

**RESIGNIFICANDO O “*CONTROLLER*”:  
ANÁLISE DESCRITIVA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO  
PARA CONTROLE DE PRAZOS NA ANEEL**

Artigo apresentado ao MBA em Pessoas, Inovação e Resultados - ENAP, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluna: Cátia Brandão Lins de Vasconcelos.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Claret Campos Filho

BRASÍLIA

Junho/2021

**RESIGNIFICANDO O “*CONTROLLER*”:  
ANÁLISE DESCRITIVA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO  
PARA CONTROLE DE PRAZOS NA ANEEL**

Autora: Cátia Brandão Lins de Vasconcelos.

Agência Nacional de Energia Elétrica –  
ANEEL.

Gestão; Prazos; Inovação.

Resumo:

A necessidade de dispor de um monitoramento de prazos desencadeou, na Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, um processo que, além de viabilizar o cruzamento de dados e oferecer visões gerenciais para subsidiar a tomada de decisões, por meio da instituição de atividades de *Controller*, proporcionou à Agência um melhor reconhecimento sobre seus fluxos de trabalho e a ajudou a identificar aspectos a serem melhorados para o alcance de suas metas estratégicas.

Percebe-se que, na Administração Pública, a inovação, além de um fenômeno irreversível, na maioria das vezes, proporciona resultados nem sempre iguais aos planejados, mas que também agregam valor aos projetos.

A partir de conceitos sobre gestão, modelos organizacionais e *Business Intelligence*, este Estudo de Caso buscou refletir quais posturas e escolhas feitas, no processo de implementação de uma solução de gestão de prazos, foram aderentes ao pensamento inovador necessário para dar efetividade às ações da Administração Pública.

## Introdução

Na Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, a necessidade de dispor de uma ferramenta de gestão que auxiliasse as lideranças no monitoramento dos prazos de atendimento às petições levou a Diretoria a instituir, dentro da Secretaria Geral, a função de *Controller*: uma função de assessoramento que, a partir do cruzamento de dados, produz visões gerenciais que norteiam a tomada de decisões.

Essa ação desencadeou um processo de diagnóstico, levantamento de recursos, testes, monitoramento de projeto e redirecionamento de metas que, mais do que implementar uma solução de controle de prazos, proporcionou à Agência um melhor reconhecimento sobre seus fluxos de trabalho e a ajudou a identificar aspectos a serem melhorados para o alcance de suas metas estratégicas.

A partir de um referencial teórico que organizou conceitos acerca de gestão e modelos organizacionais, considerando as funções de planejamento, controle e prospecção de cenários para subsídio à tomada de decisões, este trabalho buscou refletir quais posturas e escolhas feitas no processo de implementação dessa solução foram aderentes ao pensamento inovador, necessário para dar efetividade às ações da Administração Pública.

No primeiro capítulo deste trabalho, será apresentado o contexto em que se situa o caso em estudo. Para tanto, o capítulo apresenta a estrutura organizacional instituída na ANEEL com foco nas competências relacionadas à função de controladoria, que está na raiz do caso em estudo, e a situação-problema que desencadeou o processo de implementação da solução.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que norteou o presente estudo, partindo de conhecimentos que apoiam a compreensão da demanda que desencadeou o projeto de inovação no contexto organizacional da ANEEL, como controladoria e gestão, e chegando às metodologias para a implementação da solução propriamente dita, como a *Business Intelligence*.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada no presente trabalho, que se constitui em um estudo de caso com objetivo de investigar de forma avaliativa uma experiência prática a partir de questões do tipo “quais” foram as posturas e escolhas feitas no processo de implementação da solução de gestão e “como” as principais barreiras foram enfrentadas.

O quarto capítulo oferece uma visão geral do processo de implementação da solução, abordando desde a definição do problema, passando por uma descrição sucinta das etapas de implementação até chegar à situação atual.

O quinto capítulo apresenta um balanço do processo de implementação da solução sob o aspecto da inovação, identificando os ganhos proporcionados pela experiência relatada, os limites identificados, as principais dificuldades e os aspectos que merecem aprimoramento.

Nas considerações finais, buscou-se consolidar os principais aprendizados, uma vez que o presente estudo se presta também à gestão do conhecimento na medida em que, além de servir como avaliação do processo de implementação da solução em si, oferece à ANEEL e às demais instituições da Administração Pública a oportunidade de melhor compreender alguns aspectos que influenciam seus processos organizacionais e interferem em seus resultados, oferecendo subsídios para o aprimoramento da solução em destaque e de outros projetos estratégicos.

---

## Capítulo I: Contexto

### A Estrutura Organizacional da ANEEL

A ANEEL é uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME. Foi criada por meio da Lei nº 9.427/1996<sup>1</sup> e do Decreto nº 2.335/1997<sup>2</sup> para regular o Setor Elétrico Brasileiro.

A ANEEL iniciou suas atividades em dezembro de 1997, tendo como principais atribuições:

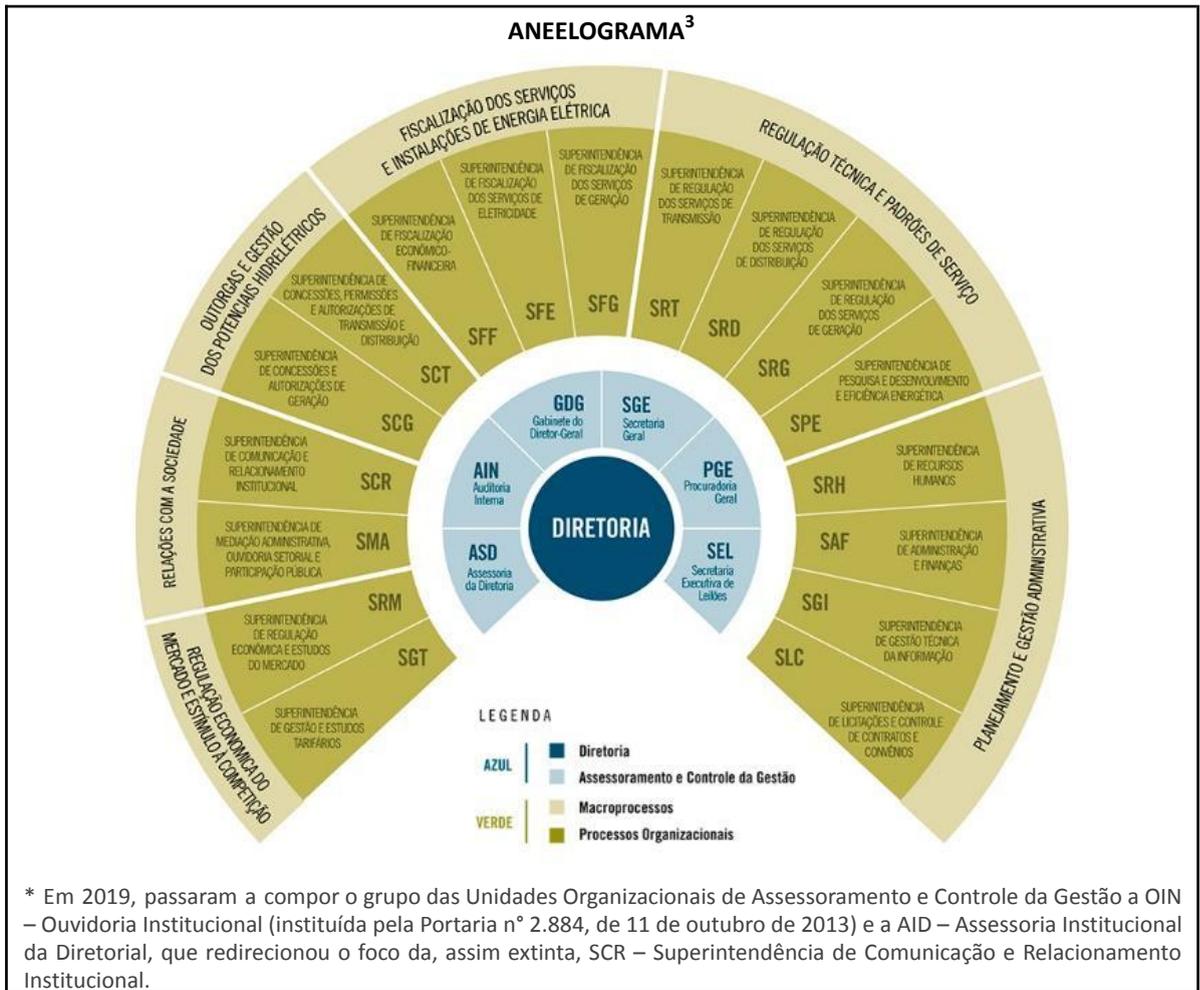
- Regular a geração (produção), transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica;
- Fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica;
- Implementar as políticas e diretrizes do Governo Federal relativas à exploração da energia elétrica e ao aproveitamento dos potenciais hidráulicos;
- Estabelecer tarifas;
- Dirimir as divergências, na esfera administrativa, entre os agentes e entre esses agentes e os consumidores, e
- Promover as atividades de outorgas de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica, por delegação do Governo Federal.

A ANEEL conta com uma estrutura enxuta e horizontal, organizada em apenas dois níveis hierárquicos, sendo eles: i) a Diretoria e; ii) os Processos Organizacionais. Essa configuração visa a imprimir maior agilidade e eficiência ao processo decisório.

---

<sup>1</sup> Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9427compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9427compilada.htm). Acesso em: 13 mai. 2021.

<sup>2</sup> Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2335.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2335.htm). Acesso em: 13 mai. 2021.



A Diretoria conta com um núcleo de Assessoramento e Controle da Gestão que é composto pelas seguintes unidades organizacionais:

- Secretaria Geral – SGE;
- Gabinete do Diretor-Geral – GDG;
- Auditoria Interna – AIN;
- Procuradoria Federal junto à ANEEL – PF;
- Secretaria Executiva de Leilões – SEL;
- Assessoria da Diretoria – ASD;
- Assessoria Institucional da Diretoria – AID; e
- Ouvidoria Institucional – OIN.

<sup>3</sup> FONTE: Intranet da ANEEL. Disponível em: <https://aneelbr.SharePoint.com/sites/IntraANEEL/SiteAssets/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraANEEL%2FSiteAssets%2Fanellograma%2Ehtml&parent=%2Fsites%2FIntraANEEL%2FSiteAssets>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Para uma melhor compreensão do contexto em que o presente estudo se insere, cabe destacar as seguintes competências e os respectivos titulares dentro do núcleo de Assessoramento e Controle da Gestão:

#### Planejamento

O Capítulo III do Regimento Interno da ANEEL<sup>4</sup> destaca que compete à Diretoria, entre outras funções, o planejamento estratégico da Agência. Mais especificamente, a gestão estratégica da Agência é desenvolvida no âmbito do Comitê de Planejamento Estratégico que é liderado pelo Diretor-Geral e composto pelos Diretores, Assessores da Diretoria, Procurador-Geral, Superintendentes de Processos Organizacionais, Auditor Interno e Secretário-Geral.

