



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Leonardo Ferreira de Oliveira

**DA TEORIA À PRÁTICA: ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PLANO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA SFG/ANEEL (CICLO 2020-2021)**

Brasília – DF

Abr/2020

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DA TEORIA À PRÁTICA: ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO
ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA SFG/ANEEL (CICLO 2020-2021)**

Projeto de intervenção apresentado como requisito de conclusão da Especialização em Gestão Pública – 12ª edição e obtenção do título de Especialista.

Aluno: Leonardo Ferreira de Oliveira

Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

**Brasília - DF
Abr/2020**

DA TEORIA À PRÁTICA: ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA SFG/ANEEL (CICLO 2020-2021)

Autor: Leonardo Ferreira de Oliveira¹

Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) da
Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Palavras chave: planejamento, planejamento participativo, planejamento estratégico, fiscalização, nova gestão pública, reforma do estado.

Resumo analítico: O presente artigo tem por objetivo apresentar as etapas previstas e alguns resultados preliminares decorrentes da construção do planejamento estratégico da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). O trabalho é uma tentativa de demonstrar de forma prática a aplicada, ferramentas e metodologias de trabalhos já disseminados no ambiente privado e que são aqui descritos de forma simples e objetiva quando da sua aplicação em um órgão da Administração Pública Federal.

¹ Analista Administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, coordenador da área de Gestão e Estratégia da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração – SFG/ANEEL; Mestre em Economia, Regulação e Concorrência dos Serviços Públicos Delegados com especialidade em energia e telecomunicações pela Universidade de Barcelona (2014); Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB (2003). Estudante do bacharelado em Administração pela Universidade de Brasília – UnB (curso inacabado). Email: leonardooliveira@aneel.gov.br

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	6
3. O INÍCIO: DEFINIÇÃO E DEMILITAÇÃO DO PROJETO	10
4. A EXECUÇÃO	14
4.1. EPATA PREPARATÓRIA E MOTIVACIONAL.....	15
4.2. DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO	16
4.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO DOS TEMAS DE ATUAÇÃO	18
4.4. ETAPA FINAL DE CONSOLIDAÇÃO DO PLANO	19
4.5. PARTES INTERESSADAS.....	20
5. CONCLUSÕES.....	21
6. REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE 1 – DELIMITAÇÃO DO PROJETO.....	24
APÊNDICE 2 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO À EQUIPE.....	32

1. INTRODUÇÃO

Um dos desafios dos órgãos de fiscalização é a criação de uma agenda positiva e de valor frente a seus *stakeholders*. O senso comum, concernente ao agente fiscalizado, é que o fiscal é um risco e uma ameaça que pode sobrecarregar a rotina da empresa em inspeções e auditorias intermináveis e ainda lhe acarretar alguma sanção com impacto financeiro em sua atividade.

Para a população, quando alguma ocorrência chama a atenção de jornais ou da mídia, o senso comum afirma que faltou atuação dos órgãos de fiscalização e controle, que o governo deve fazer operações "pente fino" em todos os agentes do setor e que a imposição de duras penas é ferramenta eficaz para se evitar novamente o problema.

No caso das Agências Reguladoras Brasileiras que, além da fiscalizar, exercem papel de regular e regulamentar seus setores de atuação, os órgãos colegiados que as dirige e tem competência deliberativa, é instância recursal máxima de processos administrativos punitivos impostos pelos setores de fiscalização. Ali os dirigentes se deparam com o impasse de deliberar a confirmação de penas impostas a agentes do setor ou tratar de agendas propositivas, como a regulamentação de algum tema com estímulos positivos à conformidade regulatória.

Este contexto associado a característica intrínseca das áreas de Fiscalização e Auditoria que, diferente de muitos outros setores organizacionais, seja do setor público, seja do privado, geram suas próprias demandas, torna urgente a necessidade de utilização de técnicas de gestão e planejamento, introduzidas em um contexto de reforma do Estado, no que ficou conhecido como Nova Gestão Pública.

