

Planejamento Estratégico Institucional 2016-2019

Plano Diretor Institucional 2018-2019

Balanço 2019

Sumário Executivo



Empresa de Pesquisa Energética

www.epe.gov.br

+55 (21) 3512-3100

Av. Rio Branco, nº1, 11º - Centro, Rio de Janeiro

MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (CICLO 2016-2019)

MISSÃO

Realizar estudos e pesquisas de alto nível de qualidade visando subsidiar o Planejamento Energético

VISÃO

Manter-se como referência do Planejamento Energético Brasileiro e tornar-se uma referência mundial

VALORES

Iniciativa

Cooperação

Excelência Técnica

Comprometimento

Ética

Criatividade

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CLIENTES

Fortalecer a Empresa como referência na elaboração dos estudos e pesquisas que subsidiam o Planejamento Energético Brasileiro

Aperfeiçoar a disposição e a distribuição de informações energéticas

Captar recursos não orçamentários

PROCESSOS

Aperfeiçoar a Comunicação Institucional

Aperfeiçoar a Governança Institucional

Desenvolver a Gestão da Informação e do Conhecimento

Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividade no desenvolvimento das atividades da Empresa

PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas

RECURSOS

Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados

Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	
CLIENTES	Fortalecer a Empresa como referência na elaboração dos estudos que subsidiam o planejamento energética brasileira	Realizar estudos e pesquisas de excelência para subsidiar e orientar o Planejamento e as estratégias de Desenvolvimento do Setor Energético Brasileiro	<u>Nº estudos realizados</u> Nº constante no PDI	100% dos estudos realizados dentro do prazo estimado (dez/2019)	
			Índice de satisfação	>= 80%	
		Aperfeiçoar o assessoramento ao Ministério de Minas e Energia na formulação da Política Energética Brasileira	Nº modelos, planos e sistemas <u>implementados</u> Nº constante no PDI	100% dos modelos, planos e sistemas implementados dentro do prazo estimado	
			Índice de satisfação	>= 80%	
		Qualificar o debate público quanto aos rumos do desenvolvimento do Setor Energético Brasileiro	<u>Nº de eventos para debate realizados</u> Nº constante no PDI	100% de debates constante no PDI realizados	
		Aperfeiçoar a disponibilização e a distribuição de informações energéticas	Disponibilizar e distribuir dados e informações energéticas produzidas pela Empresa	Nº de acessos aos dados <u>efetuados no trimestre</u> Nº de acessos aos dados efetuados no primeiro trimestre de 2018	50% de acréscimo nos acessos / downloads trimestrais em relação ao apurado no 1º trimestre de 2018
			Índice de satisfação	>= 80%	
	Captar recursos não orçamentários	Identificar possíveis fontes de recursos não orçamentários	Receitas com recursos não orçamentários (ano base 2017)	5% do orçamento da EPE (ano base 2017)	
	PROCESSOS	Aperfeiçoar a Comunicação Institucional	Definir e instruir os porta-vozes da Empresa para representação institucional	<u>Nº de porta-vozes capacitados</u> Nº constante no PDI	100% dos porta-vozes capacitados
			Ampliar a visibilidade institucional	Nº de meios <u>de comunicação presentes</u> Nº constante no PDI	Estar presente em 100% dos meios de comunicação previstos no PDI para inserção
Nível de satisfação do público externo				>= 80%	
Criar um ambiente cooperativo e de amplo acesso às informações de interesse dos empregados		Índice de Satisfação medido pela Ouvidoria - ISA	ISA >= 95%		
		Nº de canais de informações <u>aos empregados implementados</u> Nº constante no PDI	100% de canais de informações aos empregados implementados		
		Índice de Satisfação medido pela Ouvidoria - ISA	ISA >= 95%		
Aperfeiçoar a Governança Institucional		Promover a cultura e melhores práticas de Governança Institucional	Nº de mecanismos <u>de governança implementados</u> Nº constante no PDI	100% de mecanismos de governança constantes no PDI implementados	
		Estimular a vivência de um ambiente de Ética e Integridade na Empresa	<u>Nº de denúncias éticas improcedentes</u> Nº de denúncias éticas recebidas	100% de denúncias éticas improcedentes	
		Assegurar o alinhamento com as Diretrizes Governamentais de Gestão	Indicador de Gestão das Empresas Estatais (IG-SEST)	Grau 1 do indicador de gestão das empresas estatais	