O Planejamento Estratégico<sup>5</sup> da ANEEL é atualizado a cada biênio, no entanto, a edição em vigor, cujo ciclo original era 2018-2021, foi prorrogado para 2023 para concatenação com o Plano Plurianual. O Planejamento em vigor está estruturado em forma de um Mapa Estratégico construído em metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>6</sup>, mirando no alcance da Visão, no cumprimento da Missão e na Cadeia de Valores vigente. Atualmente são 7 objetivos estratégicos (OE) distribuídos em três perspectivas: Resultados (1 OE), Processos (4 OE) e Pessoas e Recursos (2 OE). Os 7 objetivos estratégicos, são mensurados por meio de 67 indicadores, e desdobrados em 52 iniciativas estratégicas:

#### **Mapa Estratégico ANEEL 2018-2023**

---

<sup>4</sup> Aprovado pela Portaria MME nº 349, de 28 de novembro de 1997. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt1997349mme.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20216670.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

<sup>6</sup> Sistema gerencial lançado, em 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton.



## Controle

O art. 14-C do Regimento Interno da ANEEL determina que compete à Auditoria Interna prestar apoio à Diretoria na auditagem da qualidade dos processos internos e na gestão administrativa, financeira e patrimonial, bem como avaliar a conformidade dos resultados em face dos princípios da economicidade, eficiência, eficácia, legalidade e legitimidade, de forma a garantir o cumprimento da legislação, das competências organizacionais e das diretrizes e políticas do Governo Federal. Complementarmente, por meio da Portaria nº 5.923, de 13 de agosto de 2019, a Diretoria delegou à AIN o apoio às atividades de melhoria da governança da Agência.

## Informação

No que tange à Secretaria Geral da ANEEL - SGE, o Regimento Interno determinou as seguintes competências:

- I. protocolar, cadastrar e distribuir os documentos recebidos pela ANEEL, bem como autuar os processos;
- II. distribuir os processos aos Diretores Relatores;
- III. organizar as reuniões públicas e administrativas da Diretoria e registrar em ata o resultado das deliberações;
- IV. assegurar a publicidade e zelar pela qualidade dos atos administrativos; e
- V. expedir as correspondências da ANEEL.

Adicionalmente, por meio da Portaria nº 6.158, de 3 de dezembro de 2019, a Diretoria delegou à SGE a competência para prover informações e elaborar relatórios estatísticos dos dados relacionados ao processo decisório na ANEEL.

### O *Controller*: a demanda por um instrumento de gestão de prazos

Conforme consta do Processo ANEEL nº 48500.001884/2018-42, demandas reiteradamente apresentadas pela Diretoria da Agência à Auditoria Interna (AIN) e aos líderes das Superintendências apontavam para a necessidade de uma ferramenta que não apenas monitorasse os prazos de atendimento às petições e requerimentos dirigidos à Agência, mas que oferecesse informações relevantes, consolidadas de forma confiável e que os permitissem avaliar o desempenho das equipes e corrigir falhas nos processos de trabalho que influenciam negativamente o cumprimento da missão institucional (ANEEL, 2018<sup>7</sup>).

Em função das discussões realizadas acerca das competências da Auditoria Interna na ANEEL, avaliou-se a aplicação do chamado “Modelo das Três Linhas” – modelo elaborado pelo Instituto dos Auditores Internos - IIA e internacionalmente utilizado como base para atividade de gerenciamento de riscos. Segundo esse modelo, a primeira linha de defesa é composta pelos líderes das unidades e os coordenadores, bem como seus controles internos; a segunda linha de defesa é a gestão de riscos e o chamado *Controller*; e a terceira linha é a Auditoria Interna (IIA Brasil, 2021<sup>8</sup>).

Segundo ANTHONY e GOVINDARAJAN (*apud* CALIJURI, 2005, p. 37) o *Controller* é uma atividade de controladoria que, sintonizada com os demais setores da organização, apoia os processos decisórios e de planejamento e o controle econômico-financeiro com dados obtidos a partir da mensuração do desempenho das unidades organizacionais. Na Seção “O Papel do *Controller*”, constante do Referencial Teórico deste trabalho, abordaremos esse conceito de forma mais ampla.

No que se refere ao *Controller* na ANEEL, sua execução foi designada à Secretaria Geral – SGE, por ser essa a Unidade Organizacional (UORG) titular dos processos relativos à Gestão de Documentos, ao secretariado do Processo Decisório e à Publicidade Legal. A SGE ficou,

<sup>7</sup> Processo 48500.001884/2018-42. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/consulta-processual> (acesso restrito). Acesso em: 13 mai. 2021.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/iiabrasil>. Acesso em: 12 mai. 2021.

então, incumbida de reunir informações acerca do desenvolvimento das atividades executadas pelas unidades organizacionais da ANEEL, incluindo os prazos de execução, e de apresentar periodicamente à Diretoria relatórios que a apoiasse no monitoramento, na análise e na tomada de decisões de gestão.

No âmbito das funções do *Controller*, a SGE recebeu como missão: a) padronizar e homogeneizar os instrumentos e as informações em todos os níveis da organização; b) aprimorar a interação entre as unidades organizacionais, de modo que consigam identificar e compreender as inter-relações entre os processos de trabalho; e c) subsidiar a tomada de decisões das lideranças com informações organizadas em visões gerenciais que auxiliem a identificação de pontos críticos para sua evolução e para o cumprimento da missão institucional.

Para que o *Controller* pudesse desempenhar sua missão, a SGE deu início a um projeto de estruturação de dados que subsidiariam a elaboração dos relatórios a serem apresentados à Diretoria. O projeto possui os seguintes objetivos:

1. Unificar o controle de atendimento das demandas protocoladas na ANEEL;
2. Desonerar as UORGs da elaboração periódica de relatórios de tempestividade quanto ao atendimento de demandas; e
3. Fornecer visões gerenciais acerca do desempenho das UORGs no atendimento às demandas protocoladas na ANEEL.

O público-alvo da iniciativa foi segmentado em dois grupos:

- Diretamente afetados: Diretoria da Agência, Unidades Organizacionais finalísticas e Agentes do Setor Elétrico Brasileiro.
- Indiretamente afetados: Unidades Organizacionais meio, Instituições do Setor Elétrico, sociedade brasileira.

## Capítulo II: Referencial Teórico

### O *Controller*

#### Papel do *Controller*

Existem diversas versões sobre a origem do termo *Controller*. Uma delas remonta à França do século XII, quando havia o chamado *contreroullour*, que era o responsável pela guarda dos documentos contábeis nas empresas. Outra versão é situada no século XV, quando surgiu o termo *comptroller* pela fusão do termo *compte* (do francês “conta”) e *contreroullour*, já conceituado acima (AMAT e CAMPA, 2013, n.p.<sup>9</sup>).

O termo *Controller* continua sendo empregado em muitos países não apenas nas estruturas empresariais privadas, mas também na gestão pública, como é o caso de Nova Iorque, nos Estados Unidos da América (EUA), onde o *Controller* é o encarregado da gestão administrativa e financeira da cidade (AMAT e CAMPA, 2013, n.p.<sup>10</sup>).

O Manual do *Controller*, organizado por Oriol Amat i Salas e Fernando Campa (2013, n.p.<sup>11</sup>), destaca que devido à conotação negativa do termo controle – já que muitas pessoas não gostam de ser controladas –, é muito importante que o *Controller* seja uma pessoa não apenas com habilidades técnicas (conhecimento do setor, da organização e das ferramentas de gestão e contabilidade), mas também com habilidades de liderança (comunicação, negociação, trabalho colaborativo, gestão de equipes e gestão do tempo). Portanto, o *Controller* desempenha mais do que funções estritas de um contador, ele atua de fato como um gerente e figura em posição fundamental no desenho institucional estratégico.

A bibliografia acerca do tema do *Controller* é ainda incipiente no Brasil, cujos argumentos estão mais direcionados ao auditor contábil. Já em idioma espanhol, o livro *El Controller de empresa – Cómo realizar el control total de tu empresa*, escrito por Josu Imanol Delgado y Ugarte e Manuel Giganto Barandiarán, apesar de não adentrar no universo das organizações de natureza pública, apresenta uma visão do *Controller* sobre a ótica do controle de

---

<sup>9</sup> Recurso eletrônico, sem referência às páginas do exemplar físico.

<sup>10</sup> Recurso eletrônico, sem referência às páginas do exemplar físico.

<sup>11</sup> Recurso eletrônico, sem referência às páginas do exemplar físico.

gestão, onde atua muito mais como um facilitador para os diversos processos, projetos e departamentos da organização, do que como um fiscal contábil.

Segundo Delgado e Barandiarán (2018, p.11) as funções do *Controller* se dividem em três grandes áreas de atuação: o Planejamento, o Controle e a Informação. Segundo essa formulação, o Planejamento tem foco na proposição de, pelo menos, um objetivo estratégico para cada unidade organizacional, sendo necessário que tais objetivos estejam alinhados ao orçamento e demais recursos a serem disponibilizados pela organização. O Controle é responsável pelo monitoramento do alcance aos objetivos planejados e do uso dos recursos da organização, sendo possível ser desempenhado em formatos diversos de acordo com a estrutura e cultura organizacional. E a Informação é, por óbvio, fundamental, pois subsidia o Planejamento e o Controle por meio de um sistema de informações que reúne dados oriundos de todos os níveis de gestão organizacional e os relaciona de forma a oferecer uma visão global e objetiva da organização.

Na visão de GOMES e SALAS (*apud* CALIJURI, 2005, p. 31) o *Controller* ganha uma abrangência mais focada e, ao mesmo tempo, mais profunda. Em sua dissertação de mestrado, apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, denominada “O Papel do *Controller*: Um Estudo no Contexto Brasileiro”, Calijuri explica que existem duas perspectivas do controle: uma perspectiva limitada aos aspectos financeiros e outra mais ampla, relacionada à estratégia, estrutura e cultura organizacionais, ao comportamento individual e ao ambiente competitivo.

