



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional

Coordenação-Geral de Especialização



Ricardo Takemitsu Simabuku

**PROPOSTA DE INICIATIVAS PARA EFETIVAR A INTERNALIZAÇÃO DO
MAPA ESTRATÉGICO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA -
ANEEL EM SUA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF

Junho/2016



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional

Coordenação-Geral de Especialização

Ricardo Takemitsu Simabuku

**PROPOSTA DE INICIATIVAS PARA EFETIVAR A
INTERNALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA
AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA -
ANEEL EM SUA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ciro Campos Christo
Fernandes

Brasília – DF

Junho/2016

PROPOSTA DE INICIATIVAS PARA EFETIVAR A INTERNALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL EM SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Ricardo Takemitsu Simabuku
Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL

Mapa Estratégico; Internalização; Cultura Organizacional.

Resumo analítico

A partir da percepção pessoal de que a despeito de há vários anos o planejamento estratégico ser um instrumento de gestão da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, o Mapa Estratégico - Ciclo 2014/2017, que foi construído com base na metodologia *Balanced Scorecard*, ainda hoje não é percebido pela maioria dos servidores do quadro como referencial para suas atividades, construiu-se este Projeto de Intervenção que buscou num primeiro momento validar a hipótese da percepção pessoal por meio de pesquisa de opinião junto aos servidores utilizando plataforma eletrônica de *survey* e, confirmada a percepção inicial, propor iniciativas que podem ser implementadas no curto prazo, porém visando a internalização, no longo prazo, dos conceitos do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico nos processos decisórios e na cultura organizacional da Agência.

SUMÁRIO

Introdução	3
metodologia	5
Projeto de intervenção	7
1. Identificação do Projeto	7
1.1. Título.....	7
1.2. Localização do Projeto.....	7
1.3. Público-Alvo.....	7
1.4. Valor total do projeto	8
1.5. Duração do Projeto	8
1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....	8
2. Lógica de Intervenção do Projeto.....	9
3. Contexto e Justificativa	9
4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto	19
5. Ciclo de vida do Projeto.....	19
6. Escopo do Projeto.....	20
6.1. Estrutura Analítica do Projeto.....	20
6.2. Não escopo do projeto	20
6.3. Quadro de Trabalho.....	21
7. Cronograma do Projeto	22
8. Estimativa de Custos do Projeto.....	22
9. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto.....	22
10. RESULTADOS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	22
Considerações finais	28
Referências bibliográficas	32

INTRODUÇÃO

Este Projeto de Intervenção é direcionado à gestão interna da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, agência reguladora do setor elétrico brasileiro que, tem por competência efetuar a regulação, fiscalização e mediação de conflitos na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, no que se refere à internalização, em sua cultura organizacional, do Mapa Estratégico da Agência.

Praticamente desde o início de sua atuação a Agência elabora seu planejamento estratégico em consonância com suas atribuições, e tem seu atual Mapa Estratégico - ciclo 2014/2017 construído com base na metodologia Balanced Scorecard.

Porém, a percepção pessoal é de que o Mapa Estratégico ainda hoje não se constitui em um referencial de atuação para a maioria dos servidores a Agência. Tal percepção fica evidente ao se observar que as notas técnicas elaboradas pela Superintendência de Estudos do Mercado - SEM e pela atual Superintendência de Regulação Econômica e Estudos do Mercado - SRM, que tiveram como tema a instrução processual de atos normativos, não fazem qualquer referência ao Mapa Estratégico da ANEEL.

Desse modo, é uma ação relevante identificar, por meio de pesquisa de opinião, se essa hipótese é verdadeira e, confirmada essa percepção, propor iniciativas visando a internalização dos conceitos do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico na cultura organizacional.

A construção de propostas de iniciativas deve levar em conta estratégias de comunicação com os servidores para disseminar os conceitos do Balanced Scorecard e a vinculação com suas atividades, pois é preciso que todos, tanto servidores como os detentores de posição de liderança da Agência e colaboradores terceirizados, adquiram a compreensão clara das metas de longo prazo, assim como as estratégias para alcançá-las.

Além disso, é importante que a assimilação dos conceitos, ou seja, a internalização na cultura organizacional vá além da estratégia de comunicação. É necessário o pensar e o uso frequente de mecanismos que induzam ao entendimento claro dos objetivos e metas, para que o planejamento estratégico e o

Mapa Estratégico se tornem instrumentos eficazes de gestão, em prol da sociedade. Nesse sentido, este Projeto de Intervenção tem como conclusão a proposta de iniciativas, a serem executadas posteriormente, para induzir esse objetivo.

METODOLOGIA

A metodologia adotada compreendeu a captação e interpretação da realidade atual dos servidores no contexto do planejamento estratégico historicamente realizado pela instituição e, com base nessa informação, a proposição de iniciativa de intervenção nessa realidade, para fins de interiorizar o Mapa Estratégico na cultura organizacional.

O método de investigação consistiu em etapas sequenciais, porém não estanques, na medida em que ao longo do avanço de uma etapa e antes de sua finalização foi possível dispor de elementos para iniciar a etapa seguinte.

Foi realizada a pesquisa de opinião dos servidores em plataforma eletrônica de *survey*, com divulgação no ambiente interno da ANEEL por meio de correio eletrônico, para fins de identificar o grau de conhecimento do atual Mapa, a disposição dos servidores para desempenhar atividades relacionadas ao Mapa Estratégico e a noção de vinculação de suas atividades com o Mapa Estratégico.

Para fins de verificar a representatividade da pesquisa de opinião, baseado em FREITAS, JANISEK-MUNIZ e MOSCAROLA (2004), que afirmam que *“certas pesquisas mostram que a taxa de retorno padrão de um mailing Internet é comparável àquelas obtidas via modo postal: de 7 a 13% sobre o total, mas podendo aumentar de acordo com a população questionada”*, tem-se que a taxa de resposta obtida é considerada satisfatória, se superar os padrões verificados na literatura. Além disso, para o cálculo da taxa de resposta é relevante considerar que parte dos servidores (estima-se em torno de 10%) esteja ausente da ANEEL no período da pesquisa de opinião, seja por motivo de férias, viagens a trabalho ou licenças.

Para realizar a análise sob o aspecto da validade estatística da quantidade de respostas obtidas para fins de extrapolação ao universo de todos os servidores, admitindo uma distribuição normal para as respostas (curva de Gauss) é necessário identificar qual deveria ser o tamanho da amostra (quantidade de respostas), para determinados margem de erro e intervalo de confiança. Neste trabalho adotou-se a premissa de considerar um a margem de erro máxima de 10%, com nível de confiança de 95% e heterogeneidade de 50%, para obter a quantidade mínima de respostas.

A análise dos resultados da pesquisa de opinião buscou, primeiramente, identificar a confirmação da hipótese de baixo conhecimento e interesse dos servidores em relação ao Mapa Estratégico e, em seguida, identificou os pontos que necessitam ser trabalhados junto aos servidores, para fins de propor ações destinadas a intervir na realidade, objetivando a inclusão do Mapa Estratégico na cultura organizacional.

Após ter sido captada a realidade objetiva e sua interpretação foi elaborado um projeto de intervenção nessa realidade, tanto na dimensão individual, buscando oferecer treinamento aos servidores, como na dimensão estrutural, com ações que induzam o aumento do conhecimento e à efetiva internalização do Mapa Estratégico na cultura organizacional.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título

Proposta de Iniciativas para Efetivar a Internalização do Mapa Estratégico da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL em sua Cultura Organizacional

1.2. Localização do Projeto

As iniciativas do projeto de intervenção serão realizadas integralmente na sede da ANEEL, em Brasília/DF, tendo em vista que a Agência não possui unidades descentralizadas.

1.3. Público-Alvo

O Projeto de Intervenção tem como público-alvo os servidores públicos que constituem o quadro da Agência exercendo atividades finalísticas ou atividades meio, sejam de nível superior ou de nível técnico, além dos que exercem as funções de direção, assessoramento e gestão. Esses servidores constituem também o público-alvo interno do planejamento estratégico da ANEEL.

Em 31/12/2015 estavam em exercício na ANEEL as seguintes quantidades de servidores: 340 ocupantes de cargos de nível superior da carreira de Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia, 163 ocupantes de cargos de nível superior da carreira de Analista Administrativo, 127 ocupantes de cargos de nível intermediário da carreira de Técnico Administrativo, 20 ocupantes de cargos da carreira de Procurador Federal, 20 servidores do quadro específico e 39 servidores ocupantes de cargos comissionados, sem vínculo efetivo com a Administração, além de 10 servidores cedidos por outros órgãos¹.

O quadro de colaboradores da ANEEL é completado por empregados de empresas terceirizadas que realizam os trabalhos de suporte à tecnologia da informação, vigilância, recepção, limpeza e teleatendimento. Esses colaboradores não fazem parte do universo que este projeto de intervenção pretende alcançar.

¹ Informação disponível em <http://www.aneel.gov.br/servidores>, consulta efetuada em 5/3/2016.

1.4. Valor total do projeto

Este Projeto de Intervenção foi desenvolvido sem custo, ou seja, sem dotação orçamentária específica, tendo em vista que: (i) para a realização da pesquisa de opinião foi utilizada plataforma de *survey* disponível na internet, com divulgação por meio do envio de *e-mail* direcionado a todos os servidores; (ii) o resultado deste Projeto é a proposição de iniciativas objetivando efetivar a internalização do Mapa Estratégico na cultura organizacional.

Estima-se que para a implementação das iniciativas propostas, que exigirá a elaboração de projetos específicos decorrentes deste Projeto de Intervenção, não haverá necessidade de dotação orçamentária para cobertura de custo de contratação externa, podendo ser utilizada a estrutura interna de pessoal e recursos de infraestrutura existentes na Agência.

1.5. Duração do Projeto

A formulação deste Projeto de Intervenção teve início em dezembro/2016 e término em junho/2016, portanto com duração total de sete meses.

Estima-se que a implementação das ações decorrentes do Projeto de Intervenção objeto deste trabalho tenha duração de seis a oito meses.

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia sob regime especial com personalidade jurídica de direito público e autonomia patrimonial, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, instituída por meio da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e constituída por meio do Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997, com atribuições de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

Objetivo Superior	Contribuir para a melhoria da Gestão Estratégica da ANEEL
Objetivo do Projeto	Propor iniciativas visando promover a internalização dos elementos do Mapa Estratégico da ANEEL no processo decisório e na cultura organizacional da instituição, por meio de estabelecimento de normas e procedimentos que induzam os servidores a, no curto prazo, passar a refletir sobre o tema no desenvolvimento de suas atividades, o que pode trazer impacto em longo prazo na cultura organizacional.
Principais produtos	<ul style="list-style-type: none">• Identificação da percepção atual dos servidores em relação ao Mapa Estratégico e a vinculação com suas atividades;• Proposta estruturada de iniciativas de intervenção na cultura organizacional e no processo decisório, orientada ao reconhecimento do Mapa Estratégico nas atividades desenvolvidas pela Agência.

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

3.1. Estrutura organizacional e administrativa da ANEEL

A direção superior da Agência compete a um Diretor-Geral e a quatro Diretores, indicados pelo Presidente da República e nomeados após aprovação do Senado Federal, investidos em mandatos não coincidentes de quatro anos, sendo suas decisões subsidiadas pelo trabalho de 17 Superintendências, além do Gabinete do Diretor-Geral, da Secretaria-Geral, Assessoria da Diretoria, Secretaria Executiva de Leilões, Auditoria Interna e Procuradoria Federal junto à ANEEL.

Desde o início de suas atividades, o desenho organizacional da Agência foi baseado em processos e não na departamentalização funcional. Desse modo, a atuação da Agência está distribuída por 6 macroprocessos organizacionais: (i) regulação econômica do mercado e estímulo à competição; (ii) relações com a sociedade; (iii) outorgas e gestão dos potenciais hidráulicos; (iv) fiscalização dos

serviços e instalações de energia elétrica; (v) regulação técnica e padrões de serviço; e (vi) planejamento e gestão administrativa.

A Agência é estruturada em dois níveis hierárquicos (vide organograma² no ANEXO 2). No primeiro nível hierárquico (Diretoria) à exceção de alguns temas estabelecidos no regimento interno, que podem ser objeto de decisão monocrática, as decisões em temas regulatórios e fiscalizatórios e nos temas afetos à gestão organizacional são tomadas em regime de colegiado. Assim, não existe na estrutura organizacional vinculação hierárquica direta de quaisquer das Superintendências a um Diretor específico, havendo o mecanismo de sorteio para designar o Diretor-Relator de cada processo administrativo.

O segundo nível hierárquico (formado pelas Superintendências) em geral atua como área instrutória dos processos administrativos para fins de decisão da Diretoria, possuindo, porém, competências decisórias para alguns temas específicos, estabelecidos no Regimento Interno ou por meio de delegação da Diretoria, sendo que para esses casos a Diretoria permanece como instância recursal às decisões tomadas pelas Superintendências. Outra característica é o fato de as áreas vinculadas ao macroprocesso de planejamento e gestão administrativa estarem no mesmo nível hierárquico das áreas finalísticas.

3.2. Planejamento estratégico da ANEEL

A ANEEL iniciou suas atividades ao final de 1997, tendo sua missão definida no art. 3º, do Anexo I, do Decreto nº 2.335/1997, nos seguintes termos: “*orientará a execução de suas atividades finalísticas de forma a proporcionar condições favoráveis para que o desenvolvimento do mercado de energia elétrica ocorra com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade*” (Brasil, 1997).