No mesmo sentido, quando consideramos a limitação de recursos orçamentários e de pessoas, a correta alocação de recursos mediante a definição de temas de fiscalização ou auditoria que proporcionarão o maior benefício social, a definição de um plano de trabalho ou um planejando estratégico se mostra crucial como ferramenta a direcionar os temas de trabalho da Fiscalização ao longo dos anos.

Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo apresentar as etapas previstas e alguns resultados preliminares decorrentes da construção do planejamento estratégico para os anos de 2020 e 2021 da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) da Agência Nacional de Energia Elétrica, órgão onde está lotado o autor do artigo.

A relevância do trabalho é demonstrar de forma prática a aplicada, ferramentas e metodologias de trabalhos já disseminados no ambiente privado e que foram incorporados ao setor público quando da institucionalização da denominada Nova Gestão Pública. Os

instrumentos apresentados aqui podem ser replicados em outras unidades da Administração Pública, de modo que o relato se mostra como guia aplicado de construção de planejamento estratégico.

Serão apresentadas e discutidas aqui, ações de nível micro, meso e macro-organizacional previstas na execução do planejamento estratégico na Superintendência em estudo. Será dada ênfase ao papel a ser desempenhado pelos atores envolvidos, bem como a metodologia prevista em cada uma das etapas de implementação, e os resultados esperados.

Ressalta-se ainda que, para garantir a busca por evidências de validade interna, serão apresentados também resultados empíricos preliminares, decorrentes da aplicação das primeiras ações previstas. É para se ter clareza que o produto esperado neste plano de intervenção é exatamente o plano formalmente estruturado. Contudo, como algumas ações de implementação já foram iniciadas, seus resultados também serão aqui apresentados.

Quanto à sua estrutura formal, este projeto de intervenção está estruturado, além da introdução, em outros 4 Capítulos. No Capítulo seguinte são apresentados os conceitos e fundamentos da Nova Gestão Pública que nortearam o trabalho desenvolvido. No Capítulo 3 são destacadas as delimitações do projeto, etapa anterior documentada na forma de plano de intervenção que serviu como norte e mapa ao longo dos meses de trabalhos. No Capítulo 4 são descritas as atividades propriamente realizadas e os resultados preliminares obtidos. Finalmente no Capítulo 5 chegamos a breves conclusões, com uma avaliação crítica principalmente das expectativas frustradas e sinalização de novos estudos a serem desenvolvidos.

Importante ressaltar que este trabalho vai além da simples proposição de etapas à elaboração de um plano estratégico. De forma direta e objetiva o relato trás as ferramentas aplicadas, dinâmicas desenvolvidas e alguns resultados já obtidos junto à equipe da SFG/ANEEL.

2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA

O Brasil vivenciou a partir da década de 1990 um processo de reforma gerencial que tinha, dentre seus objetivos, a reconstrução das capacidades administrativas e institucionais da máquina pública em resposta à crise que reduzira a autonomia do Estado na formulação e implementação de políticas públicas em um contexto de ampliação da oferta e demanda por bens e serviços ofertados pelo Estado e instituídos, no caso brasileiro, pela Constituição Cidadã de 1988, em um cenário de restrição orçamentária como ferramenta para o combater da inflação e estabilizar a economia (ALMEIDA, et al., 2017, p.3).

Tal processo introduziu modelos, técnicas, práticas e ferramentas oriundas do setor

privado e incorporou o princípio da eficiência no Estado que passou a ter como foco o atendimento ao cidadão, o desempenho das instituições e a atuação baseada em resultados (ALMEIDA, et al., 2017, p.3). As entidades públicas passaram então a operar segundo um enfoque empresarial, baseado no planejamento estratégico, na gestão por resultados e segundo uma orientação para o mercado e para a “competição” (NEVES, GUIMARÃES; JÚNIOR, 2017, p. 11).