Em síntese, Calijuri (2005, p. 32) destaca que, nesta perspectiva mais ampla, para o efetivo suporte ao processo decisório da organização, o *Controller* deve focar seus esforços:

a) na prestação, de forma detalhada e global, de subsídios ao processo de gestão, entendido como planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios;

b) em proporcionar aos gestores a compreensão de que o resultado ótimo depende do perfeito conhecimento das relações entre os processos de trabalho da organização, contribuindo assim, para o alcance das metas ao passo em que os recursos são otimizados;

c) em prover sistemas de informação para apoio à gestão com informações aderentes aos modelos decisórios dos principais usuários na organização;

d) agir para a padronização, homogeneização de instrumentos e informações em todos os níveis da gestão da organização; e

e) compreender as demandas dos agentes que interagem com a organização, no sentido de identificá-las e atendê-las satisfatoriamente.

Segundo Calijuri (2005, p. 32), o *Controller* também contribui para a análise do seu próprio desempenho e do desempenho dos gestores ao formular orientações, regras e padrões para eventos, transações e atividades desempenhadas pelas unidades organizacionais, bem como oferecer meios para a avaliação dos resultados dos serviços que os gestores prestam à organização.

#### Visões Antecipativas: A habilidade do *Controller*

No ambiente organizacional, os dados reunidos geralmente não estão tão evidentes. Estão em meios informais, são parciais, pouco padronizados – tanto em forma, quanto em relação às regras de negócio –, são concebidos em vocabulário ambíguo e, por vezes, mostram-se contraditórios. No entanto, quando relacionados, possibilitam visões acerca das oportunidades de negócios e dos riscos (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2006, p.96)<sup>12</sup>.

Para prospectar e analisar, de maneira organizada, os sinais de riscos e as oportunidades de melhoria é necessário unir experiências de diversas áreas da organização, compartilhar entre grupos estratégicos e, desse compartilhamento, extrair conclusões e subsídios úteis à tomada de decisões. Mapeando constantemente esses grupos e seus representantes é possível alcançar uma visão mais clara sobre que ações podem ter impacto positivo ou negativo na organização. Logo,

---

<sup>12</sup> “A ideia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) vem sendo gradativamente propagada no cenário da acirrada concorrência em que se encontram mergulhadas grandes e pequenas empresas. Conhecida em francês como “*Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective*” (Lesca, 2003), em inglês como “*Environmental Scanning*” ou suas variantes “*Business Intelligence*” e “*Competitive Intelligence*” (Gilad e Gilad, 1986; Elenkov, 1997; Choo, 1998), e ainda em português pelos conceitos vizinhos “Inteligência Competitiva” ou “Monitoramento de Ambiente”, a IEAc deixa de ser uma abstração, um ideal, para ser efetivamente praticada em muitas organizações” (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2006, p. 94).

a gestão dos diversos relacionamentos da organização é, substancialmente, parte do trabalho do *Controller* (ANDREOLI, 2017, p.57).

Paulo Andreoli (2017, p.68), em seu livro sugestivamente intitulado “*Cellular Business Intelligence: uma questão de sobrevivência*”, elenca práticas que, não apenas retratam a gestão de temas atuais, mas também fornecem bases para a estratégia organizacional de longo prazo. Andreoli (2017, p.63) considera tais práticas a “democratização organizada do conhecimento”, pois visam:

- induzir as diversas áreas, que historicamente tendem a se fechar em si mesmas, a se integrarem às demais;
- estimular a formação de equipes multidisciplinares não apenas em situações específicas (crises ou oportunidades), mas no dia a dia; e
- evitar que as informações sejam apresentadas apenas em ocasiões específicas, como reuniões de diretoria ou encontros entre lideranças.

### Gestão organizacional orientada a Processos

Gerir significa administrar os recursos disponíveis de forma efetiva, eficaz e eficiente, visando ao alcance de objetivos. Processos de gestão acontecem, tanto na esfera global da organização, quanto dentro das suas diversas unidades. Assim o processo decisório de cada área deve estar em consonância com o processo decisório global (CALIJURI, 2005, p.27). Neste sentido, a estrutura organizacional influencia a estrutura do sistema de controle gerencial.

As unidades organizacionais devem atuar de forma coordenada para atingir o objetivo comum. É necessário que cada unidade tenha plena compreensão dos objetivos atrelados às suas competências e de como se relacionam com as demais unidades. Segundo ANTHONY e GOVINDARAJAN (*apud* CALIJURI, 2005, p. 34,) são três os tipos de estrutura organizacional: i) a funcional; b) a de unidade; e c) a matricial. Na primeira, cada executivo é responsável por uma função específica no processo da organização; na segunda, cada unidade organizacional é considerada uma parte semi-independente da organização, replicando dentro do contexto da unidade várias funções organizacionais; e na estrutura matricial as unidades funcionais têm duplas responsabilidades.

Analisando o Manual de Gestão por Processos Organizacionais da ANEEL (2015, p.13), percebemos que a Agência se alinha à categoria denominada “Estrutura de Unidade de Empresa”. O referido Manual contextualiza a Gestão por Processos e defende que, para que uma organização seja considerada de excelência, não basta ter uma gestão “de” processos em que cada área se preocupa apenas com a gestão e aprimoramento do seu processo na crença de que a simples soma das partes aumenta o desempenho final da organização, mas sim é necessário incorporar a gestão “por” processos e enxergar a organização de forma sistêmica e ampliada, dado que a maior parte dos processos não está restrita a apenas uma área da Agência:

“Assim sendo, para que a gestão por processos seja bem-sucedida, é imprescindível que: a) as áreas se enxerguem como parceiras; b) que o desempenho do processo seja medido e rastreado continuamente e por todos os envolvidos; e c) que os colaboradores sejam avaliados pelas suas contribuições para o sucesso do processo.

Em contrapartida, espera-se: a) gerenciamento alinhado à estratégia da organização; b) foco no desenvolvimento para o cliente; c) aplicação e análise permanente do desempenho dos processos, por meio de indicadores; e d) fortalecimento da comunicação em todos os níveis da organização” (Manual de Gestão por Processos Organizacionais da ANEEL, 2015, p.13).

O quadro a seguir, recortado do referido Manual, apresenta os principais benefícios da gestão por processos:

GESTÃO POR PROCESSOS



| BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS   |  |
|--|--|
| Para a organização   | Para o cliente   |
| Acompanhamento do desempenho permite respostas ágeis, controle de custos, qualidade e melhoria contínua. | Transformação dos processos impacta positivamente os clientes.   |
| Mudança no processo requer definições claras de responsabilidades e propriedades.                        | Executores do processo atendem melhor as expectativas das partes interessadas.   |
| Operações são bem mais compreendidas e o conhecimento é gerenciado.                                      |  |
| Para a liderança   | Para o executor do processo  |
| Embasa a tomada de decisão.  | Maior segurança e ciência de seus papéis e responsabilidades.  |
| Confirmação de que as atividades executadas em um processo geram valor.                                  |  |
| Melhoria de planejamento e projeções e otimização do desempenho em longo prazo.                          | Clareza de requisitos do ambiente de trabalho, com uso de ferramentas adequadas.   |
| Superação de obstáculos e fronteiras funcionais.   | Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza. |
| Facilitação de <i>benchmarking</i> de operações interno e externo.                                       |  |

**Quadro 1:** Benefícios da gestão de processos.  
 Fonte: G4F SOLUÇÕES CORPORATIVAS (2013)

No mesmo sentido, a apostila do módulo 3 do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (ENAP, 2014, p.14) elenca as principais características das organizações com gestão orientada por processos:

- “- baseadas em processos e equipes de trabalho;
- utilizam intensivamente a TI;
- permitem flexibilidade de autoridade e responsabilidade;
- funcionam em rede;
- têm o foco na demanda;

- possuem níveis hierárquicos reduzidos”.

#### O *Controller* na Estrutura Organizacional da ANEEL

E de que forma a atividade de *Controller* se desenvolve na estrutura organizacional da Agência? Quais são as unidades organizacionais (UORGs) envolvidas no *Controller* e de que forma se relacionam? A quem se reportam? Quais são as interfaces diretas e indiretas com as demais UORGs? Existe relações de hierarquia a serem estabelecidas?

Responder a essas questões, necessárias, significa mais do que definir a posição do *Controller* no organograma da organização. Tais questionamentos referem-se à distribuição de comando e à dose de poder de influência a serem atribuídos a essa atividade. Mônica S. S. Calijuri (2005, p.35) reflete sobre o real significado dessas decisões estruturais e aprofunda a reflexão:

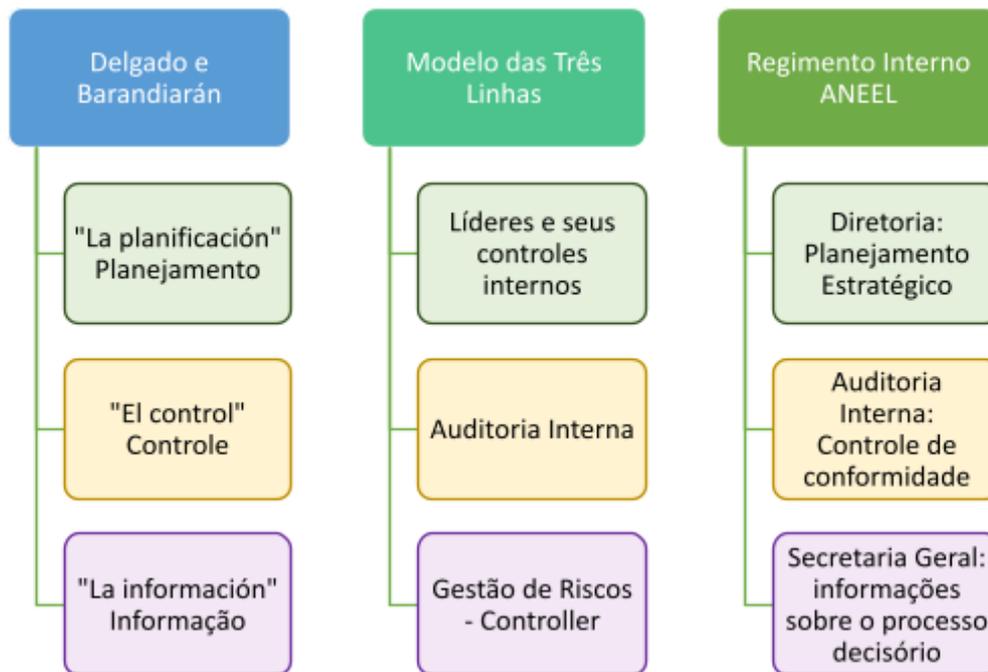
“Para influenciar o comportamento, o profissional deve ter poder e este pode estar relacionado à posição na estrutura organizacional da empresa. Porém, para influenciar e controlar pessoas existem limitações da autoridade formal recebida e revelada no organograma da empresa. A autoridade formal é o direito oficial e institucionalizado de um administrador de tomar decisões que afetam o comportamento de seus subordinados.”