Para fins de buscar a coesão e orientar a atuação das diversas Superintendências no cumprimento dessa missão, um dos instrumentos gerenciais de que a Agência se utilizou desde o início de suas atividades foi o planejamento estratégico.

² Em razão da estrutura horizontalizada da ANEEL, convencionou-se denominar seu organograma de “Aneelograma”.

3.2.1. Planejamento estratégico no período de 1999 a 2013

Durante todo o período de 1999 até 2013 a condução dos processos de construção da Agenda de Desafios Estratégicos e a gestão do planejamento da ANEEL eram de competência da Superintendência de Planejamento da Gestão - SPG. O primeiro Planejamento Estratégico da ANEEL foi elaborado em 1999, em alinhamento com as diretrizes do Plano Plurianual 2000-2003³, tendo sido denominado Plano Estratégico 2000-2005, o qual referencia que:

“(...) com base no seu processo de planejamento para o período 2000-2005, portanto além do próprio período de alcance do PPA, a ANEEL elegeu no topo de sua árvore de objetivos estratégicos, dois importantes objetivos: assegurar a qualidade dos serviços, compatíveis com as exigências e requisitos de mercado e a satisfação do consumidor, e estabelecer condições para o aumento necessário da oferta de energia elétrica.”
(ANEEL, 1999)

Esse plano foi construído com base na análise prospectiva dos ambientes interno e externo, a identificação de expectativas de *stakeholders*, a criação da matriz *SWOT*, estabelecimento de cenários futuros, e a definição das metas estratégicas para o ano 2000.

No início de 2006, foi estabelecida a “Agenda de Desafios Estratégicos da ANEEL 2006-2008”, com o objetivo de *“nortear os esforços técnicos, institucionais, financeiros e administrativos, promovendo maior convergência na gestão de (...) processos internos”*, tendo os seus desafios estratégicos *“formulados com a participação de todas as lideranças da instituição”* (ANEEL, 2006).

Para fins de buscar dar cumprimento à missão e atribuições institucionais da ANEEL no horizonte de dois anos, passou a ser estabelecido outro instrumento de gestão, o Plano de Metas Bienais, elaborado a partir das diretrizes da Agenda de Desafios Estratégicos. Em 2007 foi publicado o Plano de Metas Bienais 2007-2008 (ANEEL, 2007), que torna explícito que o planejamento estratégico da ANEEL (até então materializado na Agenda de Desafios Estratégicos e no Plano de Metas Bienais) foi baseado no conceito de que o “onde chegar” (missão) está vinculado ao “como chegar” (gestão), conforme a Figura 1.

³ O PPA 2000-2003 (Plano “Avança Brasil”) foi instituído pela Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000.



Figura 1. Conceito do Planejamento Estratégico (ANEEL, 2007)

Nesse contexto, a estrutura básica do planejamento abrangia os níveis estratégico e tático-operacional, vinculados ao Plano Plurianual - PPA, às políticas setoriais e ao orçamento anual, conforme Figura 2.



Figura 2. Planejamento estratégico (ANEEL, 2007)

Com base na Agenda de Desafios Estratégicos eram estabelecidas as metas regulatórias bienais e os planos gerenciais anuais com o objetivo de contribuir para a visão integrada dos principais resultados que a instituição pretendia alcançar no cumprimento de sua missão regulatória em um horizonte plurianual.

Em 2009, foi estabelecida a Agenda de Desafios Estratégicos 2009-2012 - Governança Regulatória do Setor Elétrico, que *“resultou da avaliação dos Desafios dos períodos anteriores e de reflexões que definiram o direcionamento dos rumos para a atuação da Agência no contexto da regulação do setor elétrico”* (ANEEL, 2009). Nessa ocasião foi também criado o primeiro Mapa Estratégico da ANEEL (Figura 3).

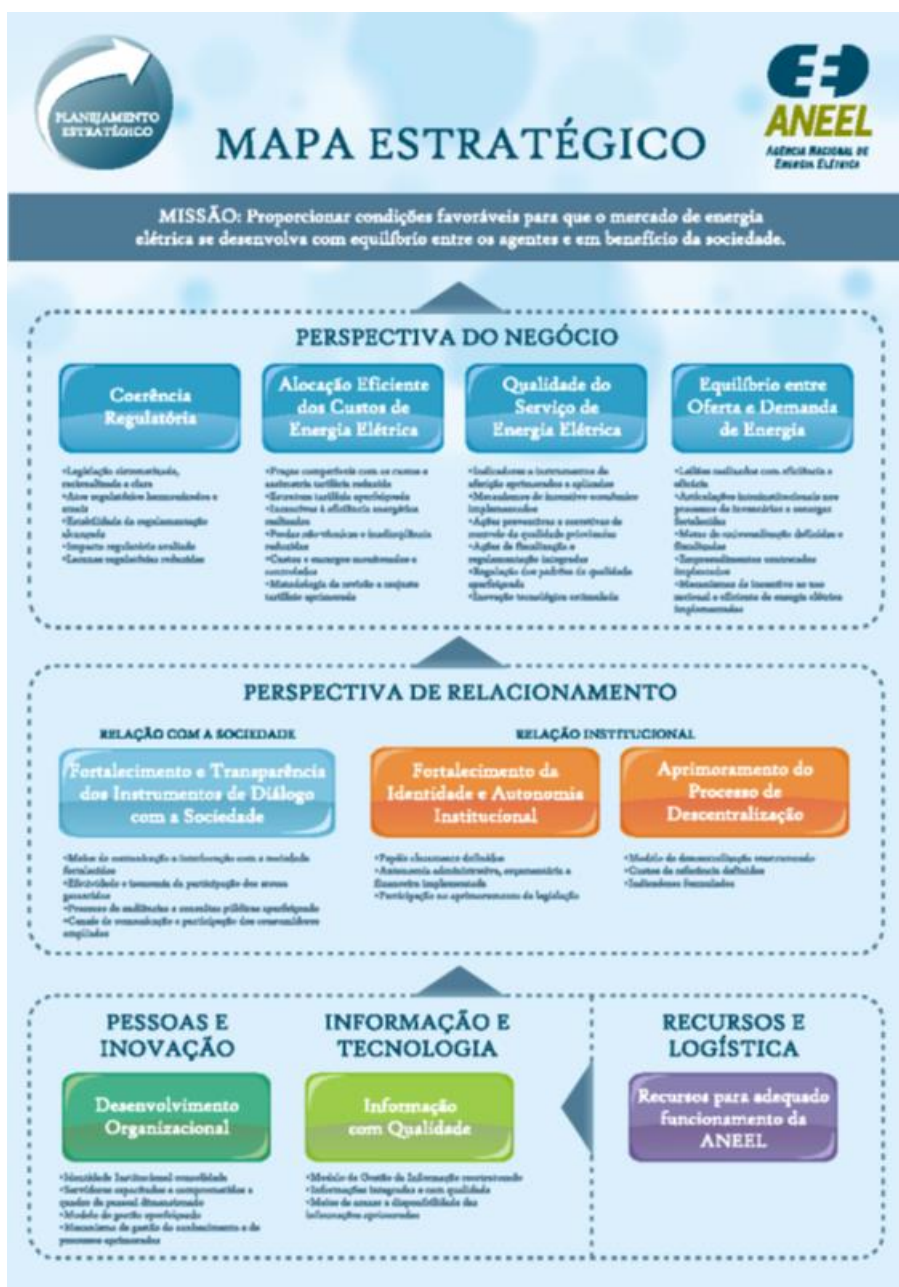


Figura 3 - Mapa Estratégico associado à Agenda de Desafios Estratégicos 2009-2012
Fonte: SPG/ANEEL

A exemplo do planejamento no ciclo anterior, previa-se o desdobramento da Agenda de Desafios Estratégicos 2009-2012 nas Metas Bienais 2009-2010 e 2011-2012 (Figura 4).

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Instrumentos								
Desafios Estratégicos	Agenda de Desafios Estratégicos 2006 - 2008			Agenda de Desafios Estratégicos 2009 - 2012				
Metas Bienais		Metas Bienais 2007 - 2008		Metas Bienais 2009 - 2010		Metas Bienais 2011 - 2012		
Biênio de Transição			Revisão Metas 2008 Previsão Metas 2009		Revisão Metas 2010 Previsão Metas 2011		Revisão Metas 2012 Previsão Metas 2013	
Plano Gerencial	PG 2006	PG 2007	PG 2008	PG 2009	PG 2010	PG 2011	PG 2012	PG 2013

Figura 4. Estrutura de Planejamento da ANEEL - período 2006 a 2012

Fonte: www.aneel.gov.br

Entretanto, ao final de 2011 passou a ser elaborado o Plano de Metas Estratégicas - PME, um conjunto de ações decorrentes do desdobramento da Agenda de Desafios Estratégicos, de abrangência bianual, com objetivo de contribuir para o alcance dos resultados esperados.

Originalmente, a Agenda de Desafios Estratégicos 2009-2012 abrangia o período de 2009 até 2012. Porém, em maio de 2013⁴ a Diretoria da ANEEL decidiu ampliar o alcance da Agenda a todo o ano de 2013.

Para dar suporte à Agenda de Desafios Estratégicos, visando monitorar e apurar o grau de cumprimento das ações, foi criado o Sistema de Informações Gerenciais da ANEEL - SIGANEEL, tendo por objetivo ser a ferramenta de gerenciamento do ciclo de Planejamento em nível tático operacional, por meio da integração de sistemas de dados físicos, orçamentários e financeiros, abrangendo: o PPA, desdobrado em seus programas e ações; o orçamento anual; e o plano gerencial anual.

A análise do planejamento estratégico realizado até então, materializado nas Agendas de Desafios Estratégicos, nas Metas Bienais e nos Planos de Metas Estratégicas, demonstra a preocupação em fazer a correlação com a execução orçamentária, denotando, nessas iniciativas, acentuado viés programático.

3.2.2. Planejamento estratégico a partir de 2013

Em 2013 ocorreu um redirecionamento na forma de elaboração do planejamento estratégico da ANEEL para o ciclo seguinte, o período 2014-2017,

⁴ Decisão na 19ª reunião administrativa ordinária de 2013, realizada em 28/5/2013.

com a adoção da metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, voltada para um planejamento estratégico de construção mais participativa.

Tal redirecionamento teve início ainda ao final do ano de 2012, quando foi realizado o “Seminário de Planejamento Estratégico ANEEL+15”, durante o qual diretores e ex-diretores da ANEEL, servidores, autoridades governamentais, especialistas do setor energético e analistas de mercado debateram os principais desafios futuros e perspectivas da Agência nos âmbitos social, econômico, político, tecnológico e ambiental.

Foi contratada uma consultoria externa para atuar como facilitadora da construção do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico da ANEEL, e o processo de elaboração foi conduzido observando as seguintes etapas (ANEEL, 2014):

- I. o diagnóstico institucional: levantamento da situação à época, com a realização de seminário, pesquisas e entrevistas com *stakeholders*;
- II. a gestão da mudança: palestras de divulgação (Governança para Resultados; e Entendendo e Construindo Indicadores Alinhados à Estratégia) e ações de comunicação interna;
- III. o planejamento e a gestão estratégica: análise do ambiente interno e externo, formulação da estratégia, tradução da estratégia, modelo de gestão estratégica e desdobramento da estratégia por meio de workshops e oficinas; e
 - I. o aprimoramento da sistemática de gestão estratégica.

Ao longo do segundo semestre de 2014 foram realizadas 7 oficinas de planejamento estratégico com a participação dos diretores, superintendentes, assessores de superintendência e assessores da diretoria, as quais tiveram, como um dos resultados, a construção do MAPA ESTRATÉGICO - CICLO 2014/2017 (ANEXO 1).

O passo seguinte foi a realização, no primeiro semestre de 2014, de uma campanha de esclarecimento direcionada a todos servidores da Agência, com palestras, divulgação na intranet, confecção de material impresso e de banners do Mapa Estratégico, que foram dispostos na entrada de cada uma das Superintendências e em outras dependências da Agência.

Ao final do ano de 2014 a SPG foi extinta da estrutura regimental da ANEEL, tendo as atribuições de gestão estratégica sido transferidas para o Gabinete do Diretor-Geral - GDG.

Ao longo do ano de 2015 o GDG buscou trabalhar com as Superintendências para a construção de indicadores, atividade que concluída ao final daquele ano, e a apuração dos indicadores criados passou a ser realizada a partir deste ano de 2016.

3.3. Motivação para a proposição do Projeto de Intervenção

O Planejamento Estratégico da ANEEL é o instrumento de planejamento macroestrutural voltado para uma visão integrada dos principais resultados que a Agência pretende alcançar no cumprimento de sua missão e no alcance de sua visão de futuro.

Porém, considerando o contexto apresentado na seção anterior, a percepção é de que, assim como os instrumentos de gestão existentes até 2013 (Agenda de Desafios Estratégicos, Metas Bienais e Plano de Metas Estratégicas) não tinham o efetivo entendimento dos servidores, o que dificultava o seu engajamento na concretização das ações, o atual Mapa Estratégico da ANEEL também não foi ainda completamente assimilado pelos servidores.

Sendo o Mapa Estratégico da instituição uma importante ferramenta de gestão, seu objetivo não se encerra na sua construção. De modo diverso, se insere no planejamento da organização, como atividade integrante e indissociável da própria atividade da administração.