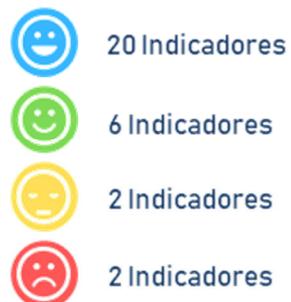
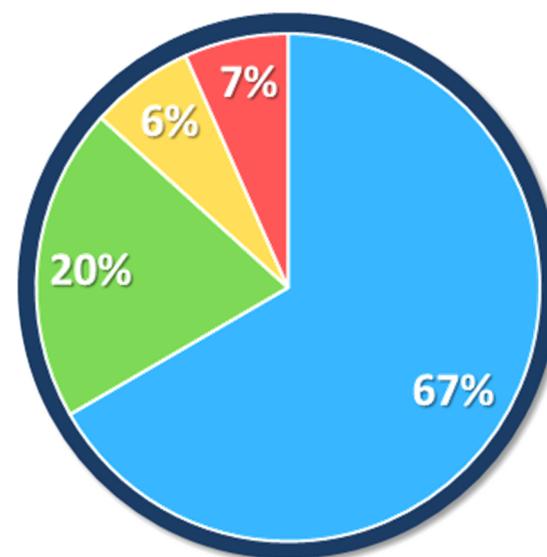
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas
PROCESSOS	Desenvolver a Gestão da Informação e do Conhecimento	Estruturar e otimizar os bancos de dados e sistemas	Nº de banco de dados e <u>sistemas estruturados e otimizados</u> Nº de bancos de dados e sistemas a serem estruturados e otimizados	50% dos bancos de dados e sistemas estruturados e otimizados
		Disseminar o conhecimento intraorganizacional	Nº de eventos realizados internamente <u>com instrutoria da própria EPE</u> Nº total de eventos totais realizados internamente	25% de eventos realizados internamente com instrutores da própria EPE
	Garantir a qualidade, confiabilidade e efetividade no desenvolvimento das atividades da Empresa	Consolidar metodologia de Gestão de Projetos	Nº de projetos estratégicos atualizados <u>na plataforma de projetos</u> Nº constante PDI	50% de projetos estratégicos atualizados na plataforma de projetos
		Desenvolver, aprimorar e integrar os Processos e Sistemas de Gestão	Nº de processos e sistemas para <u>melhoria e integração implementados</u> Nº constante no PDI	30% dos processos e sistemas constantes no PDI para melhoria e integração implementados
PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas	Promover competências gerenciais e institucionais	<u>Nº de líderes treinados</u> Nº de total de líderes	100% de líderes capacitados
			Nº de colaboradores potenciais com <u>perfil gerencial treinados</u> Nº total de colaboradores potenciais com perfil gerencial	30% de colaboradores potenciais com perfil gerencial capacitados
		Garantir a satisfação e excelência técnica do corpo funcional	Índice de Satisfação do Clima Organizacional (ISCO)	Aumentar em 15% o atingimento do ISCO
			Quantidade de horas de treinamento por colaborador por ano	60 horas de treinamento por empregado
		Aperfeiçoar o processo de seleção, retenção e desenvolvimento de pessoas, levando em consideração a Meritocracia	Índice de satisfação do Clima Organizacional (ISCO)	Aumentar em 15% o atingimento do ISCO
			Turn over	turn over <= 5%
RECURSOS	Prover infraestrutura, serviços de apoio e recursos materiais e tecnológicos adequados	Aperfeiçoar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações	Nº de recursos efetivos de <u>informática disponibilizados</u> Nº constante no PDTI	70% de execução do PDTI
		Aperfeiçoar a infraestrutura e serviços de apoio	<u>Nº melhorias implantadas</u> Nº melhorias constantes no PDI	100% das melhorias constantes do PDI implantadas
	Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira	Aprimorar a Gestão Orçamentária e Financeira	<u>Orçamento executado</u> Orçamento autorizado	95% de execução orçamentária

Balanco dos indicadores estratégicos (em 31/12/2019)

INDICADORES DE PERFORMANCE ESTRATÉGICA



SÍNTESE DOS RESULTADOS



87%

DOS INDICADORES
COM ALTA
PERFORMANCE

OBJETIVO	NÚMERO	INDICADOR	PERFORMANCE
1	1.1.A	(Nº estudos realizados) / (Nº constante no PDI)	
1	1.1.B	Índice de Satisfação	
1	1.2.A	(Nº modelos, planos e sistemas implementados) / (Nº constante no PDI)	
1	1.2.B	Índice de Satisfação	
1	1.3.A	(Nº de eventos para debate realizados) / (Nº constante no PDI)	
2	2.1.A	<u>(Nº de acessos aos dados e informações energéticas efetuados no trimestre)</u> (Nº de acessos aos dados e informações energéticas efetuados no primeiro trimestre de 2018)	
2	2.1.B	Índice de Satisfação	
3	3.1.A	(Receitas não orçamentárias) / (Orçamento (ano base 2017))	
4	4.1.A	(Nº de porta-vozes capacitados) / (Nº constante no PDI)	
4	4.2.A	(Nº de meios de comunicação presentes) / (Nº constante no PDI)	
4	4.2.B	Índice de Satisfação do Público Externo	
4	4.2.C	Índice de Satisfação medido pela Ouvidoria [ISA]	
4	4.3.A	(Nº de canais de informações aos empregados implementados) / (Nº constante no PDI)	
4	4.3.B	Índice de Satisfação medido pela Ouvidoria [ISA]	
5	5.1.A	(Nº de mecanismos de Governança implementados) / (Nº constante no PDI)	
5	5.2.A	(Nº de denúncias éticas improcedentes) / (Nº de denúncias éticas recebidas)	
5	5.3.A	Indicador de Gestão das Empresas Estatais [IG-SEST]	

6	6.1.A	(N° de banco de dados e sistemas estruturados e otimizados) (N° de bancos de dados e sistemas a serem estruturados e otimizados)	Blue
6	6.2.A	(N° de eventos realizados internamente com instrutora da própria Empresa) (N° total de eventos realizados internamente)	
7	7.1.A	(N° de projetos estratégicos atualizados na plataforma de projetos) / (N° constante PDI)	
7	7.2.A	(N° de processos e sistemas para melhoria e integração implementados) / (N° constante no PDI)	
8	8.1.A	(N° de líderes treinados) / (N° de total de líderes)	Green
8	8.1.B	(N° de colaboradores potenciais com perfil gerencial treinados) (N° total de colaboradores potenciais com perfil gerencial)	Red
8	8.2.A	Índice de Satisfação do Clima Organizacional [ISCO]	Blue
8	8.2.B	Quantidade de horas de treinamento por colaborador por ano	
8	8.3.A	Índice de Satisfação do Clima Organizacional [ISCO]	
8	8.3.B	Turn over	
9	9.1.A	(N° de recursos de informática disponibilizados) / (N° constante no PDTI)	Green
9	9.2.A	(Melhorias implantadas) / (Melhorias constantes no PDI)	
10	10.1.A	(Orçamento executado) / (Orçamento autorizado)	Green

