



MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2019



05 DE DEZEMBRO DE 2016



MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016-2019

Empresa de Pesquisa Energética é uma empresa pública, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, instituída nos termos da Lei nº 10.847, de 15 de março de 2004, a EPE tem por finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, tais como energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, carvão mineral, fontes energéticas renováveis e eficiência energética, dentre outras.

Empresa de Pesquisa Energética - EPE

Presidente

Luiz Augusto Nobrega Barroso

Diretor de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais

Ricardo Gorini de Oliveira

Diretor de Estudos de Energia Elétrica

Amílcar Gonçalves Guerreiro

Diretor de Estudos de Petróleo, Gás e Biocombustíveis

José Mauro Ferreira Coelho

Diretor de Gestão Corporativa

Álvaro Henrique Matias Pereira

Ministério de Minas e Energia - MME

Ministro

Fernando Coelho Filho

Secretário-Executivo

Paulo Pedrosa

Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Energético

Eduardo Azevedo Rodrigues

Secretário de Energia Elétrica

Fabio Lopes Alves

Secretário de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

Márcio Félix Carvalho Bezerra

MENSAGEM DO PRESIDENTE

A Empresa de Pesquisa Energética – EPE – foi criada pela Lei nº 10.847, de 15 de março de 2004, dentro do objetivo de resgatar a responsabilidade do Estado em, através do planejamento, assegurar as condições de infraestrutura do país na área energética.

A concepção da EPE partiu do ideal de que é fundamental dotar o Estado Brasileiro de instituições baseadas no conhecimento e na excelência técnica, com as ferramentas e a base de dados adequadas ao apoio na formulação de políticas públicas e tomada de decisões e em uma equipe do mais alto padrão de capacitação que possa refletir o que há de melhor em planejamento energético.

Dessa forma, tem a EPE por finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, tais como energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, carvão mineral, fontes energéticas renováveis e eficiência energética, dentre outras.

Hoje, a EPE é uma realidade. Ganhou o respeito das autoridades e do mercado, estando presente nos principais acontecimentos da área de energia e sendo responsável direta por um conjunto de ações relevantes no setor energético brasileiro.

A respeitabilidade conquistada e a vocação para funcionar como um *think tank* (organizações que produzem e difundem conhecimento sobre assuntos estratégicos) explicam o envolvimento da empresa em outras áreas. A EPE tem sido frequentemente acionada para detalhar o setor energético para toda a sociedade, no Brasil e no exterior. Exemplos incluem empresas de *rating*, analistas financeiros, missões

internacionais, instituições multilaterais (como Agência Internacional de Energia, FMI, Banco Mundial, BID, CAF, Cepal, etc.) e a participação em mais de uma centena de eventos técnicos no Brasil e exterior a cada semestre.

A alta qualidade e a relevância de seus produtos e análises – com destaque para o Plano Decenal de Expansão da Energia (PDE), o Plano Nacional de Energia (PNE), a avaliação dos projetos para a realização de leilões destinados à expansão da oferta de energia elétrica, a realização dos estudos de viabilidade técnica e inventários hidrelétricos de bacias hidrográficas, estudos de linhas de transmissão, além de sua participação no setor de petróleo, gás e biocombustíveis – corroboram para que a EPE tenha de fato um papel de referência no setor energético.

Neste segundo ciclo de planejamento, as iniciativas foram estruturadas para serem implantadas de 2016 a 2019, no intuito de reforçar a capacidade interna, aperfeiçoar a gestão e a operação organizacional, possibilitando a EPE a atingir o estado da arte na geração e difusão do conhecimento, fazendo uso das melhores ferramentas, com o maior rigor técnico-científico, sendo reconhecido pelo alto nível de qualidade dos trabalhos elaborados e com a independência necessária para o fornecimento de informações e análises não enviesadas de modo a tornar-se referência mundial no planejamento energético.

Luiz Augusto Barroso

Presidente

1. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico da EPE iniciou-se com o ciclo 2012-2015, aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração em janeiro de 2013.