A proposta do Planejamento do Ciclo 2014-2017 da ANEEL é *“integrar esforços e percepções por meio de uma construção coletiva baseada na gestão para resultados, simplificação e desburocratização de processos, visando à excelência da atuação da Agência junto à sociedade brasileira”*⁵.

Nesse sentido, é primordial que os envolvidos internalizem em sua cultura de trabalho os conceitos do Mapa Estratégico e que haja o correspondente alinhamento da sua atuação, fato que aparentemente ainda não é uma realidade para grande parte dos servidores na ANEEL.

⁵ Conforme informação disponível na página da internet da ANEEL, em <http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=713&idPerfil=3&idiomaAtual=0>

Este Projeto de Intervenção busca mitigar essa lacuna de gestão, primeiramente por meio da investigação, por meio de pesquisas de opinião, se essa percepção de não alinhamento se confirma, e estabelecimento de mecanismos voltados para que o tema se insira definitivamente, ou pelo menos de um modo mais abrangente, na cultura organizacional.

Na medida em que o objetivo do Projeto de Intervenção for alcançado, os principais beneficiários serão: (i) os agentes econômicos regulados pela ANEEL (concessionários, autorizados e permissionários de serviços de energia elétrica), que tenderão a dispor de maior previsibilidade regulatória; (ii) os consumidores de energia elétrica, que em razão da maior transparência e coerência regulatória tenderão a ter tarifas e preços de energia elétrica mais módicos; e (iii) os próprios servidores, na medida em que estarão contribuindo para a melhoria de seu próprio trabalho.

A relevância pessoal do Projeto de Intervenção é a possibilidade de contribuir para a melhoria da gestão da ANEEL, aplicando de modo prático os conceitos aprendidos ao longo do curso de Especialização em Gestão Pública da ENAP.

No aspecto acadêmico o Projeto de Intervenção pode se tornar um Estudo de Caso para fins de avaliar a implementação das formas teóricas de construção da cultura organizacional voltada para o planejamento estratégico.

Por fim, a relevância social do Projeto de Intervenção se traduz nos ganhos que a previsibilidade regulatória traz para os agentes regulados e na modicidade tarifária e de preços da energia para os consumidores, além da melhoria do clima organizacional e estímulo dos servidores, por participarem dessa construção.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO



Figura 5. Estrutura de Gestão do Projeto de Intervenção

Fonte: elaboração própria

ATOR	PARTICIPAÇÃO NO PI
Ricardo	Elaboração do PI
Ciro Campos	Orientador do TCC
Nara Rubia	Tutora do PI
Superintendência de Recursos Humanos - SRH	Suporte na divulgação da pesquisa de opinião na intranet da ANEEL
Servidores (especialistas, analistas, técnicos, superintendentes, assessores e diretores)	Participantes da pesquisa de opinião sobre o Mapa Estratégico
	Público alvo do PI

5. CICLO DE VIDA DO PROJETO

O Projeto de Intervenção tem as seguintes fases:

- a) Captação da realidade objetiva: realização, por meio de plataforma eletrônica de *survey*, da pesquisa de opinião dos servidores sobre o grau de conhecimento do Mapa Estratégico da ANEEL;
- b) Interpretação da realidade objetiva: análise dos resultados da pesquisa de opinião, para verificar se a hipótese de baixo conhecimento e interesse dos servidores em relação ao Mapa Estratégico se confirma e, em

seguida, identificar os pontos que necessitam ser trabalhados junto aos servidores, para fins de propor ações destinadas a intervir na realidade; e

c) Construção do projeto de intervenção na realidade objetiva: elaboração de propostas de intervenção na realidade captada, tanto na dimensão individual, propondo treinamento aos servidores, como na dimensão estrutural, com ações que induzam o aumento do conhecimento e internalização do Mapa Estratégico.

6. ESCOPO DO PROJETO

6.1. Estrutura Analítica do Projeto

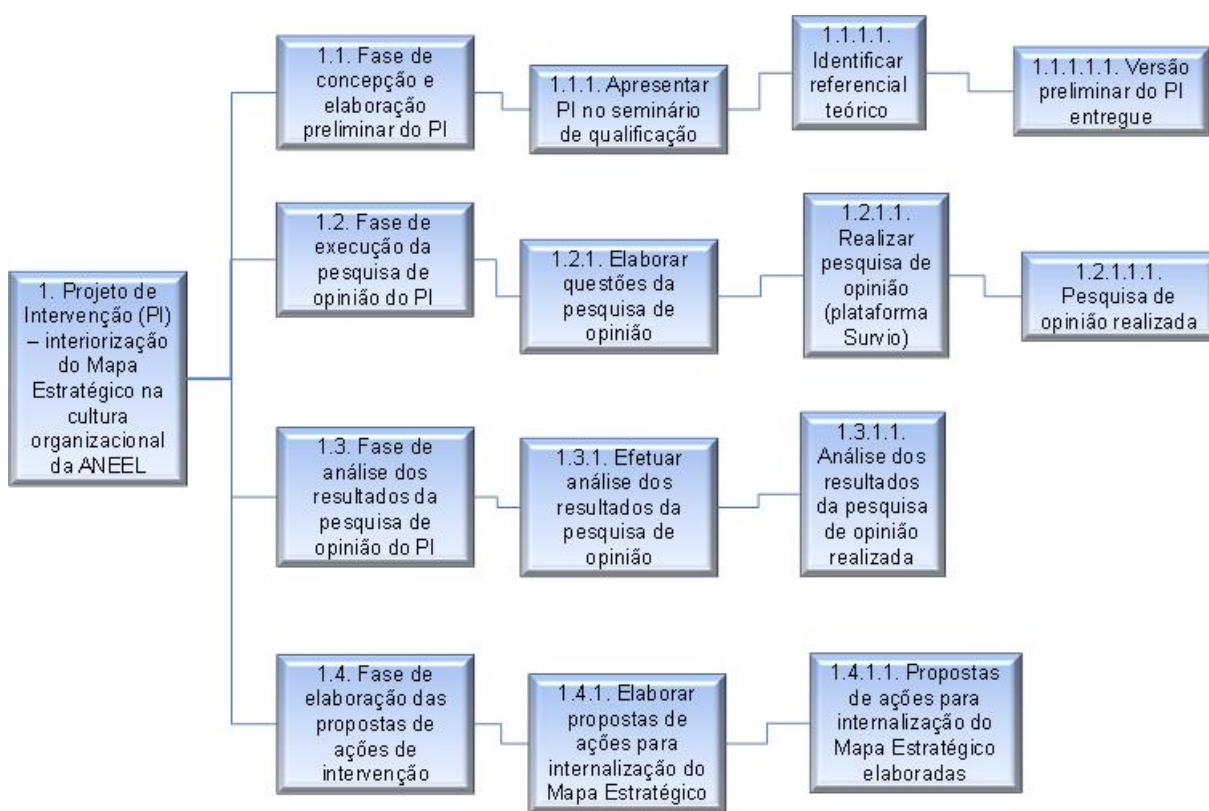


Figura 6. Estrutura Analítica do Projeto de Intervenção

Fonte: elaboração própria

6.2. Não escopo do projeto

Exclui-se do escopo do Projeto de Intervenção a implementação das ações visando a internalização do Mapa Estratégico da ANEEL na cultura da organização, compreendendo as seguintes atividades:

- a) realização de ações de motivação para disseminar os conceitos do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico;
- b) estabelecimento de normativos que induzam à utilização do Mapa Estratégico como referencial de ações e instruções processuais;
- c) estabelecimento de diretrizes para que sejam evidenciadas, nas decisões da Diretoria, as correlações dos temas tratados com o Mapa Estratégico;
- e
- d) ações de reinterpretação da realidade e análise dos impactos da implementação das ações.

6.3. Quadro de Trabalho

O quadro de trabalho do projeto, com as principais ações para realização de seus produtos, é conforme segue:

Produto: Versão preliminar do Projeto de Intervenção (PI) entregue				
Pacote de Trabalho: Fase de concepção e elaboração preliminar do PI				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Apresentar PI no seminário de qualificação	1 dia	8/12/2015	8/12/2015	Ricardo
Identificar referencial teórico	30 dias	14/12/2015	22/1/2016	Ricardo
Elaboração da versão preliminar do PI	80 dias	14/12/2015	4/4/2016	Ricardo

Produto: Pesquisa de opinião dos servidores realizada				
Pacote de Trabalho: Fase de execução da pesquisa de opinião do PI				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Elaborar questões da pesquisa de opinião	16 dias	31/3/2016	21/4/2016	Ricardo
Realizar pesquisa de opinião (plataforma Survio)	17 dias	22/4/2016	16/5/2016	Ricardo

Produto: Análise dos resultados da pesquisa de opinião realizada				
Pacote de Trabalho: Fase de análise dos resultados da pesquisa de opinião do PI				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Efetuar análise dos resultados da pesquisa de opinião	11 dias	6/5/2016	20/5/2016	Ricardo

Produto: Propostas de ações para internalização do Mapa Estratégico elaboradas				
Pacote de Trabalho: Fase de elaboração das propostas de ações de intervenção				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	

Elaborar propostas de ações para internalização do Mapa Estratégico	12 dias	11/5/2016	26/5/2016	Ricardo
---	---------	-----------	-----------	---------

7. CRONOGRAMA DO PROJETO

Vide ANEXO 3.

8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

O Projeto de Intervenção será desenvolvido sem custo, ou seja, sem dotação orçamentária específica.

9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Apresentar como será realizado o monitoramento do projeto, quais avaliações serão realizadas e preencher a Matriz de Indicadores e Metas do Projeto conforme modelo a seguir:

Indicador	Linha de base	Meta	Meio de verificação
Taxa de respostas ao questionário de pesquisa de opinião	20%	25%	relação entre a quantidade de questionários preenchidos e a quantidade total de servidores de cada carreira

10. RESULTADOS INICIAIS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

As etapas do Projeto de Intervenção já realizadas e cujos resultados são apresentados nesta seção são: (i) a pesquisa de opinião dos servidores; (ii) a análise da pesquisa de opinião; e (iii) a proposição de iniciativas visando a internalização do Mapa Estratégico no processo decisório e na cultura organizacional.

10.1. Pesquisa de Opinião

A pesquisa de opinião (ANEXO 4) foi realizada no período de 22 de abril a 16 de maio de 2016 por meio da plataforma de *survey* disponibilizada no site Survio (www.survio.com) e divulgada no ambiente interno da ANEEL por meio de mensagem eletrônica dirigida a todos os endereços de e-mail da Agência⁶, com o suporte de divulgação proporcionado pela Superintendência de Recursos Humanos - SRH.

Foram elaboradas 15 perguntas, todas no modelo de opção única de resposta, que visaram identificar: (i) a caracterização da carreira e tempo de atuação do servidor na ANEEL; (ii) a percepção do conhecimento da metodologia BSC; e (iii) a opinião sobre a importância do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico da ANEEL.

10.2. Análise dos Resultados da Pesquisa de Opinião

Para fins de realizar a análise dos dados obtidos na pesquisa foram consideradas 172 respostas recebidas, sendo 90 respostas de especialistas em regulação, 42 de analistas, 20 de técnicos administrativos e 20 de outras carreiras e do quadro específico. Considerando o total de servidores em exercício na ANEEL em cada um desses grupos (vide seção 1.3 Público-Alvo), e admitindo a premissa de que à época da realização da pesquisa aproximadamente 10% do contingente estava em férias, viagens ou em licença, reduzindo o total de possíveis respostas, obtêm-se as taxas de resposta da Tabela 1:

	Especialista	Analista	Técnico	Outras carreiras	Totais
Servidores em exercício	340	163	127	89	719
Possíveis respondentes	306	147	114	80	647
Quantidade recebida ⁷	90	42	20	20	172
Taxa de resposta	29%	29%	18%	25%	27%

Tabela 1. Taxa de resposta da pesquisa de opinião

Fonte: elaboração própria

⁶ Apesar de as mensagens eletrônicas terem sido enviadas indistintamente, a pesquisa de opinião teve como foco obter a percepção dos servidores públicos e não pretendeu abranger a opinião dos empregados de empresas terceirizadas que atuam na ANEEL, razão pela qual as respostas desse grupo não são analisadas neste projeto de intervenção.

⁷ Foram recebidas mais 4 respostas de colaboradores de empresas terceirizadas, não consideradas na análise.

Avaliando sob o aspecto dos indicadores estabelecidos na seção 9 deste Projeto de Intervenção (linha base de 20% e meta de 25%), observa-se que à exceção da carreira de técnicos, a taxa de resposta obtida para as demais carreiras conduziu ao resultado global de 27% de taxa de resposta, superando dessa forma a meta estabelecida.

Para realizar a análise sob o aspecto da validade estatística da quantidade de respostas obtidas para fins de extrapolação ao universo de todos os servidores, considerando o universo de 647 possíveis respondentes, para uma margem de erro de 10% e nível de confiança de 95%, e a heterogeneidade de 50%, obtém-se que a quantidade mínima de respostas deveria ser 84. Para uma margem de erro de 6%, mantendo-se fixos os demais parâmetros, a quantidade mínima deveria ser de 190 respostas. Tendo em vista que foram recebidas 172 respostas, verifica-se que os resultados obtidos permitem uma avaliação com intervalo de confiança entre 5 a 6%, com nível de confiança de 95%.

Os resultados da pesquisa de opinião, no formato apresentado pelo site Survio, são apresentados no ANEXO 4. A análise considerando somente os servidores e desconsiderando os colaboradores terceirizados que responderam à pesquisa permite obter as conclusões que seguem.