Os professores Pollitt, Van Thiel e Homburg (2007 apud FARIA, 2009, p. 3) em seu manual para gestão pública dos países europeus elencam ainda outras características do que vem a ser esse novo modelo de gestão pública:

- a) ampliação do uso de medições e quantificações, em especial no que diz respeito à performance;
- b) uso de mecanismos típicos de mercado na provisão de serviços;
- c) implementação de estruturas mais enxutas e descentralizadas;
- d) uso de “divisões” como forma de quebrar grandes unidades burocráticas e aumento de parcerias com organizações do setor privado e da sociedade civil;
- e) Ampla ênfase em relações contratuais, tanto nas interações como fornecedores externos, quanto na própria provisão interna de serviços; e
- f) maior atenção à gestão organizacional e às habilidades gerenciais dos servidores públicos, incluindo orientação para o consumidor e sistemas baseados na avaliação de performance.

O modelo que passou a ser denominado “nova administração pública” ou “nova gestão pública” foi descrito no Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE, 1995).

Conforme nos coloca Seabra (2001, p. 24), o plano apresentou as diretrizes para a reforma do Estado com mudanças tanto nos arranjos inter-organizacionais quanto nos aspectos intra-organizacionais. Entretanto, no que tange às mudanças dentro das organizações, o plano diretor não forneceu relato ou orientações das características das organizações da nova administração pública, referindo-se apenas à introdução de uma “cultura gerencial”, voltada para resultados e baseada em conceitos modernos de administração, de modo que coube aos gestores aplicarem, em cada caso concreto, técnicas de gestão que entendesse mais apropriadas.

Alguns impasses surgem neste contexto, Neves, Guimarães e Júnior (2017, p. 19) concluem em seu ensaio sobre as bases do novo modelo de administração pública orientada para resultados que:

as experiências de reformas administrativas no Brasil e no exterior demonstram que

o esforço não pode ser resumido à introdução de mecanismos, processos e ferramentas isolados, por mais relevantes que sejam. Tem que ser considerado como um processo complexo de intervenção e mudança organizacional, baseado em princípios sólidos, que requerem abordagens, estratégias, programas e ações concatenadas para sua implantação. Também deve ser implantado de forma progressiva e escalonada no tempo, aprendendo com os erros e acertos, em expansões progressivas.

A nível de pesquisa quanto a implementação dos modelos e práticas de gestão empresarial no mundo da gestão pública o professor Talbot (1994, p. 48) destaca em seus achados que “embora as organizações públicas tenham introduzido a declaração de missão, muito poucas realmente contariam com o senso de missão de seus funcionários para realizá-la”.

De modo que a introdução de conceitos da nova gestão pública não deve se limitar à retórico de jargões gerenciais de alto cunho de abstração e pouca aplicabilidade no mundo real. Segundo proposto no projeto de intervenção que resultou no presente artigo, a criação de organizações mais gerenciais e menos burocráticas está fundada em princípios básicos de integração, participação e colaboração que, mediante a criação de ambiente favorável, permite conjuntamente e com comprometimento real propiciar contexto tal que gere espírito de cooperação, com predisposição à ação orientado ao cliente e à missão da instituição, com ênfase no resultado e na qualidade, assumindo-se riscos em medidas toleráveis e sem expor ou se submeter a desvios indesejáveis.

A proposta partiu de técnicas de gestão já institucionalizadas na iniciativa privada, a inovação e destaque que merece ser relatado diz respeito às adaptações criadas para a realidade da equipe de trabalho, no presente caso a SFG/ANEEL, e, por que não, à realidade do serviço público, entendido como agente que não visa propriamente o lucro e se depara com problemas multifacetados e de abordagem sistêmica, os denominados *wicked problem*.

Como nos lembra Melo (2019), *wicked problem* são problemas incompletos, contraditórios e com requisitos mutáveis, que admitem a complexa interdependência de diversos fatores e *stakeholders*, ao invés de abstrações simplistas e lineares de causa e efeito. E são justamente estes os desafios que devem encarar as instituições públicas. Evidente que a utilização de ferramentas gerenciais facilita tal processo, mas a nova gestão pública não pode ser um fim em si mesma. As ferramentas de gestão do setor privado voltadas para o resultado necessitam de adaptação e diria até sazonalização, de modo a abordar os desafios, realidades e problemas do setor público, já que nossas instituições não visam necessariamente o lucro, mas resultados sociais e impactos sistêmicos.