Pela complexidade que o estabelecimento de um maior nível de competência organizacional representava para a empresa, previu-se que após sua implantação deveria ocorrer um diagnóstico da sua execução com o objetivo de delinear possíveis alterações nos anos seguintes.

Nos anos de 2014 e 2015 foram feitos ajustes, readequação do cronograma de projetos e a supressão ou a postergação de etapas anteriormente previstas. Nos balanços de execução do planejamento estratégico deu-se destaque para uma série de estudos específicos não previstos inicialmente, mas que foram demandados pelo MME para encaminhamento de soluções no setor energético.

Sob a coordenação da Diretoria de Gestão Corporativa (DGC) e o apoio das áreas responsáveis por cada projeto eram realizadas trimestralmente reuniões de acompanhamento dos projetos que resultavam em Relatório com a consolidação das informações levantadas. Essas informações eram apresentadas para a Diretoria Executiva, ocasião esse colegiado recomendava ajustes na execução dos projetos.

Em fevereiro de 2016, foram avaliadas as realizações do Ciclo 2012-2015 do planejamento estratégico, sendo aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração o documento que traduz o balanço desse período, encerrando o referido ciclo.

Em síntese, a implantação do planejamento estratégico na EPE traduziu-se em vantajosos ganhos para a organização. A avaliação periódica de seus objetivos estratégicos, refle-

tidos nas iniciativas e projetos principais, promoveu significativa mudança no planejamento e execução dos trabalhos por parte das equipes, aperfeiçoando processos e procedimentos operacionais na busca por melhores resultados, eficiência e eficácia.

Logo após o encerramento do ciclo passado, a Diretoria Executiva indicou a necessidade de formação de grupo de trabalho (GT) para a construção do Planejamento Estratégico – Ciclo 2016-2019. Ao GT foram indicados representantes da Presidência (PR) e das diretorias da EPE: Diretoria de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais (DEA), Diretoria de Estudos de Energia Elétrica (DEE), Diretoria de Gestão Corporativa (DGC) e Diretoria de Estudos do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (DPG).

Em maio de 2016, o trabalho de elaboração realizado até então teve que ser reavaliado em função de instrumentos regulatórios lançados no período, notadamente as resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

Em particular, a Resolução nº 17 trata sobre planejamento estratégico e metas de desempenho, determinando que as empresas estatais devam possuir metas de desempenho empresarial vinculadas ao planejamento estratégico, as quais deverão ser aprovadas e acompanhadas periodicamente pelo respectivo Conselho de Administração. Segundo a mesma resolução, os ciclos de planejamento não devem ser inferiores a três anos, com a possibilidade de revisões anuais. Adicionalmente, as resoluções estabeleciam o prazo de 180 dias a partir da sua publicação para entrar em vigência.

Outros dispositivos – o Acórdão TCU 2622/2015, a Instrução Normativa (IN) Con-

junta MP/CGU nº1/2016 e a Lei nº 13.303/2016 – também lançaram sobre o planejamento estratégico novas diretrizes, quais sejam: a presença de indicadores associados à gestão de aquisições, a integração da gestão de risco ao planejamento estratégico e a disponibilidade de informações relacionadas ao planejamento estratégico, tanto para o público interno como externo.

2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

De modo a refletir as diretrizes da nova gestão, coube ao GT:

- Reavaliar a necessidade de alteração da identidade empresarial.
- Discutir e consolidar os novos objetivos estratégicos.
- Revisar o mapa estratégico, compilando os objetivos estratégicos organizacionais, alinhados ao Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 e às políticas e diretrizes da EPE vigentes.
- Consolidar os projetos das áreas da EPE, identificando as principais metas e etapas para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos.
- Elaborar proposta de implementação e monitoramento do planejamento estratégico.

Como referência para a elaboração do planejamento estratégico da EPE, foram analisados os planejamentos estratégicos de instituições governamentais, com particular interesse naquelas ligadas ao setor de energia, tais como: IPEA, ONS, ANEEL, EMBRAPA e EIA (EUA).