Verifica-se que apenas 19,9% dos servidores tem experiência inferior a cinco anos na ANEEL, o que demonstra que a grande maioria (80,1%) já estava na Agência ao tempo em que foram elaborados os planejamentos estratégicos anteriores.

Entretanto, 77% dos respondentes não participaram da elaboração do atual Mapa Estratégico, 62% desconhece como foi seu processo de construção e 45% não sabe ao menos onde está disposto o banner do Mapa Estratégico em sua área de trabalho, o que denota o baixo nível de envolvimento dos servidores e a insatisfatória divulgação interna sobre o tema.

Chama atenção que para apenas 51% o Mapa Estratégico é referencial para atividade realizada pelo servidor, e 22% tem por hábito fazer a correlação do seu trabalho com o Mapa Estratégico, o que indica o baixo nível de inserção do Mapa Estratégico na cultura da organização.

Aspecto relevante demonstrado pelas respostas é que a maioria (58%) afirma não saber responder quanto à correlação do Mapa Estratégico com o Agenda

Regulatória, outro instrumento de gestão utilizado pela ANEEL para balizar sua atividade regulatória, que é vinculado ao Mapa Estratégico.

Por outro lado, verifica-se que a despeito do baixo nível de internalização do Mapa Estratégico na cultura da ANEEL, 59% já estudou ou conhece aprofundadamente a metodologia BSC e 62% julga importante sua participação na construção do Mapa Estratégico para o próximo ciclo, demonstrando existir um ambiente favorável à busca de soluções de gestão visando aumentar o envolvimento dos servidores no Planejamento Estratégico da Agência.

Desse modo, a pesquisa de opinião veio confirmar a hipótese inicial, que motivou o Projeto de Intervenção, no sentido de que atualmente há baixo conhecimento dos servidores em relação ao Mapa Estratégico da ANEEL. Porém, a hipótese de existir baixo interesse dos servidores em relação ao Mapa Estratégico não se confirma, na medida em que se identificou que o BSC é uma metodologia conhecida e existe a predisposição em participar na construção do Mapa Estratégico para o próximo ciclo.

10.3. Iniciativas para efetivar a internalização do Mapa Estratégico

As iniciativas que se propõe visando internalizar o Mapa Estratégico na cultura organizacional da ANEEL objetivam: (i) no âmbito geral, disseminar o conhecimento e o entendimento acerca do Planejamento Estratégico da ANEEL; e (ii) no âmbito específico, induzir a que o Mapa Estratégico se insira na rotina de trabalho dos servidores.

10.3.1. Ações de âmbito geral: disseminar os conceitos do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico

Em geral, as ações de disseminação e conceitos podem ser realizadas por meio de *workshops*, palestras e/ou cursos, direcionadas ao tema do Planejamento Estratégico e ao Mapa Estratégico da ANEEL.

Observa-se, porém, que tais tipos de atividades já foram realizadas durante a elaboração do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico - Ciclo 2014/2017, podendo ser retomadas pela Superintendência de Recursos Humanos - SRH, em caráter de treinamento oferecido aos servidores. Assim, a Superintendência já

dispõe da expertise nesse tema, sendo desnecessário aprofundar análises e propostas para a implementação dessas ações.

10.3.2. Ação específica: estabelecimento de normativo que induza à utilização do Mapa Estratégico como referencial em instrução processual

Considerando que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão já existente, uma forma de incentivar a interiorização do Mapa Estratégico - Ciclo 2014/2017 na cultura organizacional é estabelecer mecanismos que induzam os servidores a incluir como elemento da análise a vinculação do tema tratado ao item do Mapa Estratégico e propor indicador(es) qualitativo(s) ou quantitativo(s) para o monitoramento dos resultados da atividade realizada ao procederem à instrução processual (por exemplo, em Notas Técnicas referentes a normativos).

Estratégia similar de vinculação aos documentos elaborados pelos servidores já foi utilizada pela ANEEL quando da regulamentação da Análise de Impacto Regulatório - AIR, tratada na Resolução Normativa nº 540, de 12 de março de 2013 (ANEEL, 2013). Esse normativo estabeleceu a necessidade de ser realizada a análise de impacto regulatório em a inclusão de um formulário de AIR em toda instrução processual de normativos da Agência.

Para que a inclusão desse novo item de análise e a proposição de indicadores não se torne uma mera atividade burocrática adicional, é necessário que ocorram previamente ou concomitantemente as ações visando disseminar os conceitos do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico.

Propõe-se induzir o servidor a que, ao iniciar uma atividade, faça a reflexão quanto aos seguintes pontos: (i) em qual(is) item(ns) do Mapa Estratégico está inclusa a atividade?; (ii) de que maneira a atividade pode contribuir para atingir a Missão da ANEEL?; e (iii) qual o indicador para monitorar e/ou avaliar os resultados da atividade?

É desejável que a construção desse novo mecanismo observe o procedimento anteriormente utilizado pela ANEEL para estabelecer e implementar normativos internos, ou seja, com a utilização do procedimento de consulta ao público interno para aprimoramento da proposta, além de estabelecer um período de transição para a aplicação do mecanismo.

Um aspecto relevante a ser considerado é que todas as instruções processuais de regulamentos que resultem em ato normativo da Agência passam necessariamente pelo processo de audiência pública, destinada a receber contribuições dos agentes do setor elétrico e da sociedade. Desse modo, para essas atividades será oportunizado para que haja a contribuição externa à Agência para o aprimoramento das reflexões relacionadas ao Mapa Estratégico da ANEEL, que foram consideradas pelos servidores na instrução processual.

A utilização sistemática desse mecanismo de perguntas e respostas nas atividades desempenhadas pelos servidores, induzindo à reflexão sobre os itens do Mapa Estratégico, pode contribuir para a internalização não somente do próprio Mapa Estratégico, mas também para os conceitos do planejamento estratégico da Agência.

10.3.3. Ação específica: estabelecimento de diretrizes para que sejam evidenciadas, nas decisões da Diretoria, as correlações dos temas tratados com o Mapa Estratégico.

De mesma relevância que a internalização dos conceitos do Mapa Estratégico pelos servidores, é importante que exista a concordância da alta direção em relação às avaliações efetuadas, quando se tratar de assunto a ser deliberado pela Diretoria da ANEEL.

Para esses casos, o estabelecimento de diretrizes para que os Diretores-Relatores de processos incluam em seus respectivos votos de encaminhamento de deliberações um tópico específico para demonstrar a vinculação do tema tratado ao Mapa Estratégico da ANEEL proporcionará maior visibilidade do planejamento estratégico junto à sociedade.

Outro aprimoramento importante seria incluir, na divulgação das pautas e nas memórias de reunião pública da Diretoria, atualmente já disponibilizadas no site da internet da Agência, a referência do item tratado no Mapa Estratégico e, se houver, sua indicação de pertencimento ou não à Agenda Regulatória.

A estrutura analítica da fase de implementação do Projeto de Intervenção é conforme a Figura 7.



Figura 7. Estrutura Analítica da implementação do Projeto de Intervenção
 Fonte: elaboração própria

A estrutura de gestão, atores e sua participação da fase de implementação do Projeto de Intervenção é conforme a Figura 7.

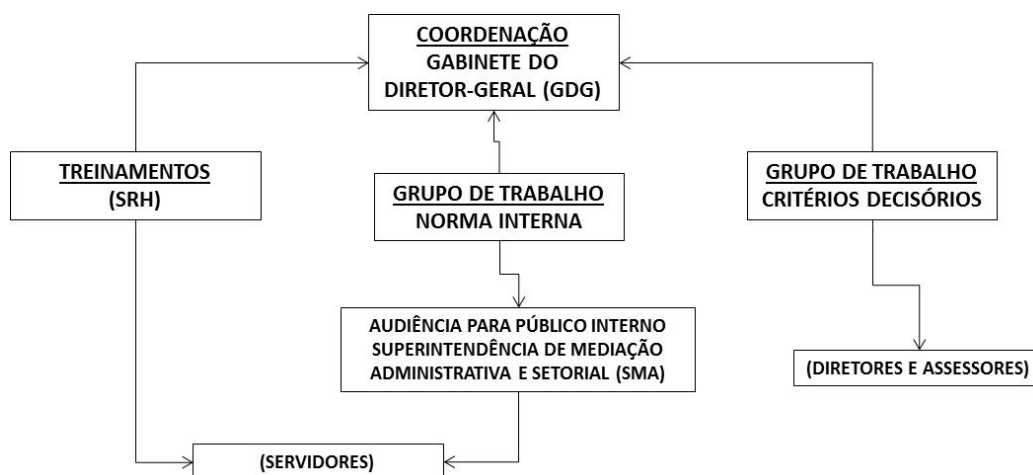


Figura 8. Estrutura de Gestão da Implementação do Projeto de Intervenção
 Fonte: elaboração própria

Ator	Participação na implementação do PI
Gabinete do Diretor-Geral (GDG)	Coordenação da implementação
Superintendência de Recursos Humanos (SRH)	Treinamentos em BSC
Grupo de trabalho - norma interna	Elaboração de proposta de normativo (item 10.3.2) Condução da audiência para o público interno Consolidação das contribuições

	Redação final do normativo interno
Grupo de trabalho - critérios decisórios	Elaboração de propostas de diretrizes para votos de diretores-relatores (item 10.3.3) Redação final do normativo interno
Servidores (especialistas, analistas, técnicos, superintendentes, assessores e diretores)	Público alvo do PI

A FASE DE TREINAMENTO do Projeto de Intervenção, a ser coordenada pela SRH, compreende primeiramente a ação de identificação de servidores da Agência que tenham conhecimento da metodologia Balanced Scorecard, para que possam atuar como instrutores internos, as ações subsequentes são a realização de palestras e workshops, bem como ministrar cursos de treinamento conceitual sobre o tema.

As palestras e workshops têm por objetivo buscar sensibilizar os servidores para o tema e transmitir conceitos básicos, devendo ser dirigida a todos os servidores e colaboradores terceirizados, para que possam ter oportunidade de conhecer os princípios básicos que motivam a existência do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014-2017.

Os cursos de treinamento têm por objetivo a formação mais conceitual, devendo ser dirigida principalmente para os servidores, visando criar conhecimento para que possam participar da elaboração do Mapa Estratégico para o próximo ciclo.

A FASE DE ELABORAÇÃO DE NORMA INTERNA necessita inicialmente a formação de um grupo de trabalho, a ser coordenado pelo GDG, que terá como atribuição a elaboração de uma proposta de normativo interno da Agência, destinado a estabelecer critérios que incluam a referência ao Mapa Estratégico na motivação e justificação dos documentos de instrução processual, dirigido aos servidores que atuam nas Superintendências.

A elaboração do normativo, como já estabelecido em regulamentos da Agência, deve passar pelo processo de Audiência para o Público Interno - API, instrumento de instrução processual que consiste na publicização e disponibilização da Nota Técnica de instrução e da minuta do ato normativo para recebimento de contribuições dos servidores, por um período de 30 dias, visando o aperfeiçoamento do ato. As contribuições deverão ser avaliadas e apresentadas justificativas específicas para o acatamento ou recusa de cada uma das contribuições recebidas.

Somente após a realização da API o assunto poderá ser deliberado em definitivo pela Diretoria, para que a norma entre em vigor, sendo recomendável que seja estabelecido um período de transição até a plena aplicação da norma a todos os processos instruídos.

A FASE DE ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DECISÓRIOS, a ser coordenada pelo GDG, consiste na elaboração de proposta de padrão de voto dos Diretores-Relatores para condução das deliberações sobre os assuntos afetos à Agência, de modo que passe a ser incluída a referência ao Mapa Estratégico nas decisões, bem como serem estabelecidos os critérios de mecanismos de avaliação quantitativa ou qualitativa dos efeitos da decisão, quando pertinente. O grupo de trabalho para esta fase terá como objetivo o estabelecimento de recomendação e/ou normativo a ser seguido pelos Diretores em suas decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto de Intervenção foi desenvolvido a partir da percepção pessoal da baixa efetividade do atual Mapa Estratégico da ANEEL (Mapa Estratégico - Ciclo 2014/2017) no que se refere ao objetivo de sua construção, ou seja, de ser um instrumento referencial para as atividades dos servidores e da direção da Agência.

A pesquisa de opinião permitiu confirmar a percepção inicial, mas também permitiu identificar, como aspecto positivo, a existência de predisposição dos servidores no sentido de ampliar sua participação na construção do Mapa Estratégico para o próximo ciclo.

O passo seguinte de desenvolvimento deste Projeto de Intervenção foi o mais desafiador, na medida em que propor mudanças na cultura organizacional de servidores altamente qualificados tecnicamente pode, a princípio, causar um movimento de rejeição ao mecanismo de internalização, por ter uma conotação de instrumento burocrático, impositivo e contrário à efficientização do trabalho por eles desenvolvido.