Neste sentido, cuidados foram tomados para se evitar resistências e mesmo inibição de pessoas menos conhecedoras dos jargões da Administração e Gestão e mesmo ferramentas já rotineiras no mundo das organizações privadas foram apresentadas de forma mais palatável à equipe, muitas vezes fragmentados e mesmo com outros nomes.

Outro ponto de inovação diz respeito à condução e liderança do projeto por próprios membros da equipe que, por sua formação acadêmica ou mesmo experiência profissional anterior, lideraram o trabalho sem a necessidade de contratação de consultores ou expertos no assunto. Tal liderança presou pela construção colaborativa e participativa dos demais membros da equipe visando a tradução de anseios e percepções individuais ao negócio da área, com o intuito de contratação de compromisso real com o plano que foi construído.

Osborne e Gaebler (1992 apud SEABRA, 2001, p. 26) elencam princípios que, entendem os autores, ser o novo paradigma global para a Administração Pública e que foram considerados como princípios e norteadores do trabalho desenvolvido:

- a) guiar em vez de remar;
- b) agir como catalisador de recursos, em vez de servir diretamente;
- c) injetar competição na provisão de serviços públicos;
- d) transformar organizações orientadas por regras em organizações orientadas por missão;
- e) criar governos orientados por resultados, financiando os resultados, não os meios;
- f) satisfazer as necessidades dos clientes, não da burocracia;
- g) enfatizar a arrecadação, em vez dos gastos;
- h) enfatizar a prevenção, e não a cura;
- i) focalizar a participação e o trabalho de equipe, em vez da hierarquia;
- j) alavancar mudanças por meio do mercado.

Em síntese, o que se pode verificar é que a Nova Gestão Pública introduziu modelos, técnicas, prática e ferramentas oriundas do setor privado, com foco na eficiência do Estado. Entretanto, no que tange às mudanças dentro das organizações a Nova Gestão Pública não forneceu relato ou orientações das características das organizações da nova administração pública, referindo-se apenas à introdução de uma “cultura gerencial”, voltada para resultados e baseada em conceitos modernos de administração, cabendo aos gestores aplicarem, em cada caso concreto, técnicas de gestão que entendesse mais apropriadas.

No que diz respeito ao planejamento estratégico, o setor público não tem por fim o resultado financeiro, o que o diferencia das organizações do setor privado e gera, como

consequência, adaptações das ferramentas privadas para a realidade dos problemas sistêmicos, próprios da área pública.

Assim, o desafio se torna um pouco mais complexo, tendo em vista a necessidade de construção de metodologias para o diagnóstico de problemas sistêmicos, definição de objetivos a serem alcançados e a métrica de mensuração de resultados, o que é o objeto do presente trabalho e é descrito de forma aplicada a partir do Capítulo seguinte.

3. O INÍCIO: DEFINIÇÃO E DEMILITAÇÃO DO PROJETO

Inicialmente foi redigido, de forma esquemática, as delimitações e definições do projeto. A metodologia aplicada respeitou Modelo de Desenvolvimento de Projetos² apresentado pelo professor Dr. Tiago Chaves Oliveira durante a disciplina Gestão de Projetos da Especialização em Gestão Pública da ENAP que, partindo de um diagnóstico mediante a definição e contextualização do problema, é estruturado projeto de trabalho com a definição de objetivos principais e acessórios para a solução do problema.

A metodologia ainda prevê a clara delimitação de restrições, premissas que devem ser levadas em consideração, escopo de atuação e talvez o mais importante, o não escopo de atuação.

Não podem ser esquecidos todos os *stakeholders* envolvidos com a delimitação de seus papéis e, quando aplicáveis, a definição de recursos necessários, além de cronograma de ação.

De forma esquemática a metodologia prevê os tópicos apresentados na imagem abaixo:

² O documento pode ser consultado no Apêndice 1.