Apesar de não ser determinante, o organograma fornece indicações de onde o poder emana, pois o ocupante do cargo detém autoridade para exercê-lo. ANTHONY e GOVINDARAJAN ponderam que o papel do *Controller* é de assessoramento (*apud* CALIJURI, 2005, p.37):

“A função de Controladoria é uma função de assessoria, no organograma. Embora o *Controller* seja usualmente responsável pelo projeto e pela operação de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha.”

Ao relacionarmos a estrutura proposta por Delgado e Barandiarán com o Modelo das Três Linhas, elaborado pela IIA, com o Regimento Interno da ANEEL e com a Portaria 6.158/2019 – que estabeleceu a estrutura e o funcionamento interno da Secretaria Geral da ANEEL (SGE) –, percebemos que a base “Informação”, de Delgado e Barandiarán, está aderente ao perfil do *Controller*, definido pela IIA, e também a competências delegadas à SGE como “Prover

informações e elaborar relatórios estatísticos dos dados relacionados ao processo decisório na ANEEL” (ANEEL, 2019). Podemos ilustrar essa simetria por meio do esquema a seguir:



Respondendo, enfim, às perguntas que abriram essa seção, podemos dizer que, dado o modelo de gestão por processos da ANEEL, ela se desenvolve em um modelo de controladoria tripartite, onde o Gabinete do Diretor Geral é o ponto focal do planejamento, a Auditoria Interna realiza o controle de conformidade e a Secretaria Geral desempenha a função de *Controller*, limitada a assessorar as duas outras bases, mantendo uma permanente interface com as demais unidades organizacionais e integrando as regras de negócio que geram dados sobre a atividade da Agência, com vistas a apoiar o processo decisório por meio de relatórios gerenciais.

Sobre as relações de hierarquia, o modelo de gestão por processos, institucionalizado na ANEEL por meio do Regimento Interno e de suas Portarias de estruturação de unidades organizacionais, já contempla a distribuição de poderes necessária ao exercício, pela SGE, das funções do *Controller*.

---

## *Business Intelligence*

Os primeiros sistemas de *Business Intelligence* - BI datam da década de 70, no entanto, existem registros que demonstram que povos antigos, como Persas, Fenícios e Egípcios, já realizavam análises em BI de maneira empírica<sup>13</sup>.

Já nos tempos modernos, os primeiros sistemas de BI exigiam intensa e exaustiva programação, demandavam longos períodos de processamento para oferecer resultados e dispendiam vultoso recursos para implantação. Somente com a criação do sistema operacional Windows que a tecnologia de BI ganhou interfaces gráficas, rapidez e uma maior flexibilidade de análise (SERRA, *apud* DALFOVO e TAMBORLIN, 2010, n.p.<sup>14</sup>).

Nos métodos tradicionais de análise de informações, ao levantarmos dados, encontramos registros informais, incompletos, despadronizados, incertos, ambíguos, fragmentados e contraditórios e, muitas vezes, acabamos por descartá-los. No entanto, se esses registros pudessem ser cruzados a outros de mesma natureza – não considerados inicialmente devido às limitações de processamento –, possibilitariam uma visão diferente e inovadora das oportunidades e dos riscos a que o negócio está sujeito. Em meio a tantos registros, o esforço está em diferenciar o que pode gerar visões gerenciais, do que deve ser descartado.

Refletindo sobre o volume de informações que o ambiente de negócios passou a absorver com o advento da globalização e da internet, Paulo Andreoli (2017, p.37) apresenta argumentos que revelam que a dificuldade que a ANEEL enfrenta para a seleção de dados gerenciais é análoga ao contexto de muitas outras organizações dos setores público e privado:

“O desafio é separar o que é ou não necessário a seu funcionamento e o que pode ser estratégico a seu negócio. Em outras palavras: é encontrar o trigo no meio de uma

---

<sup>13</sup> Em pesquisa apresentada no livro “*Business Intelligence: tecnologia, inovação, empreendedorismo, a integração do conhecimento com sistemas de informação*”, Dalfovo e Tamborlin (2010, n.p.) reuniram fatos curiosos sobre a origem da *Business Intelligence* nas culturas Persa, Fenícia e Egípcia: “Tais povos cruzavam informações oferecidas da natureza para tomar decisões que permitissem a melhoria da vida de suas comunidades. Um exemplo são os Egípcios, que viviam numa região quente e árida, mas que usufruíam de um meio de irrigação agrícola muito importante: o rio. Os egípcios dependiam quase que totalmente das cheias periódicas do Nilo (o maior rio do mundo em extensão), pois ele adubava as margens, para que os grãos pudessem ser semeados. Há mais de 40 séculos, informações eram armazenadas sobre essas cheias e todos os episódios externos que aconteciam paralelamente, tais como estado da lua, temperatura, período da seca e de chuvas e o nível que o rio atingia. Com isso, era possível tomar decisões que resultassem na melhoria da qualidade de vida de suas comunidades.” (ROSINI; PALMISANO, *apud* DALFOVO e TAMBORLIN, 2010).

<sup>14</sup> Recurso eletrônico, sem referência às páginas do exemplar físico.

montanha de joio e transformá-lo em alimento que estimule o “posicionamento sustentável” da empresa no mercado. E, note-se bem, em um ambiente onde tudo pode mudar em questões de segundos!”

A metodologia de *Business Intelligence* pode ser definida como um conjunto de técnicas de apoio à decisão baseado na reunião de diversos recursos lógicos, matemáticos e visuais empregados na extração, transformação, cruzamento e análise de grandes volumes de dados, produzindo conhecimento (LEME FILHO, *apud* DALFOVO e TAMBORLIN, 2010, n.p.<sup>15</sup>). A partir de análises de BI é possível identificar padrões de desempenho e de comportamentos e, sendo eles prejudiciais, agir de forma antecipada para evitar ou mitigar os efeitos de novas ocorrências. É possível também identificar lacunas e/ou agrupamentos que possibilitem visualizar oportunidades e necessidades de ação.

### Componentes da Cultura de Inovação

O artigo “Inovação no Setor Público: avanços e caminho a seguir no Brasil”, elaborado pelos professores Pedro Cavalcante e Marizaura Camões (2017, p.257-259), como conclusão do livro “Inovação No Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil”, elencou nove fatores como principais facilitadores necessários aos processos inovadores, cujos significados sintetizei a seguir:

1. **Constituição de espaços de criatividade:** ambiente voltado ao experimentalismo.
2. **Liderança:** patrocínio da alta gestão.
3. **Incentivos:** iniciativas que tendem a melhorar o clima organizacional e a promover o engajamento dos servidores.
4. **Eventos de aprendizagem:** nivelamento e treinamento para enfrentar os desafios inerentes ao processo inovador.
5. **Demonstrar resultados:** avaliar e monitorar os resultados e impactos obtidos, visando a comprovar consequências positivas à unidade responsável e, sobretudo, ao público-alvo, de modo a manter o apoio e as condições/recursos necessários à plena implementação do projeto.
6. **Prototipagem e projeto-piloto:** melhores serão os resultados, quando estes forem testados de maneira rápida, barata e o quanto antes.

---

<sup>15</sup> Recurso eletrônico, sem referência às páginas do exemplar físico.

7. **Gestão do conhecimento:** organizar de forma sistemática os conhecimentos das experiências bem-sucedidas e relativas às falhas do projeto.
8. **Cocriação/coprodução:** práticas de colaboração e parcerias.
9. **Valorização de equipes interdisciplinares:** Aproveitamento máximo dos diferentes conhecimentos e habilidades do corpo funcional de modo a potencializar sua capacidade criativa.

**COMPONENTES DA CULTURA DE INOVAÇÃO (CAVALCANTE e CAMÕES, 2017, p.257)**



Os nove componentes da cultura de inovação acima elencados constituem critérios aplicáveis a análises que pretendam avaliar a condução de projetos de inovação e a influência nos seus resultados. Desta forma, considerando a temática do curso a que se presta este estudo – MBA Pessoas, Inovação e Resultados –, essa função será adotada para avaliar o quanto da cultura de inovação foi aplicada na implementação do *Controller* na ANEEL.

---

### Capítulo III: Metodologia:

Esse trabalho, além de discutir os métodos empregados para a implementação de uma solução de controle de prazos, tem por objetivo revelar como foi o processo de compreensão da demanda emanada pela alta liderança da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e destacar quais foram os principais resultados obtidos e os aprendizados proporcionados pela experiência.

A pesquisa consistiu em um estudo de um caso específico, ocorrido na Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, entre os anos de 2019 e 2021. Adotei um estudo de caso, pois essa metodologia permite investigar de forma avaliativa uma experiência prática a partir de questões do tipo “quais” foram as posturas e escolhas feitas no processo que são aderentes ao pensamento inovador e “como” foram enfrentadas as principais barreiras.

Bedrettin Yazan (2016, p. 157-159), em trabalho acerca da metodologia Estudo de Caso, em que buscou captar os pontos divergentes, convergentes e complementares entre as perspectivas de três teóricos – Robert Yin, Sharan Merriam e Robert Stake –, apresentou características dessa metodologia que a torna indicada para o desenvolvimento do presente trabalho, são elas:

- a) considera a inter-relação entre o fenômeno e os seus contextos (YIN, *apud* YAZAN, 2016, p. 157-159);
- b) baseia o estudo em suas observações de campo (STAKE, *apud* YAZAN, 2016, p. 157-159); e
- c) baseia-se em algum tipo de fenômeno que ocorre num contexto limitado (MERRIAM, *apud* YAZAN, 2016, p. 157-159).

Para elaboração deste artigo, conduzi minha pesquisa de três maneiras – revisão bibliográfica sobre controladoria, gestão e *Business Intelligence*, entrevistas semiestruturadas com a equipe da Auditoria Interna e com o Secretário Geral da ANEEL, além de análise de normas de estruturação organizacional e de documentos recolhidos nos sistemas de instrução processual da Agência. Adicionalmente, enquanto servidora lotada na Secretaria Geral da

ANEEL, onde atuo como coordenadora do Núcleo de Gestão Estratégica de Projetos – NGEP/SGE<sup>16</sup>, estou diretamente implicada no projeto objeto do presente estudo.

Dessa forma, a revisão bibliográfica, as entrevistas e a análise de documentos e normativos não ocorreram em etapas sequenciais, mas sim entremeadas. À medida que me aprofundava na teoria, indagações acerca de como ela se manifestava na ANEEL me impulsionaram a procurar pessoas envolvidas na origem da demanda objeto do caso em estudo para investigar sua gênese e recolher indicações de fontes documentais esclarecedoras.

A fim de consolidar as informações recolhidas nesta pesquisa e, considerando a temática do curso a que se presta o presente estudo – MBA Pessoas, Inovação e Resultados –, decidi utilizar os nove componentes da cultura de inovação abordados no Referencial Teórico desse trabalho como indicadores de avaliação das posturas e escolhas feitas no processo de implementação da solução e das estratégias utilizadas no enfrentamento às principais barreiras.

