecimento, a retenção dos talentos e o desenvolvimento gerencial

AG3



AG4



AS AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

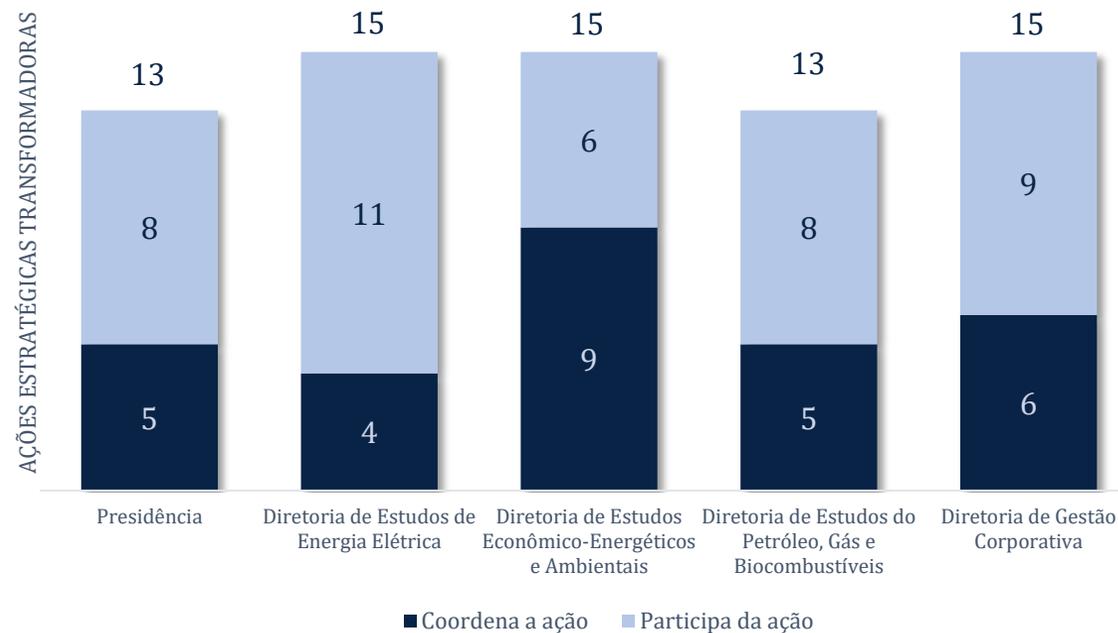
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DE APOIO À GESTÃO

Aprimorar a Gestão Orçamentária para incrementar a qualidade do gasto, integrada aos instrumentos de gestão, avançando na obtenção de fontes de financiamento, com vistas a assegurar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos organizacionais

AG5



Além do alinhamento estratégico do PDI 2021 ao PEI 2021-2025, uma rápida análise dos quadros a seguir demonstra a multiplicidade de áreas da empresa que coordenam ações estratégicas do plano, assim como o caráter de transversalidade das ações do PDI 2021. Este aspecto ressalta o compromisso tanto da Presidência, quanto de todas as diretorias da EPE no atingimento dos objetivos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração.





AÇÕES COORDENADAS PELA PRESIDÊNCIA – PR

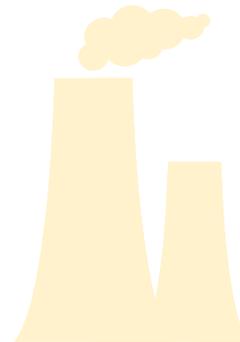
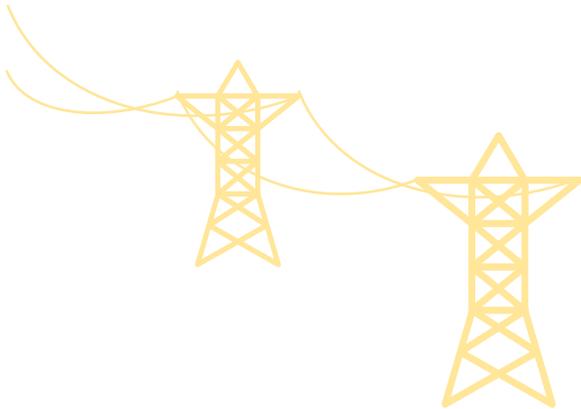
Nº	NOME DA AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	DEE	DEA	DPG	DGC
PR.01	Integra+ EPE	Gabinete da Presidência – GAB-PR				<input checked="" type="checkbox"/>
PR.02	Reestruturação e fortalecimento do Conselho Consultivo da EPE	Gabinete da Presidência – GAB-PR				
PR.03	Cultura organizacional em Gestão de Projetos	Gabinete da Presidência – GAB-PR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PR.04	Cenários de emissões do Setor Energético	Gabinete da Presidência – GAB-PR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PR.05	Acompanhamento estruturado de temas de interesse no âmbito legal e regulatório do Setor de Energia	Gabinete da Presidência – GAB-PR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>





AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DE ENERGIA ELÉTRICA – DEE

Nº	NOME DA AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	PR	DEA	DPG	DGC
DEE.01	Novos produtos que agregam o valor aos estudos de energia elétrica	Superintendência de Projetos de Geração – SEG				
DEE.02	Modelo de Integração de Geração, Transmissão e Gás Natural	Superintendência de Planejamento da Geração – SGE			■	
DEE.03	Estudos relacionados à modernização e ao realismo de mercado	Gabinete da Diretoria – GAB-DEE				
DEE.04	Aprimoramento dos estudos de planejamento de expansão da transmissão	Superintendência de Transmissão de Energia – STE				





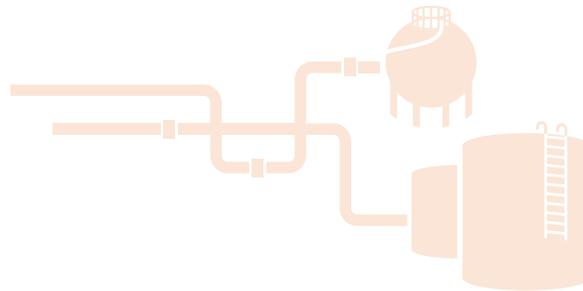
AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS ECONÔMICO-ENERGÉTICOS E AMBIENTAIS – DEA

Nº	NOME DA AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	PR	DEE	DPG	DGC
DEA.01	Plano de Transformação Digital de Processos Finalísticos	Gabinete da Diretoria – GAB-DEA				■
DEA.02	Estudos sobre consideração de benefícios ambientais no Setor Elétrico	Superintendência de Meio Ambiente – SMA	■	■		
DEA.03	Base de dados e informações socioambientais	Superintendência de Meio Ambiente – SMA				■
DEA.04	Estudos sobre compensação florestal para emissões de carbono do Setor Energético	Superintendência de Meio Ambiente – SMA	■			
DEA.05	Estudos relacionados às restrições operativas de hidrelétricas	Superintendência de Meio Ambiente – SMA	■	■		■
DEA.06	Energia Nuclear	Superintendência de Estudos Econômicos e Energéticos – SEE	■	■		
DEA.07	Recursos Energéticos Distribuídos – RED	Superintendência de Estudos Econômicos e Energéticos – SEE		■		■
DEA.08	Hidrogênio	Superintendência de Estudos Econômicos e Energéticos – SEE		■	■	■
DEA.09	Transição Energética	Superintendência de Estudos Econômicos e Energéticos – SEE	■			



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DO PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS – DPG

Nº	NOME DA AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	PR	DEE	DEA	DGC
DPG.01	Futuro do Abastecimento	Superintendência de Derivados de Petróleo e Biocombustíveis – SDB				
DPG.02	Novas Fronteiras para Biocombustíveis	Superintendência de Derivados de Petróleo e Biocombustíveis – SDB				
DPG.03	Desenvolvimento e aprimoramento dos modelos do RenovaBio	Superintendência de Derivados de Petróleo e Biocombustíveis – SDB				
DPG.04	Aprimoramento da análise de custos de E&P	Superintendência de Petróleo e Gás Natural – SPG				
DPG.05	Aprimoramento da análise de bacia sedimentar e modelagem de sistemas petrolíferos	Superintendência de Petróleo e Gás Natural – SPG				





AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA – DGC

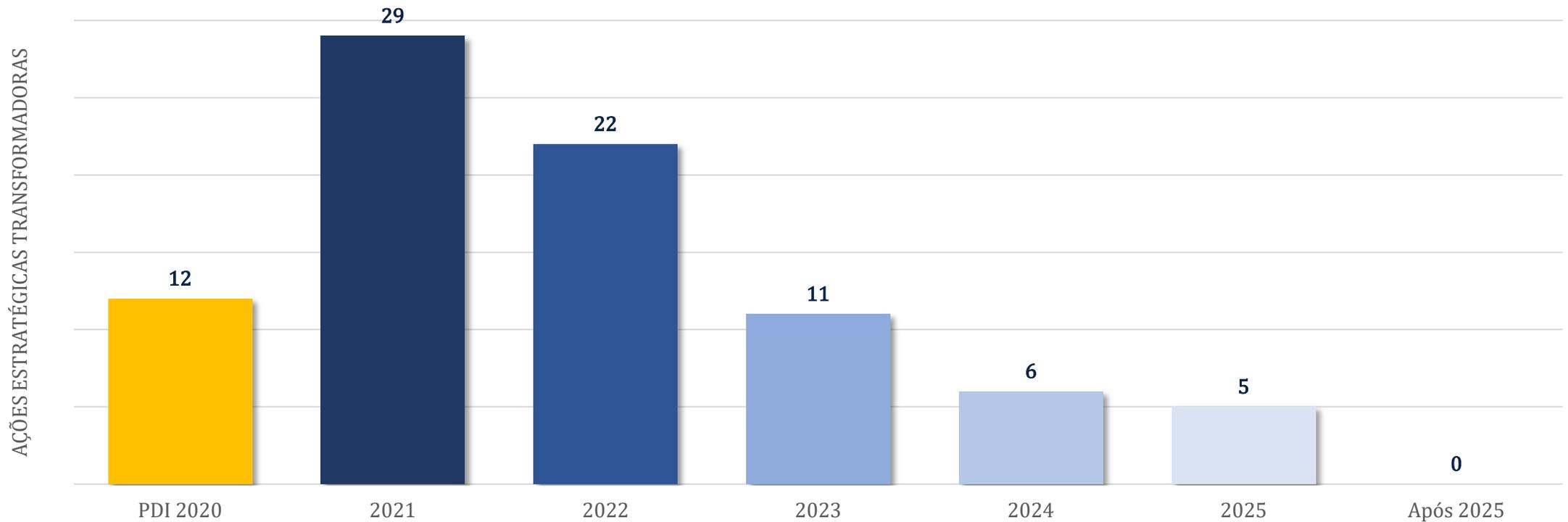
Nº	NOME DA AÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL	PR	DEE	DEA	DPG
DGC.01	Avaliação de desempenho de gestores	Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP				
DGC.02	Aprimoramento do controle de custos da EPE	Superintendência de Recursos Financeiros – SRF	■	■	■	■
DGC.03	Aprimoramento do processo de Gestão Orçamentária	Superintendência de Recursos Financeiros – SRF				
DGC.04	Automação do processo de contratação de bens e serviços	Superintendência de Recursos Logísticos – SRL	■			
DGC.05	Implantação da Gestão Documental	Superintendência de Recursos Logísticos – SRL	■	■	■	■
DGC.06	EPE-Data	Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicações – STI		■	■	■





Outro aspecto que merece destaque no PDI 2021 é o caráter plurianual dos projetos e programas nele contidos. Esta é uma das características da maioria das ações desenvolvidas pela EPE, sejam elas estudos e pesquisas ou administrativas.

Nota-se, no gráfico abaixo, que 12 ações são continuidade de projetos que constaram do PDI 2020. Além disso, existe uma concentração dos esforços em 2021 e que, a partir do momento que as ações transformadoras previstas no PDI 2021 vão sendo concluídas nos anos subsequentes, abre-se espaço para que novas ações sejam planejadas e executadas nos PDI 2022, PDI 2023, PDI 2024 e PDI 2025. Os quadros, na sequência, destacam esta tendência das ações do plano.