Análise crítica do desempenho

■ 1.1.A – Execução dos Estudos e Pesquisas

A performance do indicador foi afetada pela execução dos projetos abaixo:

- 1) Plano Nacional de Energia [PNE] - Execução: 85%
- 2) Estudos Socioambientais da UHE Castanheira - Audiências Públicas e Vistorias - Execução: 0%
- 3) Estudos Socioambientais da UHE Bem Querer - Execução: 10%

■ 1.2.A – Execução dos Modelos e Sistemas

A performance do indicador foi afetada pela execução dos projetos abaixo:

- 1) Aperfeiçoamento do Sistema de Acompanhamento dos Empreendimentos Geradores de Energia [AEGE] - Execução: 75%
- 2) Revisão das Diretrizes para Elaboração dos Estudos da Transmissão - R1, R2, R3, R4 e R5 Revisão das Diretrizes para Elaboração dos Estudos da Transmissão - R1, R2, R3, R4 e R5 - Execução: 0%
- 4) Atualização dos Critérios de Planejamento da Expansão da Transmissão – Execução: 10%

■ 3.1.A – Captação de Recursos Não-Orçamentários

Para não incorrer em riscos de *compliance*, de credibilidade e de aumento de despesas para a EPE (impostos sobre lucro e dividendos), a total alteração do escopo desse projeto foi a forma encontrada para perseguir o objetivo estratégico (captação de recursos não orçamentários).

■ 8.1.B – Programa de Sucessão Gerencial

O “Programa de Sucessão Gerencial” engloba a identificação e capacitação dos gestores. Por outro lado, o “Programa de Formação de Liderança”, cuja execução foi de 99%, razão pela qual a Diretoria Executiva entendeu que o “Programa de Sucessão Gerencial” poderia ter a prioridade reduzida, por questões orçamentárias.

Esta estratégia se mostrou adequada visto que, por exemplo, 3 (três) dos 4 (quatro) novos concursados que foram designados para o exercício de Função Gratificada foram treinados tempestivamente pelo Projeto de Formação de Liderança e puderam assumir seus novos postos gerenciais.

Para maiores explicações e informações, vide respectivas justificativas dos projetos estratégicos.

Balanço dos projetos

PDI

METODOLOGIAS DE BALANÇO DOS PROJETOS

QUALIFICAÇÃO DE DESVIOS

Possíveis desvios entre planejado e realizado nos aspectos:
Escopo, Cronograma e Orçamento.



INDICADORES DE PERFORMANCE OPERACIONAIS



PROJETO CONCLUÍDO



**PROJETO NÃO CONCLUÍDO
(EXECUÇÃO ACIMA DE 80%)**



**PROJETO NÃO CONCLUÍDO
(EXECUÇÃO ABAIXO DE 80%)**

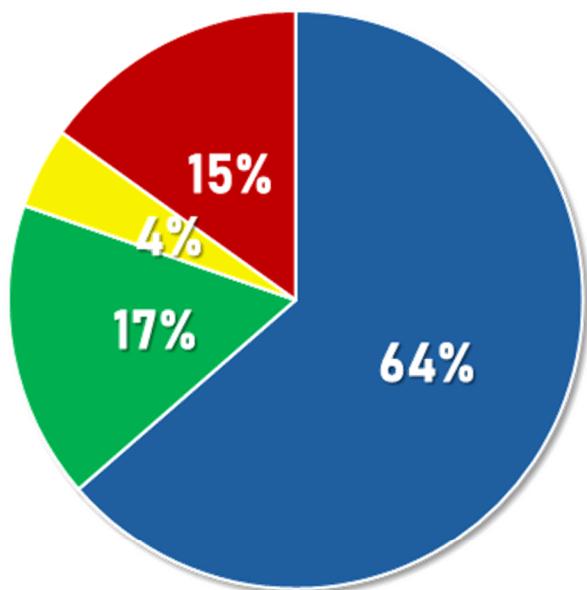


**PROJETO NÃO CONCLUÍDO
(EXECUÇÃO ABAIXO DE 60%)**

Síntese dos resultados

BALANÇO DOS PROJETOS

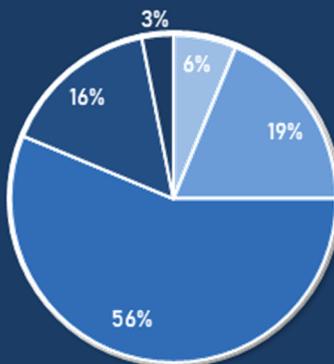
INDICADORES DE PERFORMANCE OPERACIONAIS



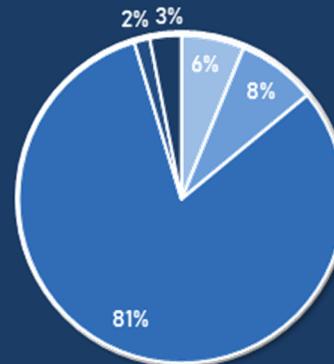
- CONCLUÍDO
- NÃO CONCLUÍDO (≥80%)
- NÃO CONCLUÍDO (≥60%)
- NÃO CONCLUÍDO (<60%)