A partir dessa análise e da avaliação de que os elementos centrais da identidade empresarial da EPE (missão, visão, negócio e valores essenciais) continuavam válidos, foram definidos os objetivos estratégicos.

Com a mudança de administração da EPE no fim de julho de 2016, o planejamento estratégico foi novamente realinhado de modo a refletir os objetivos estratégicos da nova gestão. A metodologia de elaboração do planejamento estratégico relativo ao ciclo 2016 a 2019 é descrita a seguir.

Os objetivos estratégicos são metas globais relacionadas à missão da EPE e que se deseja ou se pretende alcançar no horizonte do Planejamento Estratégico. Nesse sentido, correspondem a “*o que será feito*” para que a empresa cumpra com os compromissos assumidos e, dessa forma, esteja mais próxima de alcançar a visão estabelecida.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos, seus desdobramentos originaram as iniciativas estratégicas, as quais expressam a forma pela qual os resultados almejados serão alcançados, ou o “*como será feito*”. Em outras palavras, traduzem-se em como a EPE procurará alcançar cada objetivo estratégico.

Alinhados às iniciativas estratégicas e, por consequência, aos objetivos estratégicos, foram especificados os projetos estratégicos. Por meio desses projetos, que possuem o propósito de detalhar mais ainda o “*como fazer*”, a organização reúne condições para que, com seu êxito, os objetivos estratégicos sejam plenamente atingidos.

Na próxima seção, detalha-se a identidade empresarial nas suas principais componentes: negócio, missão, visão e valores.

3. IDENTIDADE EMPRESARIAL

O conceito de identidade empresarial traduz uma série de atributos que definem como a empresa se vê e como quer ser vista.

A EPE optou por não fazer alterações na identidade empresarial definida pelo ciclo anterior, ao considerar que a missão, visão, valores e o negócio da empresa, definidos a seguir, mantêm-se adequados à conjuntura e cenário futuro.

3.1 Negócio

Constitui-se no ramo de atividade de atuação da EPE, qual seja, a realização de estudos e pesquisas para subsidiar a formulação e a implementação da política e do planejamento energético brasileiro.

3.2 Missão

Razão de sua existência, a missão da EPE é realizar estudos e pesquisas de alto nível de qualidade visando à busca contínua da excelência do planejamento energético.

3.3 Visão

A visão corresponde à situação almejada em um horizonte estabelecido. A visão da EPE é manter-se como referência do planejamento energético brasileiro e tornar-se referência mundial nos próximos 5 anos

3.4 Valores

Os valores são os princípios a serem observados nas ações e condutas dos empregados e dirigentes. Constituem os valores da EPE: ética, iniciativa, criatividade, excelência técnica, comprometimento e cooperação, conforme detalhamento a seguir.

Ética

Em nossas ações, compromissos e relações em geral, consideramos essenciais a transparência, a impessoalidade, a isonomia e a não discriminação como fundamentos para nossa atuação visando um planejamento energético de excelência.

Iniciativa

Chamar a responsabilidade para si, com proatividade, buscando superar adversidades e desafios.

Criatividade

Cultivamos a capacidade de procurar formas alternativas de ver e examinar os fenômenos, procurando soluções inclusive inovadoras para as dificuldades e desafios enfrentados.

Excelência Técnica

Achamos importante atingir o estado da arte na geração e difusão do conhecimento, fazendo uso das melhores ferramentas e com o maior rigor técnico-científico, sendo reconhecido pelo alto nível de qualidade dos trabalhos elaborados.

Comprometimento

Alinhamo-nos à missão e visão da empresa, superando obstáculos e encarando os desafios como força motivadora para atingir os resultados esperados.

Cooperação

Creemos no esforço coletivo para resolver problemas e superar desafios. Achamos importante compartilhar metas e objetivos e cultivar a troca de conhecimentos e experiências.

4. OBJETIVOS, INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

Construído com base na metodologia do *Balanced Score Card* (BSC), desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton (1992), o mapa estratégico é uma representação visual dos principais objetivos da organização. Por sua vez, estes objetivos devem levar a empresa a alcançar sua missão (razão de ser) e visão (o que se quer ser ou atingir).