AÇÕES COORDENADAS PELA PRESIDÊNCIA – PR

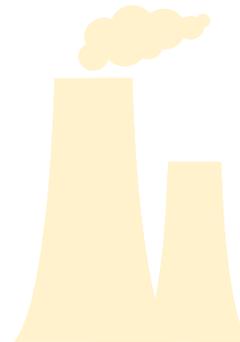
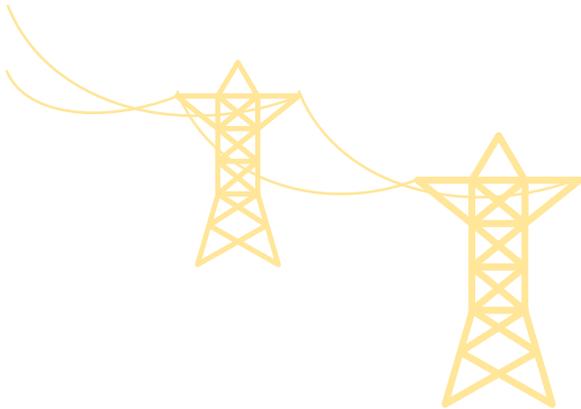
Nº	NOME DA AÇÃO	PDI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	APÓS 2025
PR.01	Integra+ EPE		[Barra de progresso]					
PR.02	Reestruturação e fortalecimento do Conselho Consultivo da EPE	[Barra de progresso]						
PR.03	Cultura organizacional em Gestão de Projetos		[Barra de progresso]					
PR.04	Cenários de emissões do Setor Energético		[Barra de progresso]					
PR.05	Acompanhamento estruturado de temas de interesse no âmbito legal e regulatório do Setor de Energia		[Barra de progresso]					





AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DE ENERGIA ELÉTRICA – DEE

Nº	NOME DA AÇÃO	PDI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	APÓS 2025
DEE.01	Novos produtos que agregam o valor aos estudos de energia elétrica		▶					
DEE.02	Modelo de Integração de Geração, Transmissão e Gás Natural	▶						
DEE.03	Estudos relacionados à modernização e ao realismo de mercado	▶						
DEE.04	Aprimoramento dos estudos de planejamento de expansão da transmissão	▶						





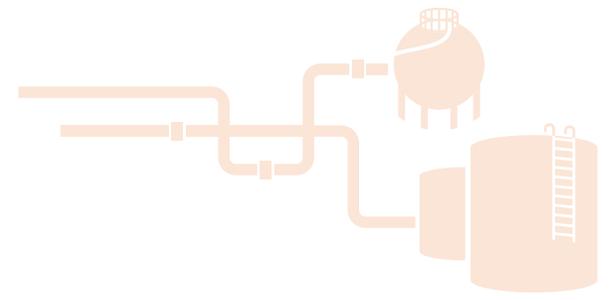
AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS ECONÔMICO-ENERGÉTICOS E AMBIENTAIS – DEA

Nº	NOME DA AÇÃO	PDI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	APÓS 2025
DEA.01	Plano de Transformação Digital de Processos Finalísticos		▶					
DEA.02	Estudos sobre consideração de benefícios ambientais no Setor Elétrico		▶					
DEA.03	Base de dados e informações socioambientais	▶						
DEA.04	Estudos sobre compensação florestal para emissões de carbono do Setor Energético		▶					
DEA.05	Estudos relacionados às restrições operativas de hidrelétricas		▶					
DEA.06	Energia Nuclear		▶					
DEA.07	Recursos Energéticos Distribuídos – RED		▶					
DEA.08	Hidrogênio		▶					
DEA.09	Transição Energética		▶					



AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE ESTUDOS DO PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS – DPG

Nº	NOME DA AÇÃO	PDI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	APÓS 2025	
DPG.01	Futuro do Abastecimento								
DPG.02	Novas Fronteiras para Biocombustíveis								
DPG.03	Desenvolvimento e aprimoramento dos modelos do RenovaBio								
DPG.04	Aprimoramento da análise de custos de E&P								
DPG.05	Aprimoramento da análise de bacia sedimentar e modelagem de sistemas petrolíferos								