QUALIFICAÇÃO DE DESVIOS

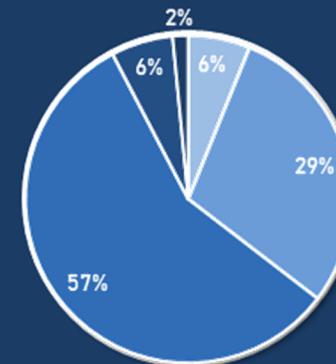
ESCOPO



ORÇAMENTO



CRONOGRAMA



- 1. Desempenho Totalmente Abaixo do Planejado
- 2. Desempenho Parcialmente Abaixo do Planejado
- 3. Desempenho Conforme Planejado
- 4. Desempenho Parcialmente Acima do Planejado
- 5. Desempenho Totalmente Acima do Planejado

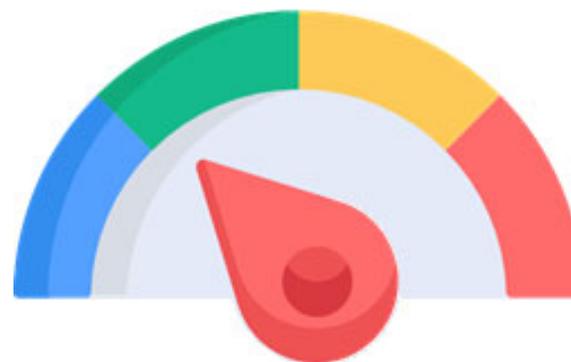
Performance dos indicadores operacionais (em 31/12/2019)

Cada objetivo estratégico da EPE (PEI) é avaliado por meio de um ou mais indicadores, aos quais foram estipuladas metas para o período. Para que se possa mover a empresa em direção aos objetivos aprovados pelo Conselho de Administração, o Presidente e os Diretores desenvolvem uma carteira de projetos e ações (PDI) concebidos em alinhamento ao PEI, e que, sendo executados com sucesso, acredita-se que irão afetar positivamente os indicadores estratégicos. Esses projetos, por sua vez, são monitorados na sua execução em termos de escopo e cronograma.

A vantagem desse arranjo é conferir flexibilidade para que a administração da empresa possa responder com agilidade sobretudo às demandas do MME, ditadas pela agenda da política pública. Nesse sentido, é possível, em determinadas janelas, repriorizar projetos para ampliar o impacto nos indicadores estratégicos e, em última instância, aos nossos clientes e sociedade em geral. Esse 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.

Cada projeto irá impactar mais ou menos os resultados da empresa, dependendo da sua complexidade, alcance, escopo, cronograma, riscos associados, etc. Mas todos eles estão assertivamente conectados com a estratégia estabelecida.

A seguir, são apresentados em maior detalhe a relação referencial de projetos formulados e monitorados conforme a estratégia corporativa e as políticas públicas subjacentes.



NÚMERO	PROJETO	EXECUÇÃO 2019				
		ESCOPO	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA	% EXECUTADO	PERFORMANCE
1.1.1.1	Plano Decenal de Expansão da Energia [PDE]	3	3	3	100%	
1.1.1.2	Plano Nacional de Energia [PNE]	2	3	2	85%	
1.1.1.3	Estudos de Planejamento para Aproveitamento de Resíduos Rurais para Fins Energéticos	4	3	3	100%	
1.1.1.5	Notas técnicas sobre temas conceituais do Planejamento da Expansão	3	3	4	100%	
1.1.1.6	Estudos do Planejamento da Transmissão - Relatórios R1 e R2	3	3	3	100%	
1.1.1.7	Habilitações Técnicas de Leilões de Geração de Energia Elétrica	3	3	3	100%	
1.1.1.8	Estudos de suporte aos Leilões de Sistemas Isolados - Roraima	4	3	4	100%	
1.1.1.9	Plano Indicativo de Oleodutos	3	3	3	100%	
1.1.2.1	Estudo Ambiental da Área Sedimentar do Rio Solimões	3	3	2	90%	
1.1.3.1	Estudos Socioambientais da UHE Castanheira - Audiências Públicas e Vistorias	1	1	1	0%	
1.1.3.2	Estudos Socioambientais da UHE Bem Querer	1	1	1	10%	
1.1.3.3	Estudo Preliminar de Usinas Hidrelétricas Reversíveis [UHR] no estado do Rio de Janeiro	3	3	3	100%	
1.1.5.1	Pesquisa de Satisfação e Imagem Institucional	4	5	2	100%	
1.2.1.3	Aprimoramento do Sistema de Acompanhamento de Medições Anemométricas [AMA]	4	3	3	100%	
1.2.1.4	Aperfeiçoamento do Sistema de Acompanhamento dos Empreendimentos Geradores de Energia [AEGE]	3	3	2	75%	
1.2.1.5	Aprimoramento do Sistema de Gestão da Expansão da Transmissão [SGET]	3	3	3	100%	
1.2.1.6	Revisão das Diretrizes para Elaboração dos Estudos da Transmissão - R1, R2, R3, R4 e R5	1	3	1	0%	
1.2.1.7	Modelos do Renovabio	3	3	2	80%	
1.2.1.8	Modelos de Custos de Investimentos de Infraestruturas Essenciais de Gás Natural	3	3	3	100%	
1.2.1.9	Sistema de Movimentação de Derivados de Petróleo [SMDP]	2	3	2	93%	
1.2.1.10	Assessoramento do GT Modernização do Setor Elétrico – Lastro e Energia	3	3	3	100%	
1.2.1.11	Assessoramento do GT Modernização do Setor Elétrico - Inserção de novas tecnologias	3	3	3	100%	
1.2.2.1	Revisão do Critério de Suprimento para Planejamento da Expansão da Geração	3	4	3	100%	
1.2.2.3	Atualização dos Critérios de Planejamento da Expansão da Transmissão	1	3	1	10%	
1.3.1.1	Fortalecimento da visibilidade da Empresa na mídia geral e especializada	4	3	3	100%	
1.3.1.2	Fortalecimento da visibilidade da Empresa em eventos do Setor Energético - EPE Afora	4	3	4	100%	
1.3.2.2	Reposicionamento da CONJUR nos temas relativos a regulação do setor energético	4	3	3	100%	
1.3.3.2	Núcleo de Coordenação da Agenda Internacional [NCAI]	3	3	3	100%	
1.3.3.3	Regulamento do Programa para Consolidação e Internacionalização do Conhecimento [CIC]	3	3	3	100%	
1.3.3.4	Aperfeiçoamento da gestão do Conselho Consultivo [CONCEPE]	2	3	2	25%	
1.3.3.7	Plano de Comunicação	4	3	3	100%	
2.1.1.1	Anuário Estatístico de Energia Elétrica [AEE]	3	3	3	100%	
2.1.1.2	Balanco Energético Nacional [BEN]	3	3	3	100%	
2.1.3.1	Aperfeiçoamento do Plano de Dados Abertos	3	3	2	20%	