As características peculiares da EPE, como uma organização geradora de conhecimento, possibilitam a criação de um mapa estratégico customizado, diferenciando-se das tradicionais perspectivas do modelo padrão, a saber: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeiro.

Buscou-se um número de objetivos claros, de fácil comunicação e suficientemente

abrangentes no intuito de tornar a EPE referência mundial no planejamento energético, voltada ao amplo diálogo com a sociedade e suas instituições, garantindo a excelência do seu quadro funcional, dentro dos preceitos de qualidade, transparência e celeridade dos seus trabalhos. O mapa estratégico da EPE (Figura 1) apresenta, além da missão e visão, os objetivos estratégicos que serão perseguidos no ciclo 2016-2019.

Ressalta-se que os objetivos estratégicos foram definidos em alinhamento ao PPA 2016-2019, à diretriz estratégica de reforçar a capacidade interna da EPE e à sua identidade empresarial.

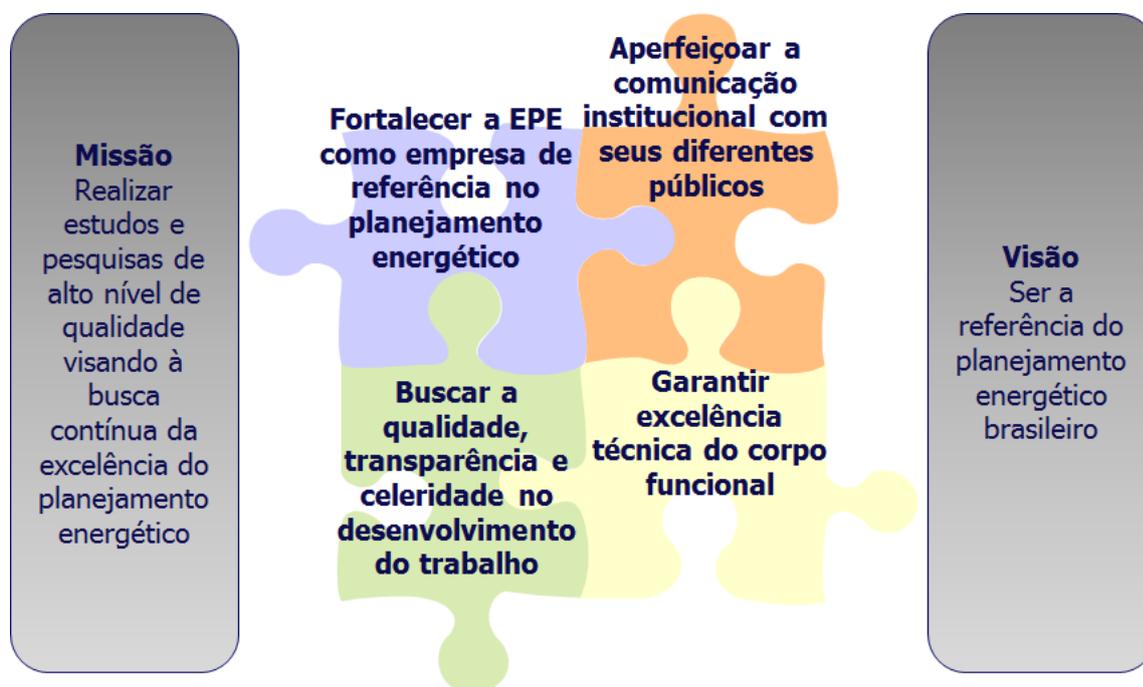


Figura 1. Mapa Estratégico

A cada objetivo estratégico, foram associadas as iniciativas para sua consecução, conforme detalhado a seguir.