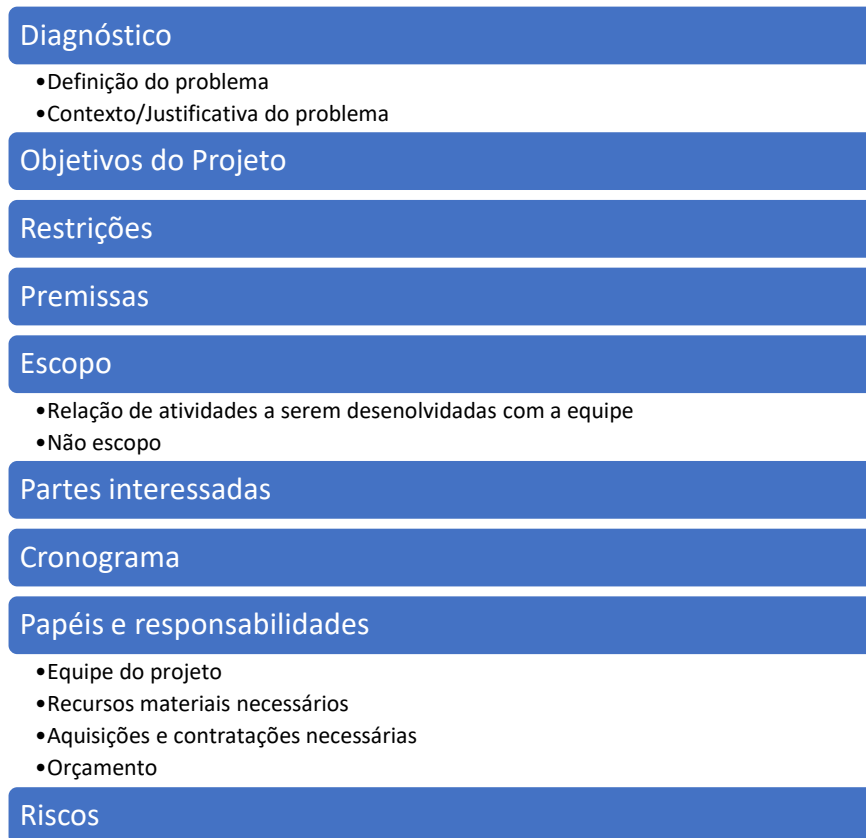


Figura 1 – Estrutura esquemática de definição de projetos propostos pelo professor Tiago Chaves Oliveira

Nesta etapa preliminar, a intenção não foi redigir um documento complexo, mas o intuito foi mapear o projeto de forma esquemática e rápida. Tal exercício permitiu desenhar dinâmicas e abordagens que poderiam ser adotadas na fase de execução.

Como já destacado acima, um dos fatores relevantes dessa etapa preliminar foi definir o que não era escopo do projeto, tal definição prévia nos permitiu seguir a fase de execução sem desvios e em conformidade com os objetivos e escopo do projeto.

No caso da SFG, o projeto propôs a confecção do plano estratégico, tendo como objetivos:

1. Definições de nível estratégico
 - a. Redigir Missão e Visão da área;
 - b. Identificar pontos fortes e oportunidades;
 - c. Identificar pontos fracos e riscos;
 - d. Definir lista de valores da equipe;
 - e. Traçar ações para minimizar riscos e fraquezas;
 - f. Traçar ações para potencializar pontos fortes e explorar oportunidades;
 - g. Definir cronograma de campanhas de fiscalização e objetivos das campanhas