O campo % EXECUTADO se refere ao resultado da execução do projeto previsto apenas para o ano de 2019. Ele não deve ser compreendido como a execução total de cada projeto, visto a natureza plurianual da maior parte dos projetos da EPE.

NÚMERO	PROJETO	EXECUÇÃO 2019				
		ESCOPO	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA	% EXECUTADO	PERFORMANCE
3.1.1.2	Ações com vistas à captação de Recursos não Orçamentários	3	3	3	100%	
4.1.1.1	Norma de Porta-vozes, Divulgação e Relacionamento Institucional	2	3	2	85%	
4.2.3.1	Plano de Trabalho da Ouvidoria	2	3	2	90%	
4.3.1.1	Consolidação do EPE Informa	5	3	3	100%	
4.3.1.3	Canal EPE	4	3	3	100%	
5.1.1.2	Implantação de mecanismos de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade	3	3	2	80%	
5.1.1.3	Plano de Ação para Mitigação dos Riscos Estratégicos	2	2	2	72%	
5.1.3.1	Modelo de Monitoramento e Acompanhamento de Projetos do Planejamento Estratégico Institucional [MAPEI]	2	3	3	100%	
5.1.3.2	Novo Ciclo do Planejamento Estratégico Institucional [PEI]	4	5	3	100%	
5.2.1.3	Política para Transações com Partes Relacionadas	2	2	2	75%	
5.2.3.1	Atendimento dos requisitos para classificação como Empresa Pró-Ética	3	3	3	100%	
5.3.1.1	Atendimento dos requisitos do Indicador de Gestão das Empresas Estatais [IG-SEST]	3	3	3	100%	
6.1.2.1	Projeto de Arquitetura da Informação de Tecnologia da Informação	3	3	3	100%	
6.2.1.1	Programa de Instrutoria Interna	3	3	3	100%	
6.2.1.2	Plano de Ação de Instrutoria Interna	3	3	3	100%	
7.1.1.1	Modelo de Gestão de Projetos Estratégicos do Plano Diretor Institucional [MOGEPE]	2	3	4	100%	
7.1.1.2	Aplicação de metodologia de Gestão de Projetos aos Projetos Estratégicos do Plano Diretor Institucional [PDI]	5	3	5	100%	
7.2.1.1	Implantação da Contabilidade e da Folha de Pagamento	3	2	3	57%	
7.2.1.2	Implantação da Gestão Documental e do Mapeamento dos Processos	2	1	2	83%	
7.2.1.3	Tratamento do Acervo Documental	3	3	3	100%	
8.1.1.1	Programa de Formação de Liderança	3	3	3	99%	
8.1.2.1	Programa de Sucessão Gerencial	3	1	3	0%	
8.2.1.1	Gerenciamento do Plano de Ações do Clima Organizacional	3	3	3	100%	
9.1.1.1	Processos de monitoração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação [PETI] e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação [PDTI]	3	3	3	100%	
9.1.2.1	Novo modelo para Service Desk	3	2	3	100%	
9.1.4.1	Planejamento para integração de Tecnologias de Comunicação	2	3	2	90%	
9.1.5.1	Arquitetura de Desenvolvimento de Sistemas	3	2	2	90%	
9.2.1.1	Plano Anual de Aquisições [PAAq]	4	3	2	100%	
9.2.2.1	Consolidação do Sistema Normativo	3	3	2	50%	
9.2.3.1	Readequação do layout da Empresa	3	3	3	100%	
9.2.3.2	Projeto de Eficiência Energética	3	3	3	100%	
10.1.2.1	Aperfeiçoamento do processo de planejamento e execução orçamentária	2	3	2	40%	

O campo % EXECUTADO se refere ao resultado da execução do projeto previsto apenas para o ano de 2019. Ele não deve ser compreendido como a execução total de cada projeto, visto a natureza plurianual da maior parte dos projetos da EPE.