Objetivo 1: Fortalecer a EPE como empresa de referência no planejamento energético

Iniciativa 1: *Realizar estudos e pesquisas de excelência para subsidiar e orientar o planejamento e as estratégias de desenvolvimento do setor energético brasileiro.*

Iniciativa 2: *Assessorar o Ministério de Minas e Energia no planejamento do setor energético brasileiro.*

Iniciativa 3: *Qualificar e participar do debate público quanto aos rumos do desenvolvimento do setor energético brasileiro.*

Objetivo 2: Aperfeiçoar a comunicação institucional com seus diferentes públicos

Iniciativa 1: *Melhorar o processo de comunicação interna.*

Iniciativa 2: *Reforçar o diálogo com os agentes públicos e privados do setor energético.*

Objetivo 3: Buscar a qualidade, a transparência e a celeridade no desenvolvimento do trabalho

Iniciativa 1: *Aprimorar os processos internos.*

Iniciativa 2: *Promover inovação nos modelos, metodologias e ferramentas de planejamento energético.*

Objetivo 4: Garantir a excelência técnica do corpo funcional

Iniciativa 1: *Propiciar ambiente e condições de trabalho motivadores.*

Iniciativa 2: *Aprimorar a capacitação dos colaboradores.*

Às iniciativas estratégicas, por sua vez, pode ser associado um conjunto de projetos. Diferentemente do ciclo passado, no entanto, o número de projetos associados a cada iniciativa foi limitado, neste momento, pela falta de uma metodologia de análise de risco efetivamente implementada. Dessa forma, procurou-se estabelecer de maneira conservadora (isto é, com uma razoável margem de segurança) o número de projetos estratégicos, conforme indicado na Tabela 1.

Importante ressaltar que o planejamento estratégico é suficientemente abrangente para incluir novos projetos nos processos anuais de revisão durante o ciclo atual de vigência, desde que o balanço de riscos seja favorável.

Na sequência da Tabela 1, cada projeto é apresentado com um breve descritivo.

Tabela 1. Planejamento Estratégico 2016 – 2019: Objetivos, Iniciativas e Projetos

Objetivo	Iniciativa	Projeto
Fortalecer a EPE como empresa de referência no planejamento energético	Realizar estudos e pesquisas de excelência para subsidiar e orientar o planejamento e as estratégias de desenvolvimento do setor energético brasileiro	Realizar Estudos para Expansão da Geração Hidrelétrica (Inventário, Viabilidade e Estudos Ambientais – PAC)
		Realizar Estudos para a Elaboração do Plano de Ação de Eficiência Energética
	Assessorar o Ministério de Minas e Energia no planejamento do setor energético brasileiro	Realizar Estudos de Planejamento para Contratação das Atividades de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural nas Áreas da União
	Qualificar o debate público quanto aos rumos do desenvolvimento do setor energético brasileiro	Participar ou Promover de Eventos Relacionados ao Setor Energético
Aperfeiçoar a comunicação institucional com seus diferentes públicos	Melhorar o processo de comunicação interna	Definir Política de Comunicação Interna
	Reforçar o diálogo com os agentes públicos e privados do setor energético	Definir Política de Comunicação Externa
Buscar a qualidade, a transparência e celeridade no desenvolvimento do trabalho	Aprimorar os processos internos	Implantar a Gestão Documental
	Promover inovação nos modelos e nas ferramentas de planejamento energético	Desenvolver Nova Versão do SGET – Sistema de Gestão da Expansão da Transmissão
Garantir excelência técnica do corpo funcional	Propiciar ambiente e condições de trabalho motivadores	Gerir o Clima Organizacional
	Aprimorar a capacitação dos colaboradores	Desenvolver a Formação da Liderança Organizacional

Projeto: Realizar Estudos para Expansão da Geração Hidrelétrica (Inventário, Viabilidade e Estudos Ambientais - PAC)

Coordenação: Superintendência de Projetos da Geração (DEE) e Superintendência de Meio Ambiente (DEA)

Descrição: Realização de estudos de inventário das bacias hidrográficas, estudos de viabilidade técnica e econômica e de estudos ambientais de empreendimentos hidrelétricos. São trabalhos de grande complexidade, cuja realização deve considerar fatores econômicos, ambientais e sociais, exigindo constante interação com comunidades, agentes reguladores, empresas privadas, entidades civis e órgãos ambientais.