Porém, o levantamento dos planejamentos estratégicos que vêm sendo elaborados ao longo dos anos demonstra que os diversos dirigentes que estiveram na Agência, assim como os diretores atuais, têm o entendimento da necessidade e importância do Planejamento Estratégico e do Mapa Estratégico para consecução da missão da ANEEL e, por essa razão, é importante que sejam elaborados mecanismos como os propostos neste Projeto de Intervenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Plano Estratégico 2000-2005. Brasília, 1999.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Agenda de Desafios Estratégicos da ANEEL 2006-2008. Brasília, 2006.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Planejamento Estratégico - Biênio 2007-2008. Brasília, 2007.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Agenda de Desafios Estratégicos 2009-2012 - Governança Regulatória do Setor Elétrico. Brasília, 2009.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Projeto PNUD BRA/98/019 - Reestruturação Administrativa da ANEEL. Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais da ANEEL, consultoria realizada pelo consórcio Memora Processos Inovadores, 2006. 56p.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa nº 540, de 12 de março de 2013. Aprova a Norma de Organização ANEEL nº 40, que dispõe sobre realização de Análise de Impacto Regulatório - AIR no âmbito da Agência. Brasília. 2013.

BRASIL. Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. Diário Oficial da União, 07/10/1997, Seção 1, fl. 22377.

FREITAS. Henrique, JANISSEK-MUNIZ. Raquel, MOSCAROLA. Jean. Dinâmica do Processo de Coleta e Análise de Dados via Web. CIBRAPEQ - Congresso Internacional de Pesquisa Qualitativa, 24 a 27 de março, Taubaté/SP, 2004. 12 p.

(disponível

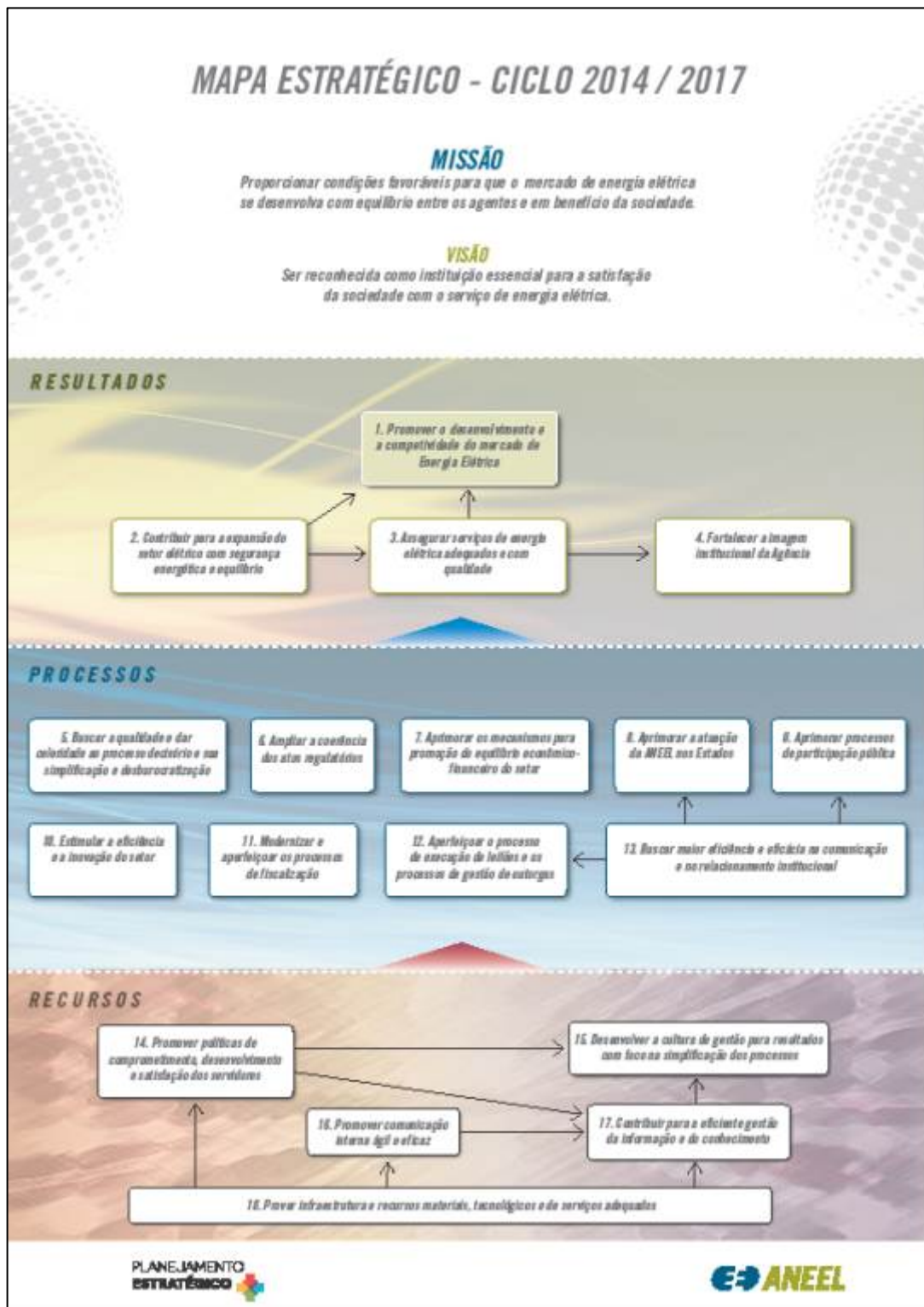
http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_157_CIBRAPEQ.pdf,

efetuada em 10/01/2016)

em

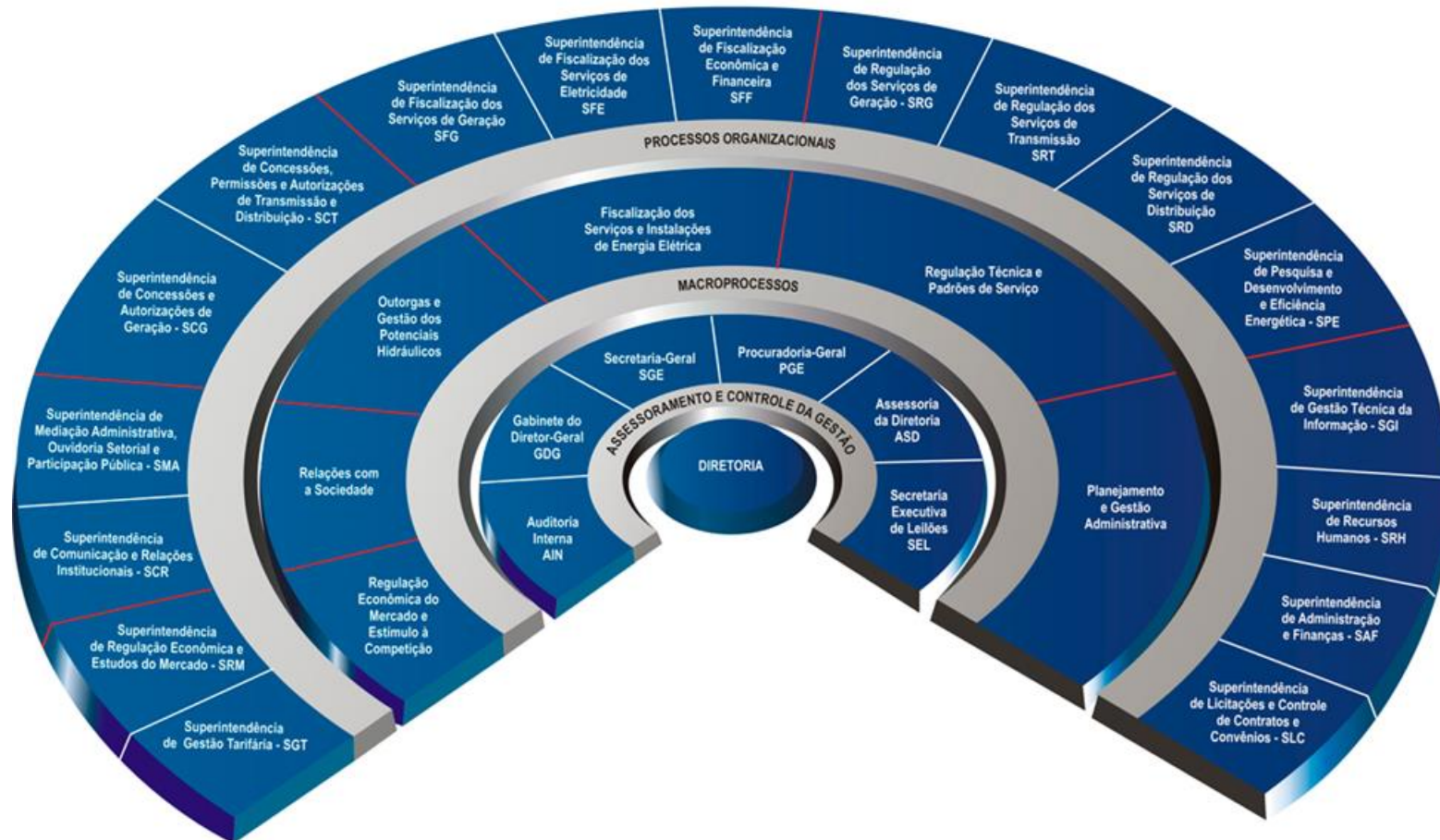
consulta

ANEXO 1 - MAPA ESTRATÉGICO DA ANEEL - CICLO 2014/2017



ANEXO 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ANEEL

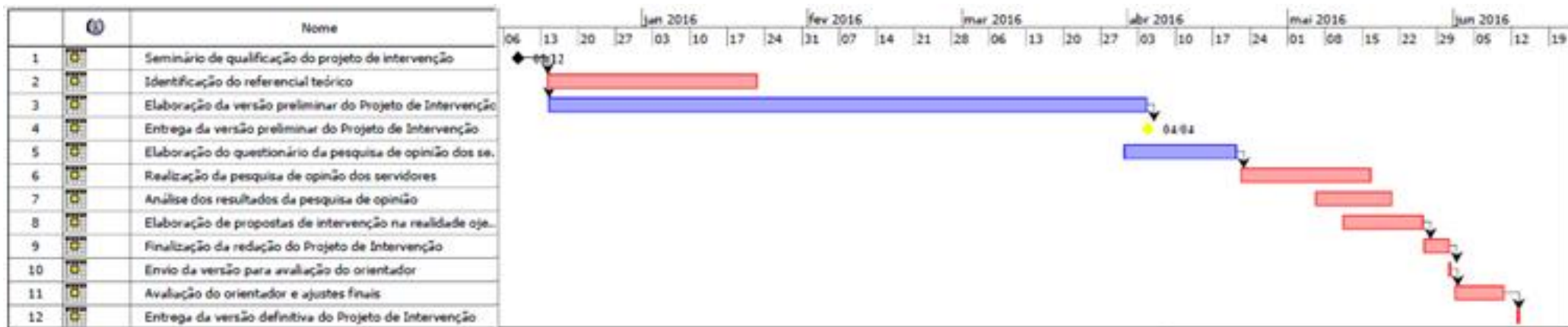
ANEEOGRAMA



Fonte: www.aneel.gov.br

ANEXO 3 - GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Fonte: elaboração própria (utilizando software OpenProj)



ANEXO 4 - RELATÓRIO DA PESQUISA DE OPINIÃO

(gerado pela plataforma Survio)

Planejamento Estratégico e Mapa Estratégico da ANEEL



www.survio.com

Geral

	Nome da pesquisa	Planejamento Estratégico e Mapa Estratégico da ANEEL
	Autor	Ricardo Takemitsu Simabuku
	Idioma	 Português Brasileiro
	URL da pesquisa	http://www.survey.com/survey/d/U5B2B0I9T9T9B8V4Y
	Primeira resposta	22/04/2016
	Última resposta	16/05/2016
	Duração	25 dias

Visitas do questionário

238

Total de visitas

176

Respostas prontas

2

Respostas inacabadas

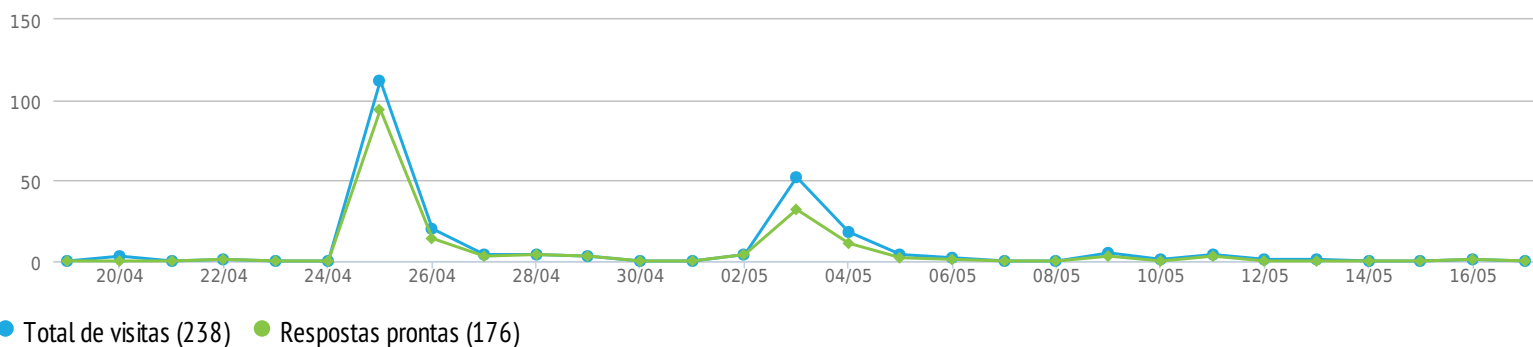
62

Apenas mostrando

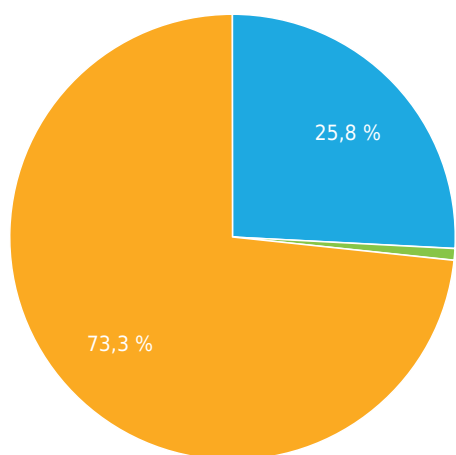
73,9 %

Sucesso geral

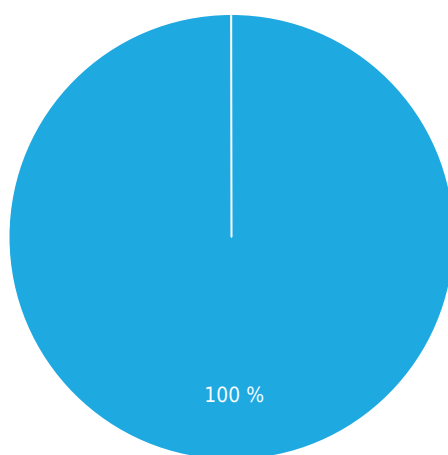
Histórico de Visitas (22/04/2016 – 16/05/2016)