- a serem desenvolvidas pela coordenação de Investigação; e
- h. Definir projetos com esboço e cronograma a serem implementados pelas coordenações de Monitoramento e Gestão.
2. Construir ambiente colaborativo e com senso de pertencimento para toda a equipe;
 3. Definir plano de capacitação para os anos de 2020/2021;
 - a. O plano de capacitação deveria considerar as limitações e gargalos observados nos temas relativos a ciência de dados e comunicação;
 - b. Havia a premissa de se desenhar afastamentos por períodos de até três meses quando o servidor se dedicaria a desenvolver habilidades nos temas de interesse da área ou confeccionar algum projeto, objeto do plano de ação para os ciclos;
 4. Definir plano de comunicação com os seguintes escopos:
 - a. Interno à SFG, de forma a dar ciência a toda equipe dos trabalhos em execução pela área, reduzindo-se assimetria de informação entre os membros da equipe e evitando a percepção de sobre carga para alguns membros em especial ou equipes;
 - b. Interno à ANEEL, como forma de difundir a atuação da Fiscalização, produtos entregues e resultados atingidos;
 - c. Junto à Diretoria da ANEEL, visando construir agenda positiva, alterando percepção quanto aos resultados da Fiscalização que por regra, estão associados a processos relativos a imposição de alguma penalidade que passam a serem tratados pelos Diretores da Agência em âmbito de recurso administrativo;
 - d. Externo à ANEEL
 - i. Aos agentes do setor e associações representativas, com ferramenta de direcionamento à conformidade regulatória e redução de custos de inspeções;
 - ii. À sociedade (consumidores), como forma de difundir o ganho que a Fiscalização gera a partir da sua atuação, reduzindo a percepção de ineficiência do setor público, justificando a sua existência;
 - iii. Aos órgãos públicos associados, em especial MME, EPE, BNDES, CGU, TCU, como forma de colaboração em seus próprios processos de mecanismos de atuação;
 - iv. À organismos internacionais, em especial OCDE, como forma de

difundir a atuação da agência em conformidade com as melhores práticas internacionais de atuação baseada em evidências e contribuindo assim valor para o setor elétrico brasileiro mediante publicidade positiva visando atração de capitais e redução de custo de financiamento de projetos.

5. Definir metas e indicadores setoriais que devem ser alcançados com a atuação da fiscalização.

Em nível de governança institucional, o projeto levou em consideração as metas, objetivos, indicadores e compromissos que já haviam sido assumidos pela SFG no âmbito do Planejamento Estratégico da ANEEL e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), ambos relativos ao ciclo 2018/2021.

Segundo experiência acumulada nos anos anteriores, planos de trabalho com previsão de atividades de um único ano não são suficientes para conclusão de muitos projetos e campanhas, deixando na equipe a sensação de ansiedade, o que compromete a execução dos trabalhos. Por outro lado, definição antecipada de planos muito longos demonstrou gerar frustração da equipe em face de mudanças de agendas e cenário de atuação, o que acaba por gerar mudanças drásticas no planejamento traçado. Por estas razões foi estabelecido que o planejamento proposto seria determinativo para o ano de 2020 e orientativo para o ano de 2021, sendo previamente estabelecida atividade de revisão em novembro de 2020 para uma revalidação, ratificação ou retificação das atividades previstas para 2021, considerando o cenário da época e os resultados já obtidos ao longo do processo.

Foi definido que todo o trabalho seria desenvolvido internamente e com conhecimento técnico dos próprios membros da equipe, sem a contratação de qualquer consultoria externa, uma vez que não existia orçamento disponível ou previsão orçamentária para tanto, nem tampouco tempo para se promover qualquer processo licitatório de contratação.

Não fazia parte do escopo do projeto o redesenho da estrutura da área, de modo que deveria ser respeitado o arranjo atualmente estruturado em: Liderança, Monitoramento, Investigação e Gestão & Estratégia, sem menção a qualquer possibilidade de alteração desta estrutura. No mesmo sentido, não foi escopo o redesenho da estrutura de cargos de comissionamento técnico (CCTs) da área.

Quanto aos riscos mapeados, a longa agenda de atividades prevista e a rotina da equipe com ausências em face de viagens de fiscalização, trazia a possibilidade de comprometimento do cronograma proposto e impacto negativo no objetivo relativo à criação de ambiente colaborativo e participativo.

Esse risco acabou por se concretizar e seus efeitos foram minimizados mediante o agendamento de atividades em semanas diferentes e, quando possível, o desenvolvimento da mesma atividade em mais de um encontro. Ainda foi intensificado a comunicação com a equipe mediante utilização de mais de um canal de comunicação (reuniões presenciais, email, WhatsApp, telefone) e uma abordagem individual e dirigida a pessoas ausentes na data agendada para cada uma das atividades.

Outro risco relevante dizia respeito à desmotivação provocada pelo receio de se assumir as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, além das já distribuídas na rotina da área. A solução adotada foi a de se limitar os trabalhos aos momentos dos encontros, sem gerar demanda aos envolvidos, a exceção dos coordenadores do projeto.