Objetivo: Elaborar estudos de inventário e viabilidade visando à expansão do setor elétrico.

Projeto: Realizar Estudos para a Elaboração do Plano de Ação de Eficiência Energética

Coordenação: Superintendência de Estudos Econômicos e Energéticos (DEA)

Descrição: O plano de ação de eficiência energética apresentará propostas de mecanismos e políticas para promoção da eficiência energética em diversos setores da economia por meio de ações específicas, contemplando mecanismos transversais aplicáveis a todos os setores.

Objetivos: Apresentar a estratégia de desenvolvimento do mercado de eficiência energética no Brasil nos próximos anos.

Projeto: Realizar Estudos de Planejamento para Contratação das Atividades de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural nas Áreas da União

Coordenação: Superintendência de Petróleo (DPG)

Descrição: Elaboração de estudos visando o aprofundamento da avaliação de dados sobre as áreas não contratadas da União para as atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural, em particular as áreas do Pré-Sal, assim como o desenvolvimento de uma ferramenta computacional para o suporte à tomada de decisão relativa ao cronograma de licitação destas áreas. Também deverá ser proposto um processo de gestão deste planejamento, envolvendo MME, EPE, ANP e órgãos ambientais.

Objetivo: Dar suporte ao MME na priorização de áreas a serem escolhidas para as concessões e os contratos de partilha de produção de petróleo e gás natural nas bacias sedimentares brasileiras.

Participar ou Promover Eventos Relacionados ao Setor Energético

Coordenação: Presidência

Descrição: Participar ou promover eventos, *workshops*, seminários e reuniões com representantes da sociedade com interesse sobre o setor de energia do Brasil.

Objetivos: Reforçar a posição da EPE no debate público sobre os rumos do desenvolvimento do setor de energia no Brasil.

Projeto: Definir Política de Comunicação Interna**Coordenação:** Presidência**Descrição:** A política de comunicação interna decorre do compromisso da organização com a transparência da gestão e contempla as diretrizes, as regras, as premissas e as práticas a serem adotadas nas ações de comunicação, de forma multidirecional entre os gestores e o corpo de empregados; entre as equipes de trabalho da EPE e entre os próprios membros das equipes.**Objetivo:** Intensificar e otimizar a comunicação interna da EPE, por meio do alinhamento das ações de comunicação e do estabelecimento de diretrizes para a troca contínua e transparente das informações.**Projeto: Definir Política de Comunicação Externa****Coordenação:** Presidência**Descrição:** Um planejamento de comunicação institucional visa identificar e escolher as melhores práticas e estratégias que assegurem a implantação de ações para o fortalecimento da imagem institucional.**Objetivo:** Definir estratégias e diretrizes de comunicação institucional visando gerar conteúdo relevante para os diversos clientes e contribuindo para o fortalecimento da imagem da EPE.**Projeto: Implantar a Gestão Documental****Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa (DGC)**Descrição:** A gestão documental é um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos que visam melhorar o desempenho dos processos com ganhos em agilidade, produtividade, redução de custos, recuperação de informações e transparência.**Objetivo:** Tornar mais eficiente a troca de processos, documentos e informações entre instituições, público externo e áreas da EPE. Implantar rotina de trabalho colaborativo. Implantar o processo administrativo eletrônico. Garantir o uso e o acesso a documentos íntegros e autênticos. Racionalizar, padronizar e controlar a produção documental e o arquivamento de documentos. Estabelecer e controlar o fluxo documental.**Projeto: Desenvolver Nova Versão do SGET – Sistema de Gestão da Expansão da Transmissão****Coordenação:** Superintendência de Transmissão de Energia (DEE), Superintendência de Meio Ambiente (DEA) e Superintendência de Tecnologia da Informação (DGC)**Descrição:** Nova versão do sistema SGET a ser utilizada como ferramenta de gestão em todas as etapas associadas à expansão da transmissão, desde o desenvolvimento do estudo R1 até o acompanhamento das obras planejadas. Previsto o acesso do MME, ANEEL e ONS a esse sistema. As etapas do projeto são: Desenvolvimento do Módulo 1: reformulação completa do novo sistema com base no Banco de Preços da ANEEL com atualização automática dos resultados obtidos e implantação das funções básicas do SGET. Desenvolvimento do Módulo 2: criação de ambiente específico para a gestão dos estudos de planejamento e elaboração de sistemáticas para o controle dos diversos processos iterativos inerentes aos estudos. Desenvolvimento do Módulo 3: criação de ambiente específico para a gestão das obras recomendadas nos estudos de planejamento e estabelecimento de fluxos de controle que subsidiem a tomada de ações.**Objetivos:** Gerir todas as etapas associadas à expansão da transmissão, com maior controle do fluxo de informações. Unificar a base de dados relativa à expansão da transmissão, evitando duplicidade e conflito de informações. Elaborar automaticamente estatísticas e in-