Análise crítica do desempenho

EXECUÇÃO	PROJETO	PERFORMANCE	FATORES DETERMINANTES DA NÃO CONCLUSÃO *				
			Questões Orçamentárias	Repriorização / Processos Internos	Fatores Externos	Processo de Contratação	Mudança de Escopo
ACIMA DE 80%	Plano Nacional de Energia [PNE]	85%					
	Estudo Ambiental da Área Sedimentar do Rio Solimões	90%					
	Modelos do Renovabio	80%					
	Sistema de Movimentação de Derivados de Petróleo [SMDP]	93%					
	Norma de Porta-vozes, Divulgação e Relacionamento Institucional	85%					
	Plano de Trabalho da Ouvidoria	90%					
	Implantação de mecanismos de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade	80%					
	Implantação da Gestão Documental e do Mapeamento dos Processos	83%					
	Programa de Formação de Liderança	99%					
	Planejamento para integração de Tecnologias de Comunicação	90%					
	Arquitetura de Desenvolvimento de Sistemas	90%					
ENTRE 60% E 80%	Aperfeiçoamento do Sistema de Acompanhamento dos Empreendimentos Geradores de Energia [AEGE]	75%					
	Plano de Ação para Mitigação dos Riscos Estratégicos	72%					
	Política para Transações com Partes Relacionadas	75%					
ABAIXO DE 60%	Estudos Socioambientais da UHE Castanheira - Audiências Públicas e Vistorias	0%					
	Estudos Socioambientais da UHE Bem Querer	10%					
	Revisão das Diretrizes para Elaboração dos Estudos da Transmissão - R1, R2, R3, R4 e R5	0%					
	Atualização dos Critérios de Planejamento da Expansão da Transmissão	10%					
	Aperfeiçoamento da gestão do Conselho Consultivo [CONCEPE]	25%					
	Aperfeiçoamento do Plano de Dados Abertos	20%					
	Implantação da Contabilidade e da Folha de Pagamento	57%					
	Programa de Sucessão Gerencial	0%					
	Consolidação do Sistema Normativo	50%					
	Aperfeiçoamento do processo de planejamento e execução orçamentária	40%					

***Questões Orçamentárias** (Assíncrona entre o cronograma do projeto e a disponibilização orçamentária); **Repriorização/Processos Internos** (Alocação de mão-de-obra em outros projetos estratégicos ou demandas emergenciais); **Fatores Externos** (Dependência de Partes Interessadas no projeto, externas à empresa); **Processo de Contratação** (Dificuldades ou atrasos no processo de licitação ou Pregão Eletrônico vazio); **Mudança de Escopo** (Alteração no projeto durante sua implantação).

PROJETOS NÃO CONCLUÍDOS – EXECUÇÃO ACIMA DE 80%

PLANO NACIONAL DE ENERGIA [PNE]

Foi entregue a versão preliminar do relatório final do PNE 2050 em 06/12/2019 (Etapa 8 do Projeto). Porém, para esta etapa se concluída inteiramente faltam: a análise conclusiva do relatório pela equipe do MME e a incorporação de suas sugestões para a versão do documento a ser divulgada para Consulta Pública.

Faltam ainda a etapa de Consulta Pública, Reuniões de Apresentação dos Resultados e os Relatórios de Oferta de Energia Elétrica e Oferta de Combustíveis. Estes dois últimos, embora iniciados, só poderão ser completamente finalizados após as considerações da sociedade ao relatório final do PNE 2050.

ESTUDO AMBIENTAL DA ÁREA SEDIMENTAR DO SOLIMÕES

O projeto alcançou os objetivos, ainda que não em sua integralidade, visto que foi preciso postergar o início da consulta pública. Cabe destacar que essa avaliação ambiental estratégica é um projeto inovador para o Brasil, com complexidade técnica e de governança, envolvendo diversas esferas institucionais. Isso demandou uma gestão constante e intensa da Fiscalização do Contrato junto à empresa contratada, com realização de reuniões frequentes e aplicação dos instrumentos contratuais.

MODELOS DO RENOVABIO

O projeto “Modelos do RenovaBio” atendeu parcialmente aos objetivos. O obstáculo para o seu atendimento integral deve-se às dificuldades no

processo de contratação da consultoria para o desenvolvimento do subprojeto “Modelo de projeção de impactos inflacionários dos combustíveis”, na modalidade Termo de Execução Descentralizada - TED. Após transcorrido tempo considerável na construção do TED, buscou-se o processo de contratação por dispensa de licitação. No entanto, não houve tempo hábil para sua finalização dentro do ciclo do plano diretor institucional (2016-2019).

Sugere-se a construção de uma norma interna para orientar esta modalidade de contratação (TED) de forma a reduzir os riscos inerentes a contratações semelhantes no futuro.

SISTEMA DE MOVIMENTAÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO [SMDP]

A previsão inicial era a alocação de recursos (2 pessoas) da área de TI no desenvolvimento do projeto em 2019. Entretanto, só foi possível a alocação de 1 funcionário de TI, e de modo parcial, dada a decisão da EPE de também alocá-lo em outro projeto (AEGE 2).