A Tabela a seguir apresenta o cronograma de atividades proposto e sua efetiva realização:

Tabela 1. Cronograma de atividades proposto e sua efetiva realização

Atividade	Data Prevista	Data Realizada
Reunião de equipe para apresentação da proposta de planejamento e cronograma de atividades	07/08/2019	07/08/2019
Apresentação – Prêmio ANEEL de Ouvidoria (SMA)	21/08/2019	21/08/2019
Apresentação – Regulação por Incentivo (SRM)	28/08/2019	28/08/2019
Apresentação – Insights comportamentais e políticas pública (Antônio Claret)	05/09/2019	05/09/2019
Envio de Memorandos a áreas afins	Até 30/09/2019	26/08/2019
Envio de Ofícios a Agências Estaduais conveniadas	Até 30/09/2019	21/08/2019
Reunião de direcionamento com Alessandro Cantarino	18/09/2019	18/09/2019
Definição de Missão e Visão	18/09/2019	18/09/2019
Reunião de levantamento – Segurança de Barragens	19/09/2019	19/09/2019
Reunião de levantamento – Implantação de empreendimentos de geração	18/09/2019	19/09/2019
Reunião de levantamento – Agentes Especiais (ONS e CCEE)	25/09/2019	26/09/2019
Reunião de levantamento – Desempenho de empreendimentos em operação	26/09/2019	25/09/2019
Reunião de validação da Missão e Visão (com a liderança e Coordenadores)	03/10/2019	25/10/2019
Reunião de validação das propostas elencadas nas reuniões de levantamento (Com a liderança e Coordenadores)	03/10/2019 a 30/11/2019	12 encontro realizados até 05/11/2019
Documentação de Nota Técnica com plano de ação detalhado	15/12/2019	07/01/2020
Reunião de equipe para apresentação do plano de trabalho ciclo 2020/2021	15/12/2019	21/11/2019
Apresentação para Diretoria da ANEEL	Até 15/02/2020	22/01/2020

4. A EXECUÇÃO

Concluída a fase de definição do projeto, passou-se à etapa de execução com todos os

servidores e terceirizados lotados na Superintendência, o marco inicial desta etapa foi apresentação a toda a equipe da proposta, metodologia e cronograma de elaboração do planejamento da área para o ciclo 2020/2021³.

De forma didática a fase de execução consistiu em uma bateria de reuniões que podem ser assim agrupadas:

- a) Etapa preparatória e motivacional;
- b) Etapa de direcionamento e definição de missão e visão;
- c) Etapa de levantamento de ações para cada um dos temas de atuação da área;
- d) Etapa de consolidação e validação das ações levantadas.

4.1. EPATA PREPARATÓRIA E MOTIVACIONAL

A etapa preparatória e motivacional tratou-se de apresentações a toda equipe acerca de temas pertinentes ao atual contexto de atuação da Agência e em sintonia com discursões recentes da Academia. Os temas levados não necessariamente tinham como objeto a atuação direta da Fiscalização, mas buscou-se principalmente criar ambiente inspirador e de disseminação de conhecimento gerado dentro da própria Agência no âmbito de outras Superintendências e que foram embasados em técnicas de pesquisa aplicada.

Desta forma, foram feitas as seguintes apresentações:

- a) *Prêmio ANEEL de Ouvidoria*, realizada pelo Superintendente Adjunto de Mediação Administrativa, Ouvidoria Setorial e Participação Pública (SMA/ANEEL), Sr. Gustavo Manguiera, que demonstrou os resultados obtidos depois da aplicação de conceitos de regulação por incentivos e economia comportamental em premiação desenvolvida para as ouvidorias de concessionárias e permissionárias de distribuição de energia elétrica;
- b) *Regulação por Incentivo*, apresentação feita pelo especialista em regulação da Superintendência de Regulação Econômica e Estudos de Mercado (SEM/ANEEL), Sr. Victor Queiroz Oliveira, que demonstrou as conclusões da primeira Avaliação de Resultado Regulatório (ARR) desenvolvida pela ANEEL, a qual consistiu em avaliar os resultados da qualidade dos serviços de distribuição de energia elétrica no universo de regulamentação do setor, mediante a comparação de indicadores econômicos e técnicos, modulados a partir do modelo inglês de regulação econômica;

³ A apresentação pode ser consultada no Apêndice 2.