formações de obras constantes no PDE e no PET/PELP.

Projeto: Gerir o Clima Organizacional

Coordenação: Superintendência de Recursos Logísticos (DGC)

Descrição: A gestão do clima organizacional visa alterar positivamente a qualidade do ambiente de trabalho percebida ou experimentada pelos empregados e que influencia o comportamento profissional e, por consequência, afeta o desempenho da organização. Propicia a identificação de vulnerabilidades e favorabilidades da cultura organizacional e do modelo de gestão de pessoas adotado, visando seu redirecionamento para as melhores práticas que contribuam para um clima organizacional saudável.

Objetivo: Construir um clima organizacional saudável que propicie o aumento da satisfação do empregado com a empresa, refletindo positivamente no desempenho institucional.

Projeto: Desenvolver a Formação da Liderança Organizacional

Coordenação: Superintendência de Recursos Logísticos (DGC)

Descrição: O desenvolvimento de lideranças visa aprimorar o desempenho dos profissionais envolvidos, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.

Objetivo: Capacitar os profissionais que exercem papel de liderança na EPE, trabalhando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao aumento da *performance* da gestão da Empresa.

5. IMPLEMENTAÇÃO

A concepção de um planejamento estratégico, mesmo com toda sua complexidade, ainda assim não o encerra. Sua implementação representa importante etapa, posto que os pontos nele contidos e seus desdobramentos não devem ficar limitados ao “papel” ou materializados em quadros espalhados pelos corredores da organização.

A implementação do planejamento estratégico requer necessariamente o engajamento de toda a organização, e por isso dar ciência à comunidade que compõe a EPE sobre como a instituição se vê, o que faz e o que se quer alcançar numa perspectiva futura constitui louvável iniciativa.

Por isso, torna-se a comunicação destacada ferramenta de apoio na tarefa de sensibilizar e motivar o corpo gerencial da empresa e o quadro de empregados, aumentando a transparência e clareza sobre os principais pontos relacionados à gestão, projetos e à própria identidade empresarial.

Para que a implementação seja executada a contento, a definição de papéis relacionados à sua condução é imprescindível.

Para o ciclo 2016-2019 e ciclos vindouros, a EPE deverá avaliar e especificar, dentre as áreas da organização, o núcleo coordenador responsável pela implementação e posterior monitoramento. Tal definição possibilita à empresa prover uma estrutura que ultrapassa o mero controle dos indicadores de desempenho, ao atuar simultaneamente como apoio às equipes na consecução das atividades associadas ao planejamento estratégico.

Além disso, tal núcleo coordenador deverá trabalhar em conjunto com a área designada para proceder a análise de risco do planejamento estratégico tão logo sua metodologia esteja implementada.

6. MONITORAMENTO

A sistemática de reuniões trimestrais com a Diretoria Executiva para a análise dos resultados, a efetivação de ajustes e a tomada de providências será mantida para o ciclo 2016-2019, face aos ganhos que tal metodologia trouxe para a melhoria da gestão da EPE.

Tais reuniões permitem a análise, por meio de indicadores de desempenho, do sucesso na consecução dos projetos propostos no planejamento estratégico, bem como possibilita ajustes e correção de rumos para aqueles projetos com algum impedimento ou dificuldade.