Tal fato demandou esforço adicional do recurso humano, não havendo a possibilidade de cumprimento de 7% do planejado.

Cabe ressaltar como fato positivo que, com essas melhorias, o sistema está ainda mais confiável, amigável e rastreável, apresentando potencial para ser utilizado amplamente pela empresa.

NORMA DE PORTA-VOZES, DIVULGAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

A minuta foi elaborada, porém ainda requer revisão e aprovação pela Diretoria Executiva. Tendo em vista que estão pendentes duas etapas

(revisão e aprovação) e, por conseguinte a divulgação, o alcance dos objetivos ainda não pode ser mensurado.

Principais desafios enfrentados no projeto: engajamento e aprendizado da normatização pela equipe. Análise das variações do projeto: seleção dos porta-vozes e capacitação contínua.

PLANO DE TRABALHO DA OUVIDORIA

De tudo que foi previsto, ficou faltando 10% do escopo planejado. As ações que ficaram faltando irão entrar no Plano de Trabalho de 2020.

Cabe lembrar que durante o ano de 2019, mais precisamente em abril, houve a entrada de uma nova Ouvidora. Sendo necessário considerar o tempo para que a profissional que entra no setor se adapte a nova função.

IMPLANTAÇÃO DE MECANISMOS DE GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

Tivemos obstáculos de prazo e de atendimento das superintendências, necessitando mais tempo para que as Superintendências possam trabalhar nas matrizes de riscos levantadas. Estão sendo contornados os obstáculos com extensão de prazo. Para os novos projetos dentro desta temática acreditamos que a GRIC aumente o seu quadro efetivo

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL E DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Pregão eletrônico efetuado, porém, sem homologação de licitante vencedor (vazia). Posteriormente, suspensão do processo licitatório devido à ausência de recursos orçamentários.

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Apenas uma líder não passou por capacitação em Gestão, visto ter sido designada no decorrer de 2019 e ter se afastado por licença médica quando da realização dos cursos de liderança. Assim, o alcance percentual foi de 99%.

PLANEJAMENTO PARA INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO

Este projeto não foi concluído, pois os recursos humanos disponíveis foram alocados em outros projetos mais prioritários.

ARQUITETURA DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

Foram concluídas com sucesso, em 2019, suas 4 primeiras etapas. Todavia, a contratação da consultoria para consolidação da arquitetura de desenvolvimento foi postergada para 2020, em razão de outros projetos/processos concorrentes terem sido priorizados.

Vale ressaltar que foram encontrados obstáculos de natureza técnica na execução do projeto, que foram superados pela equipe com investimentos em capacitação, participação em workshops de TI e disseminação de conhecimentos internamente.

O modelo de referência de arquitetura de desenvolvimento de sistemas já está sendo utilizado pela equipe no desenvolvimento da nova versão do sistema AEGE.

PROJETOS NÃO CONCLUÍDOS – EXECUÇÃO ENTRE 60% E 80%

APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS GERADORES DE ENERGIA [AEGE]

Em 2019, o desenvolvimento do sistema teve continuidade, com dedicação e avanços no desenho e testes das novas funcionalidades. Algumas etapas previstas acabaram sofrendo pequenos atrasos, em razão da complexidade das implementações a serem realizadas. Além disso, considerando os resultados dos trabalhos do GT Modernização do Setor Elétrico, lançado em 2019 pelo Ministério de Minas e Energia, que inclui alterações no modelo dos leilões de geração, foram necessários ajustes durante o desenvolvimento do sistema de forma a adequá-lo a essas novas necessidades. Portanto a previsão de conclusão do projeto foi alterada para 2020.

PLANO DE AÇÃO PARA MITIGAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

O processo de discussão dos planos de tratamento para a mitigação dos riscos estratégicos envolve integrantes da alta administração da empresa, demandando mais tempo para finalização da análise de todas as contribuições efetuadas.

O projeto atendeu os objetivos parcialmente, tendo a necessidade de se postergar o seu término para os primeiros 4 meses de 2020.

POLÍTICA PARA TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

O processo de elaboração da Política de Transações com Partes Relacionadas exigiu revisões, fruto de discussões internas sobre o escopo e

diretrizes. Isso culminou na necessidade de ampliação do tempo previsto para a consecução das atividades.

O desenvolvimento do projeto reforçou a importância do diálogo e a necessidade de interação entre os diversos atores da estrutura de governança da EPE.

PROJETOS NÃO CONCLUÍDOS – EXECUÇÃO ABAIXO DE 60%

ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS DA UHE CASTANHEIRA - AUDIÊNCIAS PÚBLICAS E VISTÓRIAS

Esta etapa final do projeto não alcançou os seus objetivos em 2019, pois a Funai e a SEMA/MT não autorizaram as atividades requeridas para a sua conclusão. A EPE não possui governança direta sobre esses processos, tendo sido necessária a reprogramação dos prazos. Estudos socioambientais têm componentes de governança inerentemente complexos e difícil gestão. Foram ensejados todos os esforços acessíveis à EPE para tentar destravar o processo. A articulação com o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), após inclusão da UHE Castanheira na sua carteira, poderá contribuir para fazer avançar o projeto.

ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS DA UHE BEM QUERER

O Projeto não alcançou a maior parte de seus objetivos em 2019, pois I) o Ibama solicitou a alteração do cronograma de atividades contratadas e II) houve atraso na emissão das autorizações necessárias para os levantamentos de campo pelos órgãos competentes (Iphan e Ibama), sobre o qual a EPE não possui governança direta, sendo necessária a

reprogramação dos prazos. Estudos socioambientais têm componentes de governança inerentemente complexos e difícil gestão. A articulação com o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), após inclusão da UHE Bem Querer na sua carteira, poderá contribuir para fazer avançar o projeto.