---

---

<sup>16</sup> O NGEP realiza, em interface com os três macroprocessos da SGE, atividades de pesquisa, ideação, proposição, planejamento e prototipagem de soluções, a partir de problemas identificados pela liderança da SGE. Possui foco na instauração de uma cultura de Gestão do Conhecimento e Transformação Digital, usando ferramentas inovadoras de integração entre as demais Unidades Organizacionais da ANEEL, para potencializar os resultados. Busca, assim, contribuir para o aprimoramento do processo decisório em todas as instâncias da Agência, com vistas a fortalecer a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória.

## Capítulo IV: A implementação do *Controller* na Aneel

O provimento de informações e relatórios estatísticos relacionados ao processo decisório na ANEEL é uma das atividades desenvolvidas pela Secretaria Geral – SGE justamente por ser, essa URG, a gestora das ferramentas que dão suporte aos processos de trabalho que interligam o recebimento de demandas à emissão de respostas à sociedade.

No início de 2019, a Diretoria da ANEEL demandou o provimento de novas visões gerenciais que retratassem o desempenho das UORGs quanto aos prazos de atendimento das demandas externas com entrada no Protocolo Geral da Agência – ao que chamou de *Controller*.

Ao passar tal missão para a SGE, a Diretoria solicitou o desenvolvimento de uma solução de tecnologia que respondesse de forma célere às seguintes perguntas: Quais são as demandas que chegam na ANEEL? Quais são as UORGs designadas para responder cada demanda? As UORGs respondem as demandas de forma tempestiva?

### Diagnóstico e Escuta

A Diretoria e a Secretaria Geral tinham conhecimento de que muitas UORGs possuíam controles internos e, por essa razão, sugeriram a reunião desses controles em um único instrumento. Nesse sentido três fatores foram considerados para avaliar as possibilidades de sucesso dessa proposição:

1. A ANEEL é estruturada por processos. Esses processos possuem natureza diferentes (Regulação, Outorga, Fiscalização etc.) e essa diferença se reflete nos fluxos de instrução processual das UORGs (por exemplo: a ‘Outorga’ atua sob demanda, analisando pleitos dos agentes do Setor Elétrico, enquanto a ‘Fiscalização’ atua, majoritariamente, por campanhas em que é ela quem emite demandas a serem respondidas pelos agentes do Setor);
2. A ANEEL possui hierarquia horizontal, de modo que cada Superintendente define livremente a estrutura da sua equipe. Desta forma, algumas UORGs se subdividem em coordenações, outras não. Isso torna o fluxo de instrução processual diferente em cada UORG;
3. Embora a ANEEL possua um SIGAD – Sistema Integrado de Gestão Arquivística que é usado para registrar toda a instrução processual dentro da Agência, esse sistema

(denominado SICNET) não possui as funções de uma ferramenta gerencial de modo que, apesar de registrar metadados sobre cada documento nele cadastrado (tramitações, juntadas, interessados etc.), não possui funções que os organizem de forma a auxiliar a identificação de, por exemplo, onde estão os gargalos de produtividade e quais são os fatores que contribuem para a sua formação.

Buscou-se, então, ouvir pessoas com funções de distribuição de demandas nas UORGs e ficou evidenciado que o maior dificultador para a unificação dos diversos controles de respostas às demandas externas residia no fato de que foram concebidos em diferentes plataformas (planilhas, sistemas etc.) e com regras de negócio diferentes que foram elaboradas de acordo com a estrutura interna de cada UORG.

Outra possibilidade aventada foi desenvolver uma planilha com colunas relativas às perguntas para as quais se pretendia obter respostas para o *Controller* e enviá-la a cada uma das UORGs para que a preenchessem e a devolvessem, periodicamente, para a SGE. Valendo-se da escuta obtida junto às UORGs, a SGE obteve as seguintes percepções acerca de atividades que exigem preenchimentos periódicos de planilhas:

1. Dado o enorme volume de atos produzidos nas UORGs, e considerando as dificuldades de obter dados a partir do SICNET, esse tipo de atividade gera um grande desgaste de energia e de tempo e provoca atraso na execução das demais atividades dos colaboradores; e
2. As ferramentas de distribuição de demandas desenvolvidas internamente às UORGs foram concebidas segundo regras de negócio internas e, por isso, não fornecem relatórios aderentes às necessidades da Diretoria, para o que seria necessário imputar às UORGs novas ações de controle unicamente para atendimento das necessidades do *Controller*.

Desse exercício de escuta, surgiram duas diretrizes que seguiram norteando o processo de implementação da solução:

- I. Precisaria ser baseada em regras de negócio que se aplicassem igualmente em todas as UORGs;
- II. Precisaria desonerar as UORGs do trabalho de coleta de dados.

### Primeira fase: Prototipagem

A ANEEL precisaria, portanto, de um coletor de dados automático que perpassasse igualmente todas as UORGs. Dessa forma, considerando que um dos princípios da inovação é gerar soluções aproveitando ao máximo recursos já disponíveis a partir de um novo olhar sobre suas funcionalidades, buscou-se mapear as ferramentas existentes na ANEEL com potencial para sustentar a solução a ser implementada, das quais se destacaram:

#### ❖ O SICNET

Enquanto gestora do SICNET, a SGE conhece os dados armazenados nesse sistema: como o registro de cada documento que entra pelo Protocolo Geral, tipologias, datas, assuntos e UORGs de destino, além de outras tantas informações.

#### ❖ O Power BI

A ANEEL possui licença corporativa do Microsoft Office 365, uma “suíte de aplicativos” que reunidos produzem sistemas *low code* (com baixa necessidade de codificação), que dispensam os custos de desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação exclusivas para a ANEEL. Entre os aplicativos do Office 365, está o Power BI que permite a criação de relatórios dinâmicos a partir do cadastramento de dados em um arquivo próprio, ou por meio da integração a um outro sistema. No entanto, a equipe designada para implementar a solução não possuía habilidades necessárias à conexão do SICNET ao Power BI.

A Superintendência de Gestão Técnica da Informação da ANEEL – SGI disponibiliza para a Agência uma equipe dedicada a desenvolver painéis com esse aplicativo. Dessa forma, um Analista de BI foi designado para coletar, junto à equipe de implementação da solução, informações sobre quais dados do SICNET deveriam ser extraídos e quais visões gráficas deveriam ser produzidas.

Realizada a conexão do SICNET ao Power BI, surpreendentemente o primeiro painel não forneceu as visões almejadas. No entanto, as razões desse suposto insucesso acabaram por fornecer outras visões também significativas:

1. Existiam regras de negócio no SICNET que produziam comportamentos incompatíveis com a lógica do *Controller*;

2. Os usuários, em geral, não utilizavam adequadamente os campos oferecidos para qualificação dos documentos, deixando de informar dados essenciais para a análise pretendida no projeto:
  - a. O campo que indica o número do protocolo da demanda a que o documento se presta a responder não era obrigatório e muito raramente era preenchido;
  - b. Os assuntos dos documentos eram cadastrados em linguagem natural livre, sem classificações padronizadas;
  - c. O campo que determina o prazo de resposta para as demandas não era obrigatório e muito raramente era preenchido.

Apesar de não ter alcançado as visões almejadas, a equipe de desenvolvimento da solução obteve visões gráficas e numéricas que proporcionaram um melhor conhecimento da Agência sobre si e que indicaram pontos a serem aprimorados para o alcance dos objetivos do projeto: para que as visões produzidas no painel de Power BI fossem ampliadas e mais detalhadas, seria necessário padronizar, para toda a Agência, procedimentos de cadastro e indexação de informações, visando uma melhor qualificação dos dados do SICNET.

#### Segunda fase: Padronização e Colaboração

Durante um ano, foram realizados aperfeiçoamentos na base de dados do SICNET a partir dos quais foi possível desenvolver um modelo de extração de dados (conhecido como “ETL”<sup>17</sup> ou, simplesmente, “cubo”). Também foram realizadas ações de padronização de procedimentos na Agência<sup>18</sup>.

A estratégia usada para viabilizar a padronização em todas as UORGs da ANEEL foi começar por um projeto-piloto, realizado em parceria com o Gabinete do Diretor Geral (GDG), o Núcleo de Gestão de Documentos (GEDOC/SGE) e a Superintendência de Fiscalização Econômica e Financeira (SFF). No projeto-piloto, a SFF classificou as demandas enquadradas em um dos seus processos de trabalho, padronizou o cadastramento desses documentos e de seus

---

<sup>17</sup> “ETL”, do termo em inglês *Extract Transform and Load*, em tradução literal, Extrair, Transformar e Carregar é um tipo de integração de dados de diversas fontes em três etapas.

<sup>18</sup> Embora padronizar procedimentos a serem adotados em toda a Agência demande um grande esforço, ele não se presta apenas ao *Controller*, pois a produção de dados padronizados, claros e editáveis é requisito básico a ser atendido por qualquer organização que almeje usufruir minimamente dos benefícios da automação – e que, no caso da Administração Pública, é obrigação instituída pelo Decreto 9.319/2018 e também premissa da Política Nacional de Dados Abertos instituída pelo Governo Federal pelo Decreto 8.777/2016.

fluxos de instrução e, como resultado, produziu um painel de BI personalizado, a partir do “cubo” do SICNET, com atualização automática e em tempo real e que apresenta visões gerenciais sobre o estoque de demandas a serem atendidas e sobre a produtividade da sua equipe.

Para reforçar a adesão das demais UORGs afetadas, identificou-se como necessário garantir a total compreensão pelo público atingido sobre os objetivos e os benefícios proporcionados pela ferramenta de gestão que está sendo desenvolvida a partir da conexão dos dados do SICNET ao Power BI, e sobre os aspectos que a diferencia da função do *Controller* em si. Desta forma, uma ação de comunicação foi acionada pela Diretoria da ANEEL que recomendou a desvinculação dos conceitos da ferramenta de gestão da conotação do termo “controle”, já que Liberdade e Autonomia são valores caros a todos e deverão ser respeitados na Agência. Foi então escolhido um nome específico para a ferramenta: Maestro.

A campanha de comunicação reforçou as diretrizes do Maestro:

- “Não é fiscalização, é Acompanhamento”: O Maestro não funciona como mecanismo de controle das demandas e não tem o objetivo de avaliar ou punir.
- “Não é competição, é Informação”: Os dados levantados contribuem para a melhoria contínua do trabalho da ANEEL e não tem a proposta de estabelecer comparações entre o trabalho das UORGs.
- “Não é mais uma tarefa, é Automatização”: A ideia foi desonerar as UORGs da elaboração de relatórios periódicos de tempestividade e oferecer mecanismos para a aquisição de informações gerenciais automaticamente.