AÇÕES COORDENADAS PELA DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA – DGC

Nº	NOME DA AÇÃO	PDI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	APÓS 2025
DGC.01	Avaliação de desempenho de gestores							
DGC.02	Aprimoramento do controle de custos da EPE							
DGC.03	Aprimoramento do processo de Gestão Orçamentária							
DGC.04	Automação do processo de contratação de bens e serviços							
DGC.05	Implantação da Gestão Documental							
DGC.06	EPE-Data							





MONITORAMENTO

O MONITORAMENTO DO PDI 2021

Vale destacar que a Diretoria Executiva permitiu a constituição de um Comitê Executivo de Gestão Estratégica - CGE-X, com o objetivo para monitorar a execução das metas, atividades, projetos e processos, cabendo, também, a coordenação das propostas e revisões dos seus ciclos com o objetivo de monitorar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, alinhando-os à identidade empresarial e diminuindo possíveis riscos e desvios de planejamento.

O comitê é composto de membros de todas as áreas (titular e suplente), para que, dessa forma, a empresa possa estar alinhada, dando assim uma maior capilaridade aos resultados e metas estipulados para toda a organização no presente ciclo estratégico. Além disso, a proximidade dos membros do Comitê com os diretores possibilita um maior alinhamento das estratégias.

Cada membro do CGE-X tem a possibilidade de liderar e gerir grupos de trabalho internos em cada uma de suas áreas de origem, para que, assim, os projetos e programas estratégicos possam ser monitorados e orientados de perto, respeitando suas peculiaridades e atentando a possíveis justificativas e desvios de planejamento.

Assim, o monitoramento do Plano Diretor Institucional - PDI 2021 será realizado pelo CGE-X, que fará três balanços do plano para a Diretoria Executiva, avaliando a evolução física dos programas e projetos estratégicos previstos. Estes balanços ocorrerão em:



A evolução física dos programas e projetos será acompanhada em termos de percentual de execução, ou seja, de quanto daquilo previsto foi realizado até então.



Além disso, em cada balanço, são realizadas duas perguntas aos gerentes de projetos e programas:

O cronograma realizado ocorre de acordo com aquele previsto na aprovação do PDI 2021?

A expectativa de realização até 31 de dezembro de 2021 se mantém em 100% do previsto na aprovação do cronograma da ação no PDI 2021?

Caso alguma dessas questões tenha resposta negativa, o gerente do programa ou projeto deverá apresentar uma justificativa, assim como indicar possível plano de contorno, os quais serão apresentados à Diretoria Executiva, junto com os resultados do balanço de execução do PDI 2021.

Esses resultados são de suma importância para avaliar se o conjunto de programas e a carteira projetos transformadores previstos no PDI 2021 estão se executados e contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estratégicas previstas no Plano de Negócios 2021.

Ademais, com vistas ao acompanhamento dos indicadores estratégicos do Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2021-2025, que será monitorado pelo Conselho de Administração, o CGE-X será responsável pela realização de uma pesquisa de satisfação e imagem junto ao Ministério de Minas e Energia - MME, e a partir de determinados questionamentos desta pesquisa, avaliará para a Diretoria Executiva o conjunto de resultados, que indicará a percepção deste órgão quanto ao alcance dos objetivos estratégicos ligados às perspectivas da sociedade (S1 e S2) e dos processos finalísticos (PF1, PF2, PF3 e PF4), bem como do alcance da visão, cumprimento da missão e compromisso com os valores institucionais.

As informações desta pesquisa poderão ser completadas com os resultados da pesquisa de satisfação e imagem que está prevista para ser realizada anualmente pela Assessoria de Comunicação Social da empresa, indicando, também, a visão do setor energético e da sociedade com relação aos aspectos estratégicos mencionados.

Por fim, vale ressaltar que a Reunião Mensal de Gestão com as lideranças da EPE é também um importante fórum para o alinhamento institucional, assim como para monitoramento e acompanhamento das ações estratégicas da EPE com vistas ao alcance dos compromissos assumidos neste Plano Diretor Institucional 2021.

PLANO DIRETOR INSTITUCIONAL 2021 EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
CICLO 2021-2025