REVISÃO DAS DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DA TRANSMISSÃO - R1, R2, R3, R4 E R5

O projeto não atendeu os seus objetivos em 2019, por questões nas quais a EPE não possui gerência direta. No caso, ainda não houve a consulta pública a ser organizada pela MME.

ATUALIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PLANEJAMENTO DA EXPANSÃO DA TRANSMISSÃO

O projeto não atendeu os seus objetivos em 2019 em função de dificuldades na contratação da empresa responsável pelas atividades constantes na Etapa 2 do projeto.

Para os próximos projetos, entende-se ser oportuna a elaboração de uma análise mais detalhada dos riscos a serem potencialmente enfrentados na execução das atividades associadas.

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DO CONSELHO CONSULTIVO [CONCEPE]

Morosidade no processo de solicitação e obtenção de todas as indicações pelas Associações e Instituições envolvidas, impossibilitando a publicação da Portaria Ministerial e conseqüentemente a convocação de reunião.

APERFEIÇOAMENTO DO PLANO DE DADOS ABERTOS

Projeto impactado em sua realização devido à redefinição de prioridades da área coordenadora e da dificuldade na conciliação de agendas junto às áreas responsáveis pelas informações e relatórios.

O projeto requer a organização e atuação de um grupo de trabalho (GT) composto pelas áreas organizacionais e apoiado pela Diretoria Executiva, a fim de que os resultados de sua implementação sejam priorizados e monitorados, no sentido de cumprir o PDA.

IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE E DA FOLHA DE PAGAMENTO

Quanto ao projeto de internalização da contabilidade, não foi concluído 100% em razão da limitação do sistema contábil do fornecedor do sistema para a EPE, que conforme declaração do próprio, não fornece duas declarações nos moldes exigidos pela lei 6.4074/76, a DFC e a DMPL.

Em razão desse fato, a SRF aplicou duas multas no fornecedor: uma pelo atraso e multa pela inexecução parcial do objeto contratual.

As demonstrações são geradas internamente pela equipe da SRF.

PROGRAMA DE SUCESSÃO GERENCIAL

Este programa não foi priorizado em razão da necessidade de utilizar o orçamento disponível para outras ações, face ao contingenciamento sofrido pela EPE. Ademais, entendeu-se possível compensar a não realização do programa de sucessão por meio do Programa de Formação de Lideranças, que acabou contribuindo significativamente para a capacitação de quadros que vieram a suceder gestores desligados ou promovidos em 2019.

CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA NORMATIVO

A ausência de uma instância com destinação exclusiva à gestão documental trouxe grande impacto à consecução do projeto, face às demandas prioritárias a qual a área responsável teve que atender.

APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O projeto atendeu parcialmente os objetivos de 2019. Estava previsto alinhar o orçamento ao Planejamento Estratégico, e essa etapa não foi cumprida. O principal motivo foi que o detalhamento do novo ciclo do PEI 2020-2023 encerrou-se no final do exercício. É necessário que, com novo Planejamento Estratégico, a etapa 3 seja retomada.

Contudo, foi possível notar uma melhora na execução e acompanhamento orçamentário em virtude do progresso desse projeto, principalmente no que diz respeito à divulgação das informações e interação entre as áreas envolvidas.

Considerações a respeito do desempenho

No âmbito do seu Planejamento Estratégico, a EPE esteve diante de desafios, sobretudo para dar conta do momento político e fiscal que o país vive. Nesse contexto, a EPE tem adotado medidas para lidar positivamente com a complexa realidade que se impõe.

Entendendo o novo momento político do país em 2019, a EPE mobilizou esforços para atender de forma assertiva e proativa às necessidades de reforma e modernização dos arcabouços legal-regulatórios e do desenho dos mercados de energia (energia elétrica, derivados de petróleo, biocombustíveis, gás natural, etc.). A expertise e os estudos da EPE se mostraram extremamente valiosos nesse contexto. Essas atividades, por sua vez, concorreram com os processos e projetos já estabelecidos, sem que houvesse perda de qualidade ou efetividade. Outro aspecto relevante: houve desligamento voluntário de profissionais da EPE, sem a devida reposição (por determinação da SEST, suspendendo concursos para reposição). Entende-se que o crescimento da produtividade dos recursos humanos da EPE e o investimento em sistemas e tecnologia tenha permitido esse resultado. Como se depreende, todavia, dos projetos que não performaram conforme previsto, uma parcela expressiva decorreu de sobrecarga das equipes técnicas e a necessidade de repriorização.

É válido ainda notar que nos últimos anos houve substancial crescimento dos esforços para constituição e manutenção de uma estrutura de governança bem mais ampla e robusta, com diversos benefícios para a gestão da empresa. Todavia, a necessidade de quadros para atendimento aos novos requisitos legais não foi acompanhada de ampliação correspondente de recursos humanos qualificados, por vezes competindo, no curto prazo, com atividades finalísticas.

Dessa forma, podemos afirmar que os bons resultados obtidos em 2019 refletem essa capacidade da organização de não se paralisar diante dos desafios. Por outro lado, não são desprezíveis os riscos para a sustentação desses resultados a longo prazo, à luz das adversidades vividas pela administração da empresa.