Considerando, ainda, as agendas de trabalho e a imposição do teletrabalho no contexto de Pandemia, ações de mobilização e de adesão foram agregadas ao projeto de comunicação. Nesse sentido foi desenvolvida uma plataforma de colaboração on-line suportada por dois outros aplicativos da suíte Office 365: O Teams e o SharePoint<sup>19</sup>.

No menu da tela de postagens do Teams, foi disponibilizado um *link* para uma página no SharePoint com um texto explicativo sobre o Maestro, um vídeo tutorial, uma apresentação sobre

---

<sup>19</sup> O Microsoft Teams é uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho. E o SharePoint é uma plataforma de aplicações web da Microsoft, com utilização na criação de portais e intranets empresariais, gestão de conteúdo, gestão documental e criação de portais colaborativos.

a concepção da ferramenta de gestão, um painel em BI com visualizações gráficas dos dados sobre o atendimento às demandas, uma planilha em Excel com esses dados e uma lista de “FAQ - Perguntas e Respostas Frequentes”. A meta inicial das UORGs foi conferir a conformidade da base de dados e qualificar os registros de documentos para, assim, viabilizar a produção colaborativa de novos painéis para subsidiá-los na alocação dos recursos humanos.

#### Terceira fase: O Maestro

O Maestro é uma ferramenta transversal de autogestão e controle descentralizado das demandas protocoladas na ANEEL, fundamentada em Banco de Dados, *Business Intelligence*, Padronização e Colaboração. Foi desenvolvido para subsidiar as atividades do *Controller*, e seu escopo limita-se às equipes e lideranças da alta gestão e das áreas finalísticas da ANEEL. Contribuirá para o monitoramento e o aprimoramento dos fluxos de instrução, possibilitando um atendimento das demandas externas mais célere e eficiente.

O Maestro foi projetado conforme as necessidades da Diretoria e das UORGs. Sua base de dados é atualizada mensalmente e quanto mais clara e padronizada for a instrução dentro das UORGs, melhores serão as visões oferecidas a cada atualização.

Atentos aos resultados da fase de prototipagem e da percepção sobre a necessidade de facilitar a padronização do cadastramento de documentos, junto aos usuários das áreas finalísticas, decidiu-se redirecionar o foco do Maestro para que se preste, inicialmente, a subsidiar as UORGs na obtenção de dados sobre as demandas que recebem do Protocolo Geral e facilitar a classificação e qualificação desses documentos para o conhecimento dos prazos máximos de resposta. Pretende-se, dessa forma, proporcionar segurança às lideranças setoriais para pactuarem, junto à Diretoria, os prazos de resposta a serem compromissados com a sociedade.

#### Principais etapas da implementação

O fluxograma a seguir, de concepção própria, reconstrói a sequência das ações que levaram ao desenvolvimento do Maestro:



### Recursos utilizados

#### ❖ Recursos Financeiros

O Maestro foi desenvolvido exclusivamente com pessoal e tecnologia já disponíveis na Agência, de modo que não foi necessário desembolso de nenhum valor financeiro específico, o que já é um ótimo indicador de economicidade. Para tanto, foi necessário um esforço de planejamento e simplificação de atividades de modo a permitir que todo o projeto fosse desenvolvido sem prejudicar o andamento das demais atividades a cargo dos envolvidos.

#### ❖ Recursos Humanos

Para o desenvolvimento coletivo de uma solução transversal e descentralizada, o essencial é que se mobilize colaboradores com habilidades diversificadas e vivência em postos estratégicos da Agência. Desta forma o caminho escolhido não foi o de selecionar uma equipe dedicada, pois limitaria o número de integrantes a um contingente reduzido para não prejudicar o desempenho das demais atividades na Agência. Alternativamente, decidiu-se por compor uma equipe ampla com grande diversidade de competências e habilidades que, embora não estivessem cedidos exclusivamente para o projeto do Maestro, pudessem lançar mão de estratégias de revezamento para garantir a manutenção de suas demais atividades na Agência.

#### **Equipe de desenvolvimento do Maestro:**

| Equipe                        | Composição                           |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Desenvolvimento – SGE:</i> | 1 liderança setorial<br>3 servidores |

---

|  |  |
|--|--|
|  | 5 colaboradores terceirizados (analistas de informação)  |
| <i>Programação em BI – SGI:</i>                  | 1 servidor<br>1 coordenador<br>1 analista de BI<br>1 programador de BI<br>1 desenvolvedor de painéis em BI |
| <i>Planejamento e institucionalização - GDG:</i> | 3 servidores   |
| <i>Projeto-Piloto (GEDOC/SGE e SFF)</i>          | 4 servidores<br>1 coordenadora<br>4 colaboradores terceirizados (equipe de apoio)                          |

❖ Recursos Tecnológicos

- SICNET: Sistema Integrado de Gestão Arquivística (SIGAD);
- Office 365: Power BI, SharePoint, Teams.

---

## Capítulo V: Análise do Caso

### Principais barreiras e como foram enfrentadas

#### Agendas de trabalho da alta liderança sobrecarregadas:

Devido às agendas de trabalho da alta liderança, que são altamente sobrecarregadas, uma das maiores dificuldades de todo o processo de implementação da solução foi obter detalhes sobre as percepções acerca do problema por meio do depoimento direto dos Diretores da Agência.

É importante destacar que a sobrecarga das agendas da alta liderança é natural do contexto dessa posição organizacional, razão pela qual não pode ser confundida com falta de patrocínio. Apesar de configurar uma barreira, deve ser enfrentada com estratégias que busquem contorná-la ao invés de eliminá-la. Dessa forma, foi necessário otimizar os encontros com a Diretoria por meio de apresentações assertivas e questionamentos objetivos para compreensão do problema e identificação das dores a serem tratadas e/ou curadas.

Adicionalmente, indagações acerca da adequabilidade dos caminhos escolhidos aos anseios da Diretoria, que ocorriam à equipe de implementação ao longo do processo, eram respondidas em tese, por meio de um exercício de empatia que utilizou a análise de personas para projetar necessidades e afetos e, posteriormente, submetidas para validação em bloco pelas lideranças.

#### Receio da perda de liberdade gerencial:

O anseio pelo alcance da “cura” para a “dor” sentida pela Diretoria parece ter sido uma das razões que levou à inclusão da função de *Controller* em uma norma sem que, antes, fosse realizado um debate interno amplo e subsidiado por informações acerca de seus atributos e vantagens para a gestão na Agência. Embora a norma tenha sido submetida a audiência pública interna, a falta desse debate prévio fez com que o *Controller* não atraísse atenção suficiente para gerar, no âmbito da consulta pública, a devida compreensão de seus objetivos, implicações e vantagens. Esses pontos emergiram quando a equipe de implementação do Maestro procurou as lideranças setoriais para diagnosticar o estado da arte do controle de prazos de cada UORG.

É sabido que diretrizes emanadas sem escuta aos públicos afetados, dificultam a compreensão de seus objetivos e vantagens, além de gerarem aversão. E, considerando que na

ANEEL as UORGs são as titulares dos dados que subsidiam as análises do *Controller*, foi necessário dar um passo atrás para desfazer qualquer mal-entendido e seu decorrente sentimento de defesa.

Para superar essa barreira foi essencial estabelecer uma relação de confiança com os interlocutores do projeto, de modo a engajá-los num objetivo em comum. Isso requereu ações de escuta a grupos focais, de comunicação por meio de vídeos curtos, “FAQs” (Perguntas e Respostas Frequentes) e tutoriais, além de abertura à negociação de benefícios não apenas para a alta liderança, mas também para todos os demais públicos afetados.

Fluxos de trabalho concebidos sob diferentes prioridades e regras de negócio:

A ANEEL possui vinte e quatro unidades organizacionais (UORGs) que desenvolvem uma multiplicidade de processos de trabalho, todos inter-relacionados. Esse levantamento não apenas aponta para a produção de uma enorme quantidade de dados, mas também para um alto nível de complexidade. Dessa forma, identificar os pontos de inter-relacionamento entre os processos de trabalho é essencial.

Para tanto, o projeto-piloto também se concentrou em padronizar uma forma simples para que as UORGs atualizem seus processos de trabalho constantemente, sempre destacando os pontos de conexão entre os processos de trabalho. O projeto-piloto também incluiu a padronização de regras de negócio para um fluxo de instrução processual raiz, possibilitando às UORGs estabelecerem livremente seus fluxos de instrução derivados.

Inexistência de um banco de dados construído sob a ótica da *Business Intelligence*:

A ANEEL conta com um sistema de gestão arquivística (o SICNET), porém, esse sistema não possui funções que organizem os dados de forma a auxiliar a identificação de gargalos de produtividade, ou quais seriam seus fatores geradores. Conhecida como “BI” a *Business Intelligence* fornece recursos lógicos, matemáticos e visuais empregados a partir da extração, transformação, cruzamento e análise de dados. Embora a ANEEL não dispusesse da necessária padronização de bancos de dados para obtenção das visões gerenciais almejadas, mesmo antes de alcançar a padronização necessária, o Maestro produziu visões que, mesmo limitadas, foram essenciais para identificar as prioridades da ação de padronização. As padronizações prioritárias

foram testadas no projeto-piloto o que foi essencial para definir a estratégia de avanço do projeto para as demais UORGs da Agência.

#### Inexperiência em operação de sistemas de *Business Intelligence*:

Embora a equipe específica da SGE não tivesse domínio das ferramentas de BI, a Superintendência de Gestão Técnica da Informação (SGI) disponibiliza contratos especializados em serviços TI. Desta forma, a SGE utilizou os recursos disponibilizados pela SGI para o desenvolvimento do modelo de extração de dados do SICNET para o Power BI e para prototipagem dos primeiros painéis. O modelo de dados criado, também conhecido como “cubo”, é a matriz para replicação e aprimoramento de painéis em BI a partir de uma base única, o SICNET. Isso significa dizer que, para quaisquer novas visões que se façam necessárias ao longo do ciclo de vida do Maestro, não será necessário realizar novas ações de extração – quando muito, poderão ser necessárias apenas evoluções pontuais. E, para que a SGE tornasse a manutenção do Maestro independente dos contratos da SGI, a equipe de desenvolvimento buscou “alfabetização em dados” (*data literacy*) para entender as potencialidades da tecnologia, identificar e testar caminhos alternativos e, assim, prover autonomamente as futuras evoluções.