6.1 Indicadores de Desempenho

Aplicados apenas aos projetos, os indicadores de desempenho continuam, basicamente, sendo o cumprimento da data prevista de conclusão de cada uma das etapas dos projetos.

Cada projeto, portanto, será desmembrado em etapas, apresentando, sempre que possível, marcos trimestrais para acompanhamento pela Diretoria Executiva, derivando daí as respectivas avaliações com relação ao cumprimento dos prazos e identificando riscos e oportunidades para a sua execução.

Pelo fato de alguns projetos contemplarem a atuação de instituições externas à EPE, manteve-se a metodologia de tratar diferencialmente as etapas que contenham essas características. Objetiva-se, pois, identificar o grau de responsabilidade que extrapola a governança da EPE, sem esquecer, todavia, o que também está sob sua responsabilidade.

O indicador de desempenho mede o grau de afastamento em relação ao prazo da data prevista para cada etapa de um determinado projeto

do planejamento estratégico. Para fins de monitoramento, foram definidos três estágios do grau de afastamento (Normal, Atenção e Crítico), aos quais foram atribuídos cores, de acordo com o valor do indicador:

- Normal (cor verde): para afastamento da meta até 10%.
- Atenção (cor amarela): para afastamento maior que 10% e até 25%.
- Crítico (cor vermelha): para afastamento maior que 25%.

Esse indicador é apresentado de duas formas:

Indicador Global - mede o afastamento total em relação à meta (data prevista), independentemente de quais são os motivos pelo não cumprimento desta.

Indicador Gerencial - mede o desempenho de andamento do projeto de acordo com as decisões que estão efetivamente sob o controle da EPE, em contraste com decisões em etapas do projeto que estão fora da governança da EPE, mas que acabam afetando o cumprimento do prazo do projeto.

Caberá, em próxima etapa, estabelecer os indicadores atrelados não apenas ao cumprimento dos cronogramas dos projetos, mas de forma mais abrangente, às iniciativas estratégicas, a fim de propiciar o monitoramento do planejamento estratégico, e assim identificar como a organização tem executado o seu “plano de voo” rumo ao futuro, em prol do alcance dos objetivos definidos e efetuar os devidos ajustes, quando necessário.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico deve ser utilizado como uma referência firme rumo ao atingimento da missão e visão da empresa, sem, no entanto, tornar-se um instrumento rígido e inflexível de gestão.

Motivadas para o alcance dos objetivos estabelecidos, caberá às equipes, impulsionadas pela alta direção, trabalhar de modo contínuo na melhoria de processos e identificação de oportunidades.

Cumpra destacar, por outro lado, a própria capacidade das equipes da EPE, diante de um cenário de restrições orçamentárias.

Em perspectiva, a proposta é reforçar a capacidade interna, aperfeiçoar a gestão e a operação organizacional, esmerando a EPE atingir patamares cada vez mais elevados de excelência em sua atuação.

Como próximos passos, o aperfeiçoamento do planejamento estratégico conduzirá a EPE na melhoria contínua desse processo, a partir da revisão e incorporação de indicadores de desempenho gerencial.

Ressalta-se também a necessidade de se estruturar, como uma das etapas desse aperfeiçoamento, a metodologia de elaboração e monitoramento do planejamento estratégico, com a definição clara sobre papéis, responsabilidades e prazos referentes a cada etapa do processo. Inclui-se aí a avaliação sobre a própria estrutura organizacional mais adequada para esse fim.

Um dos pontos a ser explorado e desenvolvido para este ciclo é o aperfeiçoamento da análise gerencial por meio de painel de indicadores e sistemas estruturados para acompanhamento de resultados. Outro ponto importante para desenvolvimento refere-se à própria estruturação da metodologia de concepção do planejamento estratégico institucional e a incorporação de aspectos relacionados à definição dos projetos estratégicos e os respectivos desdobramentos na elaboração do orçamento empresarial. Por fim, há de se considerar a incorporação da gestão de risco ao planejamento estratégico.