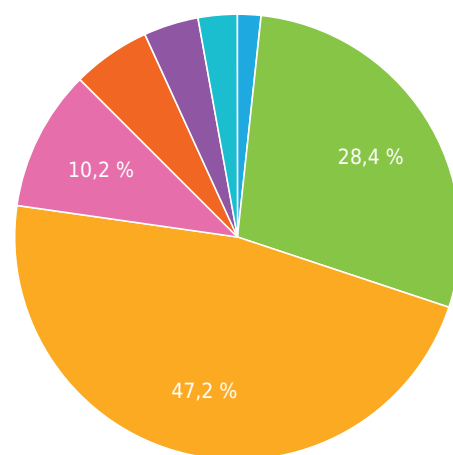
Total de Acessos



Fontes de Visitas



Tempo Médio de Realização



- Apenas mostrando (25,8 %)
- Incompleto (0,8 %)
- Concluído (73,3 %)

- Link direto (100 %)

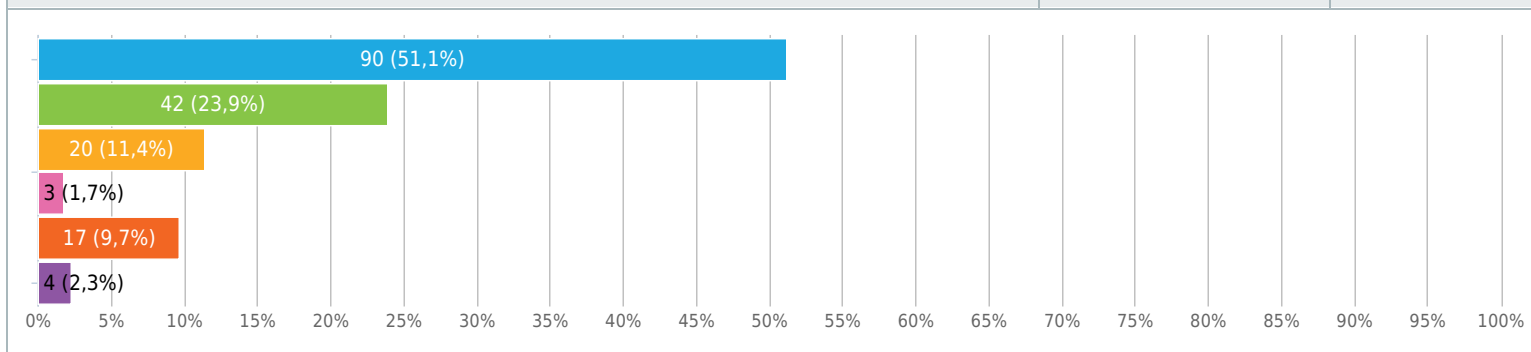
- <1 min. (1,7 %)
- 1-2 min. (28,4 %)
- 2-5 min. (47,2 %)
- 5-10 min. (10,2 %)
- 10-30 min. (5,7 %)
- 30-60 min. (4,0 %)
- >60 min. (2,8 %)

Resultados

Você é servidor:

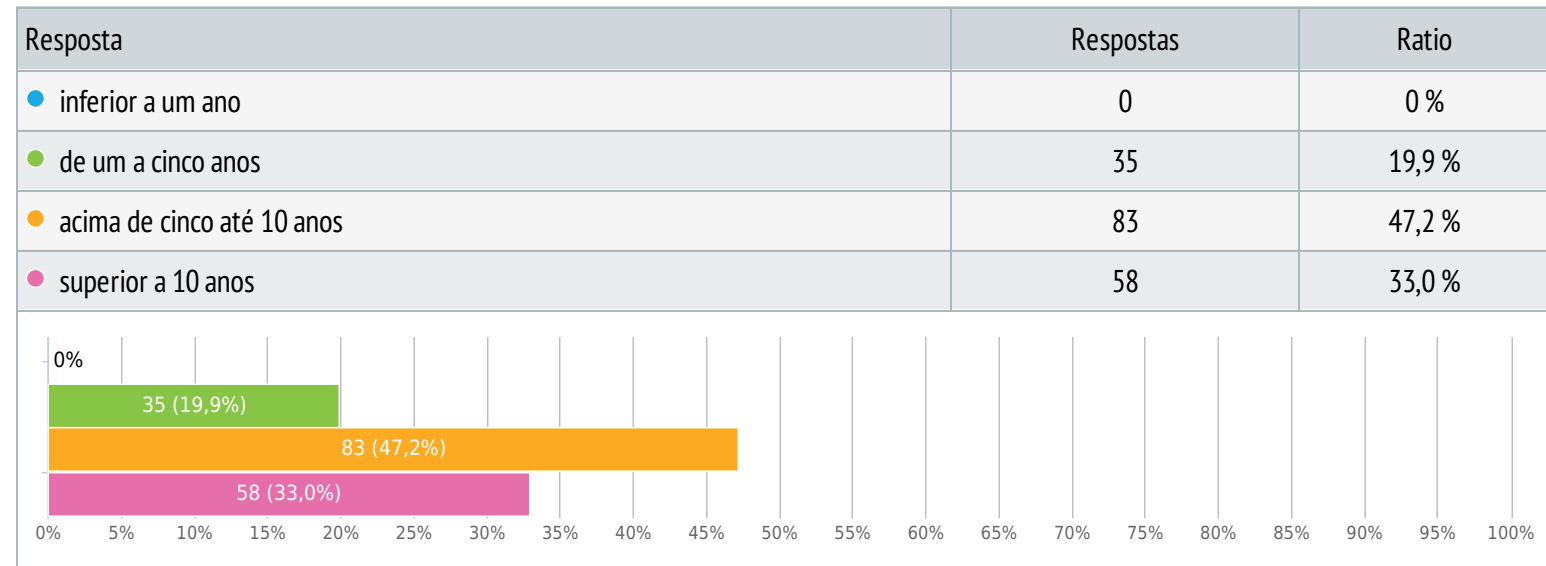
Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x

Resposta	Respostas	Ratio
especialista em regulação	90	51,1 %
analista administrativo	42	23,9 %
técnico administrativo	20	11,4 %
do quadro específico	3	1,7 %
de outra carreira	17	9,7 %
colaborador de empresa terceirizada	4	2,3 %



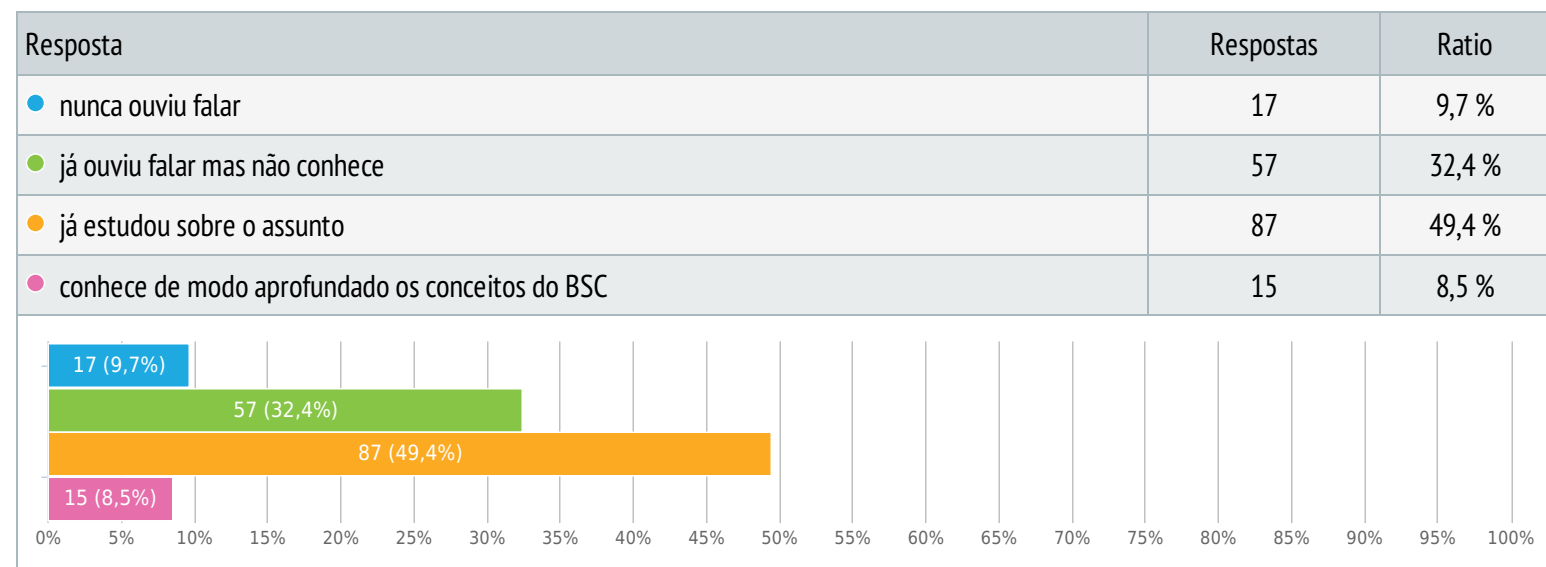
Seu tempo de atuação da ANEEL, contínuo ou em períodos intercalados é, no total:

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



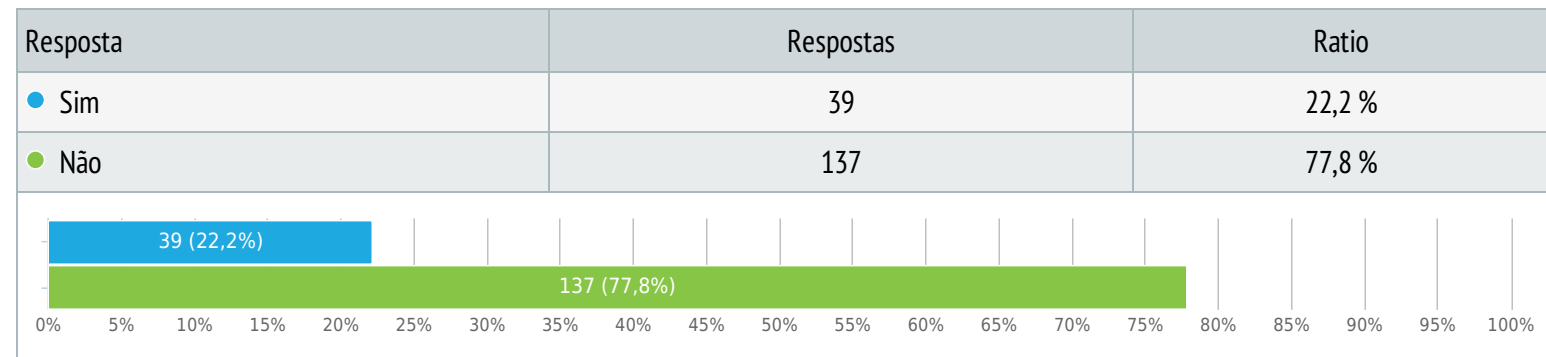
Sobre a metodologia Balanced Scorecard (BSC), você:

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



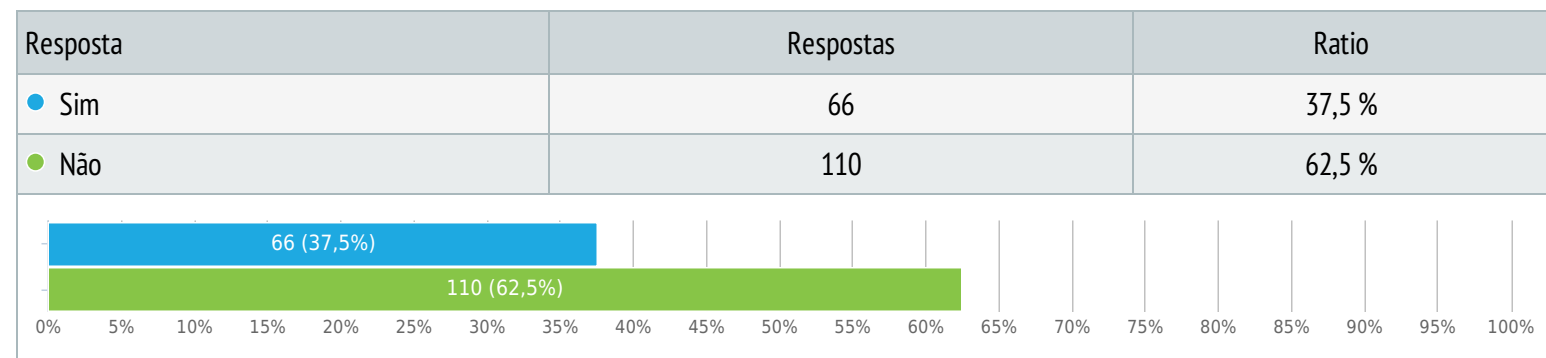
Você participou da construção do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