#### Objetivos x Resultados

A seguir, é apresentada uma tabela<sup>20</sup> em que relaciono os objetivos específicos e as metas definidas para o projeto, aos resultados alcançados:

| Objetivo da iniciativa   | Meta                                | Resultados alcançados  | Período de apuração                               | Como avaliou?                                      |
|--|-------------------------------------|--|---|--|
| <i>Unificar o controle de atendimento das demandas protocoladas na ANEEL</i> | Solução com base de dados integrada | “Cubo” (matriz para replicação e aprimoramento de painéis em BI) | Agosto de 2019:<br>6 meses após início do projeto | Formalização da aprovação por e-mail institucional |

<sup>20</sup> Inspirada no formulário de inscrição preenchido para participação, do Maestro, no 25º Concurso Inovação no Setor Público (disponível em <https://inovacao.enap.gov.br/>. Consultado em 03/05/2021).

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <p><i>Desonerar as UORGs da elaboração periódica de relatórios de tempestividade para atendimento de demandas e avaliação de desempenho institucional</i></p> | <p>Automatizar a disponibilidade de relatórios de tempestividade</p>   | <p>Disponibilização, via Teams, de uma página no SharePoint para cada UORG finalística, contendo explicações sobre o Maestro, um vídeo tutorial, uma apresentação sobre a concepção da solução, um painel em BI com os gráficos atualmente disponibilizados, uma planilha em Excel com os dados completos da extração e um “FAQ”.</p>                                       | <p>Agosto de 2020:<br/>1 ano após o início do projeto</p>                         | <p>Consulta ao SharePoint e Equipes de Teams</p> |
| <p><i>Fornecer visões gerenciais acerca do desempenho das UORGs relativamente ao atendimento das demandas protocoladas na ANEEL</i></p>                       | <p>Disponibilizar um painel de Power BI que ofereça visões gerenciais a partir dos dados armazenados no SICNET</p> | <p>Desenvolvimento de um painel em BI que agrupa as demandas em faixas de emissão e de espera por resposta. O painel visa a subsidiar as UORGs na classificação dos documentos e qualificação do cadastro de modo a subsidiar a pactuação de prazos meta para as análises, que sejam exequíveis pelas UORGs e, ao mesmo tempo, atendam às necessidades dos demandantes.</p> | <p>Maio de 2021:<br/>2 anos após o início do projeto com atualizações mensais</p> | <p>Servidor de BI da Agência</p>                 |

### Avaliação da execução sob a ótica da Cultura de Inovação

Para avaliar as estratégias adotadas no processo de implementação do *Controller* e no enfrentamento de barreiras, sob a ótica da inovação, utilizei como indicadores os nove “Componentes da Cultura de Inovação”, apresentados no Referencial Teórico deste trabalho.

O grau de aplicação de cada critério foi atribuído a partir de julgamento subjetivo, porém lastreado em justificativas registradas na tabela, onde procurei apontar os elementos positivos e os elementos negativos observados na pesquisa e que influenciaram minha avaliação.

| CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO  | AVALIAÇÃO  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p>1. Constituição de espaços de criatividade: Ambiente voltado ao experimentalismo.</p> | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.<br/>           AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Intermediário.<br/>           JUSTIFICATIVA: Embora não tenha sido criado um espaço físico exclusivo para o desenvolvimento da inovação, a SGE encarregou o Núcleo de Gestão Estratégica de Projetos - NGEP de desenvolver a solução. E o NGEP é um espaço – mesmo que em sentido abstrato – de criação interativa, cuja equipe é estimulada à proposição livre em sede experimental, com disponibilidade de tempo para desenvolver ações sob a ótica de tentativa e erro.</p>   |  |  |  |
| <p>2. Liderança: Patrocínio da alta gestão.</p>  | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.<br/>           AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Alto.<br/>           JUSTIFICATIVA: O Maestro é fruto de uma necessidade direta da alta liderança da ANEEL. Conforme observado na análise do enfrentamento de barreiras à inovação, a sobrecarga das agendas da alta liderança é natural do contexto organizacional e não deve ser confundida com falta de patrocínio. Toda a estrutura técnica e apoio especializado foram prontamente supridos, bem como, a chancela da Diretoria junto às lideranças setoriais para que subsidiassem a equipe de implementação sempre que requisitados.</p> |  |  |  |

|   |  |
|---|--|
| <p>3. Incentivos: Iniciativas que tendem a melhorar o clima organizacional e promover o engajamento dos servidores.</p> | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.</p> <p>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Baixo.</p> <p>JUSTIFICATIVA: O projeto foi estruturado para oferecer benefícios não apenas para a alta liderança, mas também para as lideranças setoriais – já que são as detentoras dos dados necessários ao <i>Controller</i>. Entre os benefícios, está a transferência de conhecimento e de instrumentos de gestão (“cubo” e padronização), além de o desenvolvimento de painéis em BI, cujas visões também auxiliem a gestão na ponta. Além disso, foi estabelecida como uma das diretrizes de base, desonerar as UORGs dos recorrentes levantamentos de dados e das periódicas elaborações de relatórios que são atualmente necessários devido à ausência de ferramentas de automação da gestão.</p> <p>No entanto, tais incentivos possuem apelo institucional e pouco alcançam os colaboradores pessoalmente, de modo que o sucesso do projeto continua na dependência de um senso prévio de compromisso e engajamento para compreender os incentivos indiretos advindos da automatização da elaboração de relatórios.</p> |
| <p>4. Eventos de aprendizagem: Nivelamento e treinamento para enfrentar os desafios inerentes ao processo inovador.</p> | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.</p> <p>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Baixo.</p> <p>JUSTIFICATIVA: O projeto contou com:</p> <p>a. o apoio da liderança para que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● a coordenadora da equipe de implantação se especializasse em Pessoas, Inovação e Resultados (ENAP);</li><li>● os demais membros da equipe buscassem cursos que aprimorassem sua habilidade com análise de dados. No entanto, cabe destacar que, devido à grande parte da equipe ser formada por colaboradores terceirizados, não foi direcionado orçamento para os cursos.</li></ul> <p>b. treinamentos ministrados pelos próprios servidores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● entre as equipes envolvidas no projeto-piloto para transferência de conhecimentos referentes à triagem e ao cadastro de documentos, visando à padronização de procedimentos;</li><li>● entre especialistas de BI e equipe de implementação para transferência de conhecimentos referentes à extração de dados e design de painéis em Power BI.</li></ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>c. elaboração de tutoriais, apresentações demonstrativas e criação de canais de comunicação, entre os públicos atingidos pelo projeto e a equipe de implementação, para suporte à operação dos painéis e esclarecimentos acerca das regras de utilização do SICNET, enquanto banco de dados da solução.</p> <p>Recomenda-se ainda, a realização de cursos para capacitação de todos os usuários do Maestro em design de visões e operação do Power BI.</p>   |
| <p>5. Demonstrar resultados:<br/>Avaliar e monitorar os resultados e impactos obtidos, visando a comprovar as consequências positivas, à unidade responsável e, sobretudo, ao público-alvo, de modo a manter o apoio e as condições/recursos necessários à plena implementação do projeto.</p> | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.</p> <p>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Intermediário.</p> <p>JUSTIFICATIVA: Todas as etapas do processo foram permeadas de ações de levantamento de insumos e de avaliação de resultados para correção de rumos e para demonstração à alta liderança e aos públicos atingidos dos benefícios já oferecidos pela solução, a cada etapa de maturação.</p> <p>No entanto, o projeto carece de adoção de métodos de monitoramento e definição de indicadores objetivos de desempenho.</p> <p>Recomenda-se a elaboração de indicadores de desempenho, para as próximas fases de evolução do Maestro, acompanhados de fundamentação que possibilite a multiplicação do método em projetos semelhantes.</p>   |
| <p>6. Prototipagem e projeto-piloto:<br/>Melhores serão os resultados quando estes forem testados de maneira rápida, barata e o quanto antes.</p>  | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.</p> <p>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Alto.</p> <p>JUSTIFICATIVA: O projeto Maestro foi concebido sob a ótica do Mínimo Produto Viável (“MVP”) visando, a cada fase, oferecer, com o mínimo de recursos necessários, algum produto que agregasse valor à organização/projeto. Assim, foi possível verificar a aplicabilidade de conceitos, regras de negócio e ações, ao tempo que puderam ser corrigidos os rumos do projeto para alcance das metas ideais. Foi assim que foi desenvolvido o primeiro painel do Maestro, que serviu para testar o binômio SICNET-Power BI e desenvolver o modelo de extração (“cubo”) que servirá para as demais fases de evolução da ferramenta.</p> <p>Adicionalmente, uma vez observada a abrangência do público, para concentrar a ação e otimizar a testagem de regras, adotou-se por estratégia, realizar um projeto-piloto.</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>7. Gestão do conhecimento:<br/>Organizar de forma sistemática os conhecimentos das experiências bem-sucedidas e das relativas às falhas do projeto.</p>                                    | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.<br/>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Alto.<br/>JUSTIFICATIVA: O presente Estudo de Caso é a própria sistematização dos conhecimentos adquiridos e das experiências relativas às ações e escolhas bem-sucedidas e, também, às falhas do projeto. Sendo, também, o trabalho fruto das ações institucionais de apoio à capacitação, esse Estudo ficará disponível no Centro de Documentação da ANEEL, para consulta por usuários internos e externos, em sua Biblioteca Virtual.<br/>Adicionalmente, esse estudo será objeto de trabalho da Equipe Executiva de Gestão do Conhecimento da ANEEL (GCEX) e servirá de insumo para a elaboração de produtos a serem disseminados na Agência.</p>  |
| <p>8. Cocriação coprodução:<br/>Práticas de colaboração e parcerias.</p>  | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.<br/>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Alto.<br/>JUSTIFICATIVA: Uma força-tarefa uniu Diretoria, Secretaria Geral, Gestão Técnica da Informação e unidades finalísticas da Agência em um projeto de padronização, simplificação e registro qualificado da instrução processual.<br/>Criando uma relação de confiança com o público diretamente atingido foram empreitadas ações que promovessem o alcance de benefícios mútuos.</p>   |
| <p>9. Valorização de equipes interdisciplinares:<br/>Aproveitamento máximo dos diferentes conhecimentos e habilidades do corpo funcional de modo a potencializar sua capacidade criativa.</p> | <p>REQUISITO OBSERVADO? SIM.<br/>AVALIAÇÃO DO GRAU DE APLICAÇÃO: Alto.<br/>JUSTIFICATIVA: O caminho escolhido foi o de selecionar uma equipe ampla com diversidade de competências, habilidades e experiências dentro e fora da Agência.<br/>O projeto conta com colaboradores ocupantes de cargos de diferentes níveis hierárquicos (altas e médias lideranças, analistas, técnicos e estagiários), diferentes especialidades (gestão, TI, processos finalísticos, proposição, apoio técnico etc.) e essa diversidade não se deve apenas à multiplicidade de formações e lotações (áreas de negócio), mas também idades, origens, personalidades etc.<br/>Toda essa diversidade propiciou olhar a mesma demanda sob a perspectiva dos diversos perfis de usuários.</p> |

## Capítulo VI: Considerações Finais

Ao escolher o caminho da inovação, é preciso assumir a possibilidade de alcançarmos resultados que nem sempre serão exatamente ou exclusivamente aqueles planejados. Essa é a razão da importância de segmentar os projetos e testar em etapas, não apenas para evitar desgastes e retrabalho, mas também porque o espaço de tempo entre as etapas é necessário para elaboração racional do aprendizado e para a tomada de consciência de variáveis, muitas vezes, imperceptíveis no início de um projeto. Outra lição importante é que, algumas vezes, essa tomada de consciência nos leva a perceber a inviabilidade do projeto ou a necessidade de revisão dos objetivos e metas.

Por tudo isso, considero que, quando se trata de inovação, não devemos nos apaixonar por uma determinada alternativa, mas sim pela diversidade potencial de alternativas. Se percebermos que uma solução projetada não será suficiente para atacar um problema, é necessário desapego suficiente para recomeçar, sempre entendendo que o caminho percorrido até esse momento não é perda de tempo, mas sim ganho de experiência e aprendizado. No meio da inovação, nada é perdido, tudo é aproveitado – e se não for aproveitado integralmente, será, ao menos, ressignificado.

O objetivo inicial do projeto *Controller* era prover visões que apontassem o grau de tempestividade das unidades organizacionais da ANEEL no atendimento das demandas a elas direcionadas. Embora o resultado não tenha sido exatamente igual ao determinado pela Diretoria, toda a trajetória percorrida proporcionou à Agência um melhor reconhecimento sobre seus processos e a ajudou a identificar aspectos a serem melhorados para o alcance de suas metas estratégicas. A percepção desses ganhos deve-se à abertura, principalmente das lideranças, à eventualidade de redirecionamentos de projetos e redefinições de metas, o que é um sinal de maturidade da gestão.

Um ambiente rico à inovação depende, em grande parte, de empatia para escutar os públicos afetados, humildade para enxergar nossas próprias falhas e generosidade para usufruir do potencial dos demais envolvidos no processo de solução. Considerando o problema identificado e a determinação emanada pela Diretoria da ANEEL, mais do que uma solução para controle de prazos, a inovação implementada pelo processo de ressignificação do *Controller*

ficou a cargo do desenvolvimento coletivo de uma solução sustentada por uma cultura de integração e padronização.

Embora a face mais clara da inovação seja a criatividade, ela não dispensa a necessidade de métodos, muito menos de metas. Métodos são essenciais para dar exequibilidade a ações de planejamento, diagnóstico, escuta, compartilhamento e comunicação, além de gerar resultados, sejam eles materiais ou imateriais. E as metas são como pontos de apoio que orientam a execução e a resgata quando, eventualmente, se perde em meio aos processos de trabalho. Nesse sentido, a implantação do *Controller*, até o momento em que se encerra a presente pesquisa, se revelou como um projeto que, embora estivesse sendo desenvolvido concomitantemente com o aprendizado de métodos que proporcionassem alcançar suas metas<sup>21</sup>, buscou contemplar os principais requisitos da Cultura de Inovação.

É, portanto, recomendável o prosseguimento do projeto Maestro até seu amadurecimento, assim como da cultura de gestão de prazos, ampliando o escopo das visões a oferecidas pelo *Controller* às lideranças. Para tanto sugere-se ações que visem:

1. reforçar as ações de comunicação que visam a munir os envolvidos de conhecimentos sobre os benefícios dessa ação, para ampliar a adesão;
2. considerando que o projeto-piloto realizado com uma das UORGs apresentou resultados satisfatórios, elaborar uma programação de metas intermediárias que visem a estender as ações e os resultados do projeto-piloto às demais UORGs; e
3. relacionar os objetivos do Maestro com os demais projetos da Agência para agregar e compartilhar dados de modo a potencializar as visões fornecidas pelo *Controller*.

Também contribuirão para ampliar os efeitos até aqui alcançados, a adoção de ações que combatam os aspectos que – ao menos segundo os critérios propostos nesse estudo – merecem correção e/ou reforço pela equipe de desenvolvimento, como:

---

<sup>21</sup> O Maestro foi desenvolvido ao longo do curso a que se presta o presente trabalho de conclusão (entre os anos de 2019 e 2021) e foi por meio dos conhecimentos adquiridos e reflexões iniciadas neste MBA que os métodos propostos às lideranças da ANEEL foram selecionados.

1. *Eventos de aprendizagem*: Buscar meios de capacitar tecnicamente e desenvolver competências desejáveis para os públicos envolvidos, lidando com os limites impostos pelo trabalho remoto, contenção de recursos e sobrecarga de atividades; e
2. *Avaliar e monitorar os resultados e impactos obtidos*: Adotar metodologias simples, porém eficientes, para definição de indicadores objetivos de desempenho, visando demonstrar as consequências positivas do projeto.

A gestão de prazos de atendimento de demandas é foco de atenção de toda a Administração Pública. A organização do conhecimento consolidada no presente trabalho pode servir, tanto de base para que a ANEEL busque junto a outros entes da Administração Pública novas ferramentas que possam aprimorar o Maestro e amadurecer as funções do *Controller* na estrutura da Agência, bem como servir de insumo para outras organizações que estejam buscando informações para implantação de seus próprios *Controllers*.

Para potencializar esse compartilhamento, o presente estudo ficará disponível para consulta por usuários internos e externos no Repositório Institucional do Centro de Documentação da ANEEL. Desta forma, além de cumprir seus objetivos acadêmicos, também poderá ser utilizado como insumo no desenvolvimento de novos projetos, não apenas elucidando pontos acerca das funções de controladoria, mas também ajudando a compreender aspectos que influenciam a gestão organizacional.

O contexto imposto à Administração Pública pela Pandemia da COVID-19, acelerou de forma irreversível um processo, já antes desejável, de transformação da postura dos gestores. Mais do que nunca é preciso trabalhar de forma compartilhada, não apenas para contribuir com o avanço de nossos pares, mas também para desfrutar dos ensinamentos que novos olhares podem nos proporcionar. Nesse sentido, em maio de 2021, com incentivo da Diretoria e da liderança da Secretaria Geral da ANEEL, foi realizada inscrição do Maestro no 25º Concurso Inovação do Setor Público. Essa inscrição supera a expectativa de premiação, pois o objetivo principal foi o de compartilhar, em um fórum amplo e qualificado como é o Concurso de Inovação do Setor Público, a experiência e o acúmulo de conhecimentos adquiridos com o processo de implementação de uma solução para controle de prazos. Expor o trabalho nesse canal pode

provocar em pessoas que lidam com o desenvolvimento de soluções na Administração Pública *insights* que multiplicarão o valor do projeto desenvolvido na ANEEL.

## Referências Bibliográficas

AMAT, Oriol; CAMPA, Fernando. **Manual del Controller**. (Edição Espanhola - recurso eletrônico). 1. ed. Barcelona: Profit Editorial, 2013.

ANDREOLI, Paulo. **Cellular Business Intelligence: uma questão de sobrevivência**. 1. ed. São Paulo: Sá, 2017.

BIBLIOTECA VIRTUAL DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DA ANEEL. **Portaria MME nº 349, de 28 de novembro de 1997**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt1997349mme.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BIBLIOTECA VIRTUAL DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DA ANEEL. **Portaria nº 2.884, de 11 de outubro de 2013**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/atprt20132884.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BIBLIOTECA VIRTUAL DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DA ANEEL. **Portaria nº 5.923, de 13 de agosto de 2019**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20195923.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BIBLIOTECA VIRTUAL DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DA ANEEL. **Portaria nº 6.158, de 3 de dezembro de 2019**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20196158.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BIBLIOTECA VIRTUAL DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DA ANEEL. **Portaria nº 6.670, de 4 de junho de 2021**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20216670.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **Inovação No Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**: Artigo "Inovação no Setor Público: avanços e caminhos a seguir no Brasil". 1. ed. Brasília: ENAP e IPEA, 2017. p. 249-260.

DALFOVO, Oscar; TAMBORLI, Norberto. **Business Intelligence: tecnologia, inovação, empreendedorismo, a integração do conhecimento com sistemas de informação** (recurso eletrônico). 1. ed. Blumenau: Edição do Autor, 2010.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO (Módulo 3)**. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **IIA Brasil**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/iiabrasil>. Acesso em: 12 mai. 2021.

INTRANET DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL. **ANEEOLOGRAMA**. Disponível em: <https://aneelbr.sharepoint.com/sites/IntraANEEL/SiteAssets/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraANEEL%2FSiteAssets%2Fanellograma%2Ehtml&parent=%2Fsites%2FIntraANEEL%2FSiteAssets>. Acesso em: 13 mai. 2021.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, ano 2, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 92-118, out./2006. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/1358/1376>. Acesso em: 13 mai. 2021.

PORTAL DA ANEEL - CONSULTA PROCESSUAL. **Processo 48500.001884/2018-42 (Acesso Restrito)**. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/consulta-processual>. Acesso em: 13 mai. 2021.

PORTAL DA ANEEL. **Bem-vindo à ANEEL!** Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/a-aneel>. Acesso em: 13 mai. 2021.

PORTAL DA ANEEL. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais**. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/gestao-de-processos>. Acesso em: 13 mai. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2335.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2335.htm). Acesso em: 13 mai. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.**  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm).  
Acesso em: 15 mai. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018.**  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm).  
Acesso em: 15 mai. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.** Disponível em:  
[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2013.848-2019?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.848-2019?OpenDocument). Acesso em: 24 abr. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996.**  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9427compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9427compilada.htm). Acesso em: 13 mai. 2021.

UGARTE, J. I. D. Y; BARANDIARÁN, Manuel Giganto. *El Controller de empresa: Cómo realizar el control total de tu empresa* (Edição Espanhola). 1. ed. Madrid: Editatum, 2018.

YAZAN, Bedrettin; VASCONCELOS, Ivar. (2016). Três abordagens do método de Estudo de Caso em educação: Yin, Merriam e Stake. *Revista Meta: Avaliação*. 8. 149. 10.22347/2175-2753v8i22.1038.

-----

Cátia Brandão Lins de Vasconcelos: Especialista e Pessoas, Inovação e Resultado (2021).  
Coordenadora do Núcleo de Gestão Estratégica de Projetos da Secretaria Geral da ANEEL.  
Contatos: [catiabrandao@aneel.gov.br](mailto:catiabrandao@aneel.gov.br) | (61) 98114.7812.

-----