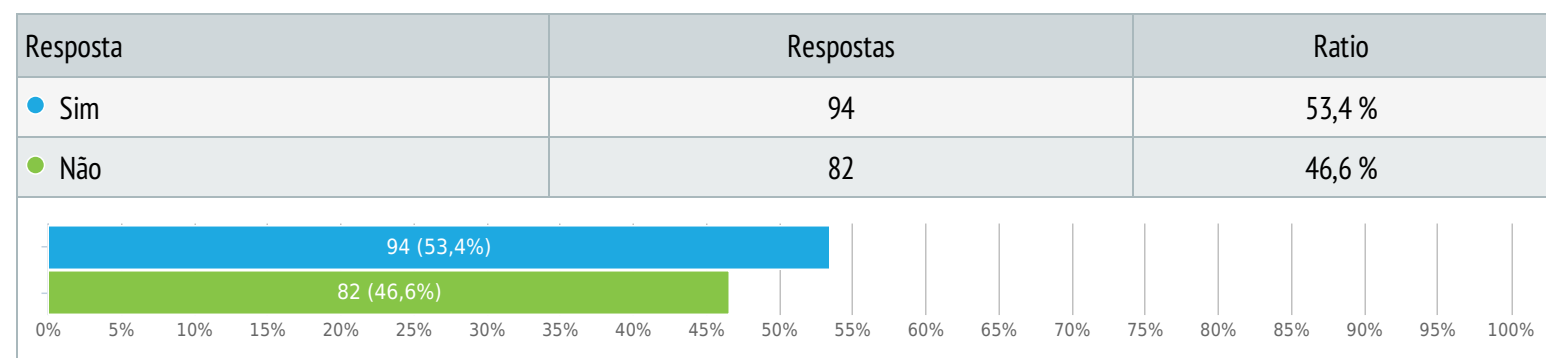
Você sabe como foi o processo de construção do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



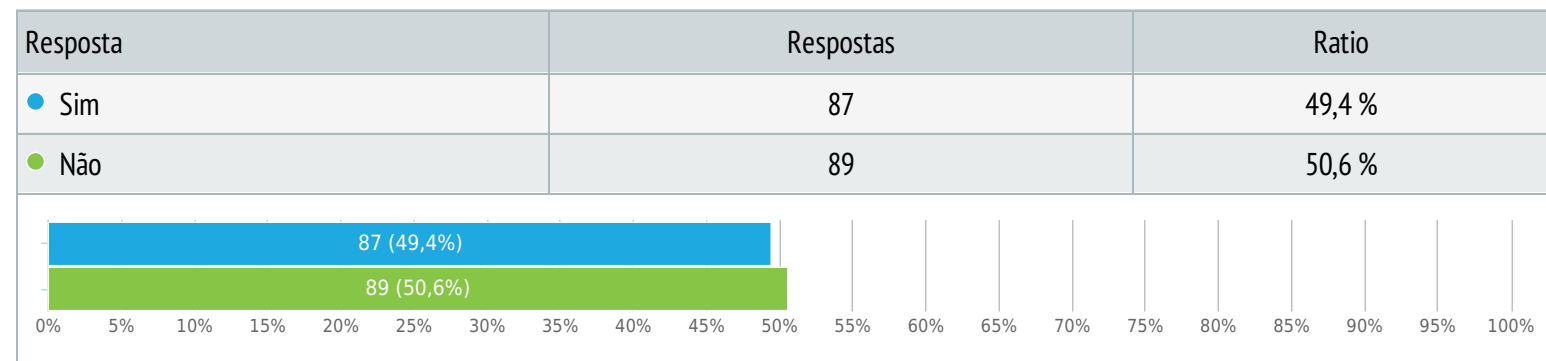
Você sabe onde está colocado o banner do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 na sua Superintendência?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



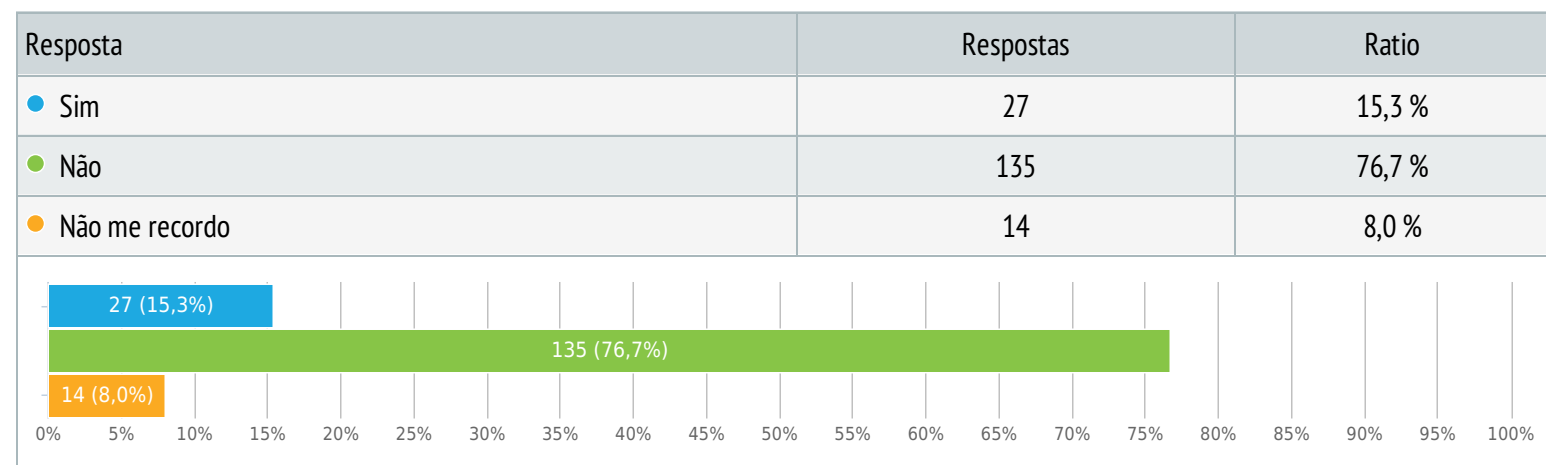
Se questionado, você saberia responder qual o objetivo da existência do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



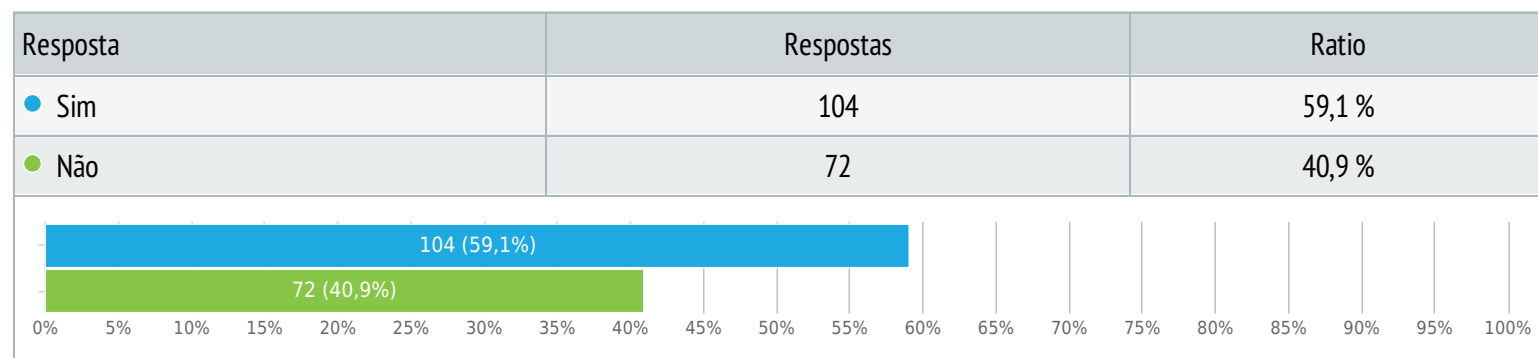
Alguma vez você já conversou com pessoa de fora da Agência sobre o Mapa Estratégico da ANEEL?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



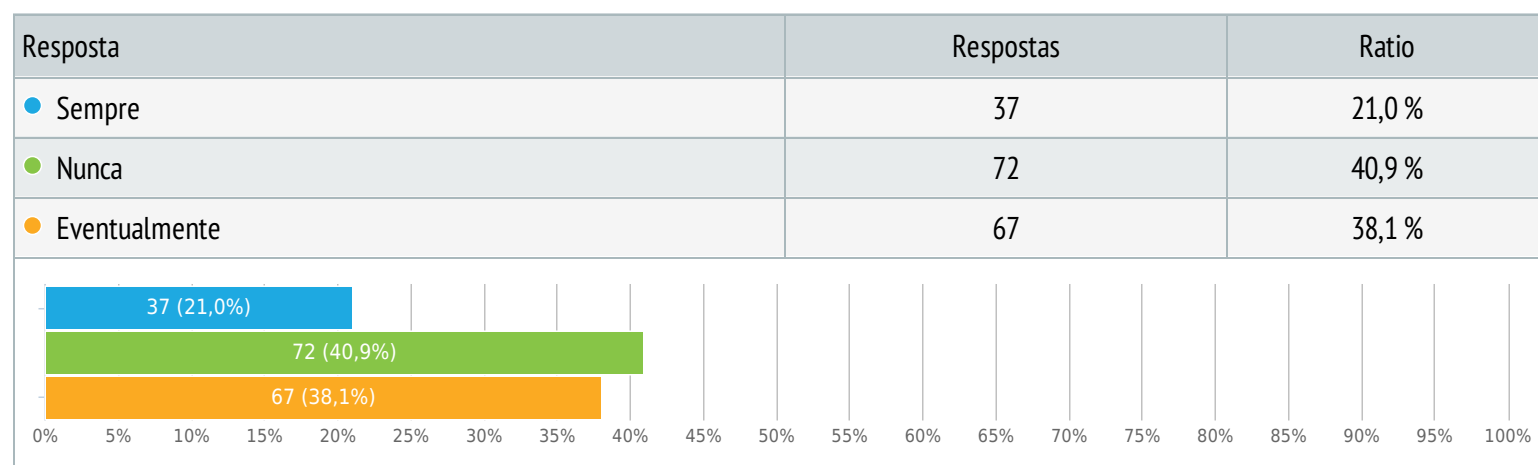
Você reconhece no Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 em qual(is) objetivo(s) estratégico(s) se enquadra(m) as atividades que realiza?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



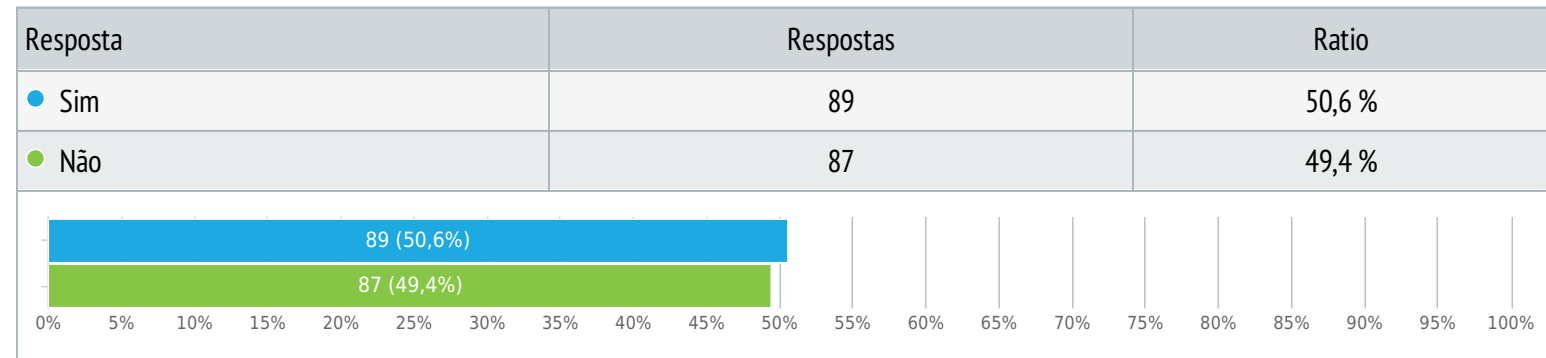
Na realização de seu trabalho você procura fazer a correlação com o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



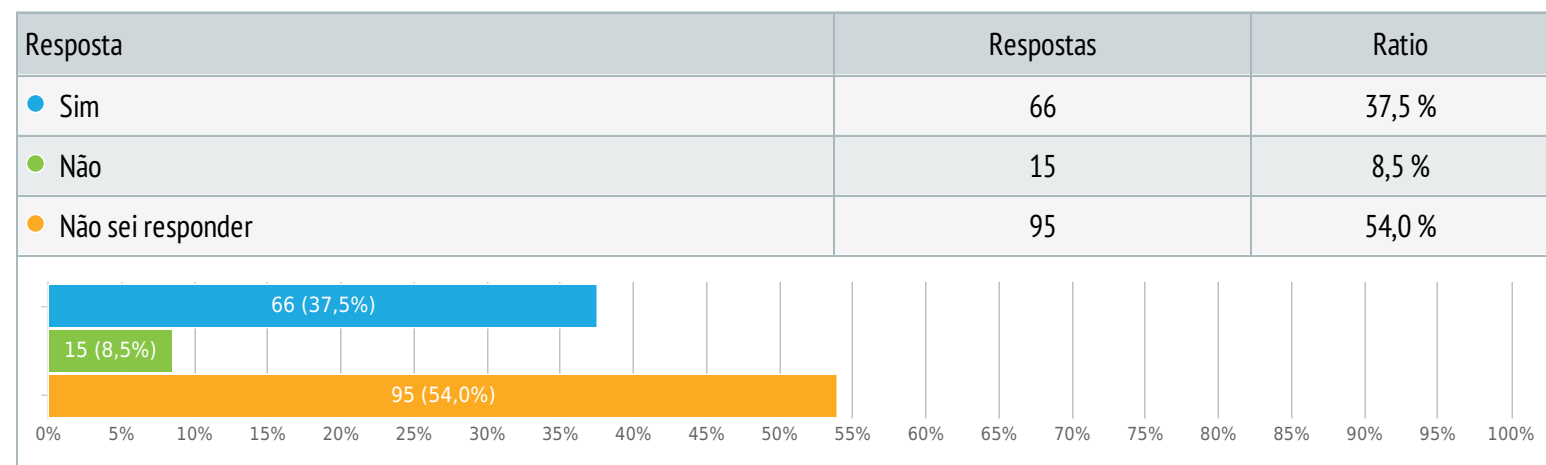
O Mapa Estratégico é referencial para alguma das atividades que você desenvolve na ANEEL?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



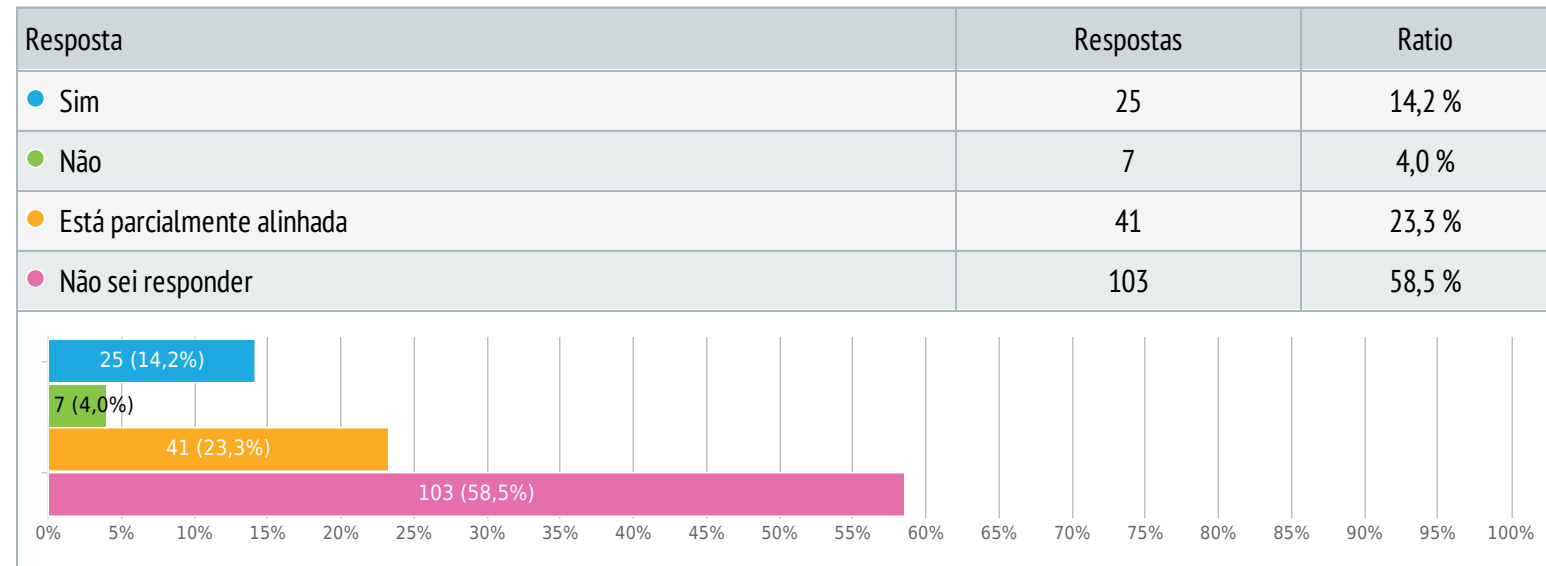
Na sua opinião, o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 está alinhado com as políticas públicas do setor elétrico?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



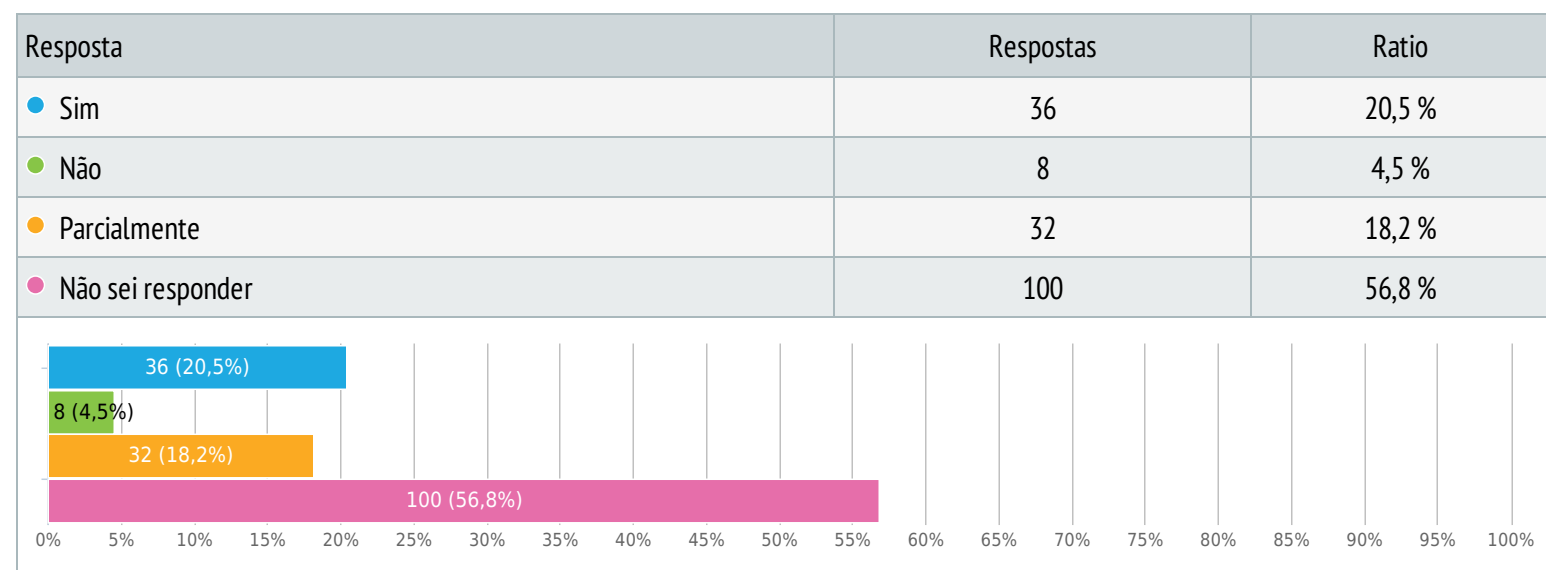
Na sua opinião, observando de modo geral, a Agenda Regulatória 2015/2016 da ANEEL está alinhada com o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



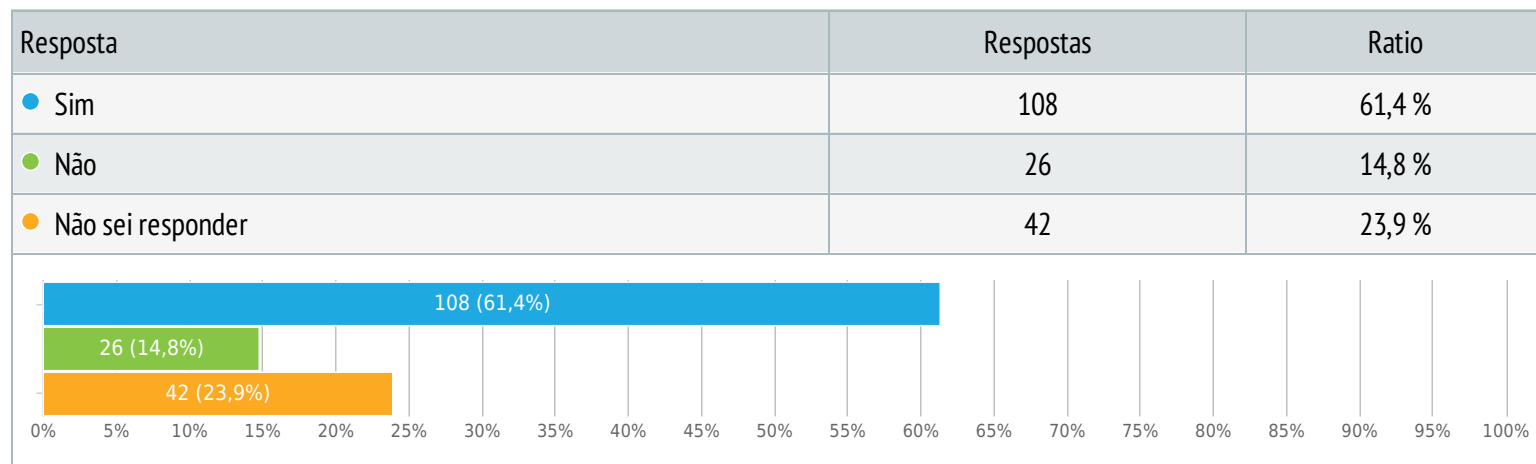
Comparando as atividades da Agenda Regulatória 2015/2016 com os objetivos estratégicos do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017, você consegue identificar alguma correlação?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x












Você acha que seria importante sua participação na construção do Mapa Estratégico da ANEEL para o próximo ciclo?

Escolha única, respostas 176x, Não respondido 0x



Preferências de pesquisa

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
|  | Questões por página | Múltiplas |
|  | Permitir submissões múltiplas? | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Permitir retornar às questões anteriores? | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Mostrar os números das perguntas? | <input type="checkbox"/> |
|  | Colocar ordem aleatória nas perguntas? | <input type="checkbox"/> |
|  | Mostrar indicador de progresso? | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Receber notificações de respostas por e-mail? | <input type="checkbox"/> |
|  | Proteger por senha? | <input type="checkbox"/> |
|  | Restringir IP? | <input type="checkbox"/> |

Apêndice: Pesquisa

Planejamento Estratégico e Mapa Estratégico da ANEEL

Prezado(a)

Obrigado por contribuir com essa pesquisa.

São 15 perguntas diretas tratando de Planejamento Estratégico e, principalmente, do Mapa Estratégico da ANEEL, que você poderá responder em menos de cinco minutos.

Sua contribuição será muito valiosa para o sucesso deste trabalho.

Antecipadamente agradeço a disponibilização de seu tempo.

Você é servidor:

- especialista em regulação
- analista administrativo
- técnico administrativo
- do quadro específico
- de outra carreira
- colaborador de empresa terceirizada

Seu tempo de atuação da ANEEL, contínuo ou em períodos intercalados é, no total:

- inferior a um ano
- de um a cinco anos
- acima de cinco até 10 anos
- superior a 10 anos

Sobre a metodologia Balanced Scorecard (BSC), você:

- nunca ouviu falar
- já ouviu falar mas não conhece
- já estudou sobre o assunto
- conhece de modo aprofundado os conceitos do BSC

Você participou da construção do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

- Sim
- Não

Você sabe como foi o processo de construção do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

- Sim
- Não

Você sabe onde está colocado o banner do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 na sua Superintendência?

- Sim
- Não

Se questionado, você saberia responder qual o objetivo da existência do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

- Sim
- Não

Alguma vez você já conversou com pessoa de fora da Agência sobre o Mapa Estratégico da ANEEL?

- Sim
- Não
- Não me recordo

Você reconhece no Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 em qual(is) objetivo(s) estratégico(s) se enquadra(m) as atividades que realiza?

- Sim
- Não

Na realização de seu trabalho você procura fazer a correlação com o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

- Sempre
- Nunca
- Eventualmente

O Mapa Estratégico é referencial para alguma das atividades que você desenvolve na ANEEL?

- Sim
- Não

Na sua opinião, o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017 está alinhado com as políticas públicas do setor elétrico?

- Sim
- Não
- Não sei responder

Na sua opinião, observando de modo geral, a Agenda Regulatória 2015/2016 da ANEEL está alinhada com o Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017?

- Sim
- Não
- Está parcialmente alinhada
- Não sei responder

Comparando as atividades da Agenda Regulatória 2015/2016 com os objetivos estratégicos do Mapa Estratégico da ANEEL - Ciclo 2014/2017, você consegue identificar alguma correlação?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

Você acha que seria importante sua participação na construção do Mapa Estratégico da ANEEL para o próximo ciclo?

- Sim
- Não
- Não sei responder