- c) *Insights Comportamentais e Políticas Públicas*, realizada pelo professor da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Dr. Antônio Claret, que demonstrou à equipe os conceitos contemporâneos de economia comportamental, suas consequências e aplicação em políticas públicas.

Esta etapa não visava um produto formal como resultado, tratou-se de fato de etapa inicial, motivacional e inspiradora para a execução das etapas seguintes.

4.2. DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

Concluída a fase inicial, passou-se a etapa de direcionamento e definição de missão, visão e valores. Aqui, considerando os diferentes níveis de conhecimento de termos técnicos de administração e de planejamento estratégico, evitou-se as palavras Missão e Visão. Em seu lugar optou-se por “razão de ser”, “motivo de existir”, para Missão, e “visão de futuro”, “para onde queremos ir”, “como queremos ser vistos no futuro”, “como queremos ser reconhecidos em 5 anos”, para Visão.

Nesta etapa foi realizada apresentação pelo antigo Superintendente de Fiscalização, Sr. Alessandro D’Afonseca Cantarino, o qual foi convidado a fazer uma reflexão sobre a sua gestão, tentando responder aos seguintes questionamentos: quando você era o Superintendente da área, qual foi o problema enfrentado? Qual foi a abordagem dada? Quais foram os acertos? Quais foram os erros cometidos? Quais foram as principais dificuldades? Que oportunidades atualmente se apresentam à SFG?

A proposta de reflexão sobre o passado foi utilizada como pretexto para colocar a equipe em reflexão sobre o futuro, com reconhecimento, consentimento e entendimento de que o trabalho desenvolvido até então pela Superintendência havia uma razão de ser e era justificado em face do problema diagnosticado na ocasião. Entretanto, o presente contexto vivido pelo setor e pela Fiscalização exigiam urgente mudança, em sintonia com novos problemas diagnosticados, o que motivavam a redefinição de Missão e Visão e Valores da área.

A atividade desenvolvida seguiu aos seguintes passos:

- I. Individualmente os membros da equipe foram convidados a responder às seguintes perguntas:
 - a. Qual a nossa razão de existir?
 - b. Qual o nosso negócio?
 - c. Quem é nosso cliente?
 - d. Que valor público entregamos à sociedade?
 - e. Como queremos ser vistos e lembrados?

- f. Como queremos nos ver no futuro?
 - g. Quais são nossas forças?
 - h. Quais são nossas fraquezas?
- II. Ainda individualmente cada um foi instruído a escrever em uma única frase as respostas dadas para as perguntas (a), (b) e (c), que diziam respeito à definição da Missão.
- III. No mesmo sentido, foram instruídos a escrever em uma única frase as respostas dadas às perguntas (d), (e) e (f), que diziam respeito à definição da Visão de futuro.
- IV. As respostas dadas para as perguntas (g) e (f) foram coletadas para posterior consolidação de matriz SWOT pela equipe responsável pelo projeto.
- V. Tendo em mãos uma frase descrevendo sua perspectiva individual de Missão, a equipe foi dividida em grupos de 3 pessoas e orientadas a, partindo da perspectiva individual, reescrever as três frases em uma única. A partir desse momento, de cada grupo de 3 pessoas, uma era elegida líder que levaria a frase escrita do grupo e faria o mesmo exercício com outros dois líderes de outros dois grupos. Após quatro rodadas consecutivas e semelhantes, obtivemos a consolidação de uma única frase com a definição da Missão, sob a perspectiva de todos os membros da área.
- VI. A frase única obtidas a partir da atividade descrita acima foi levada para validação da liderança da área que promoveu pequenos ajustes e deu a redação final do texto.
- VII. O mesmo exercício foi aplicado às definições individuais da Visão com a seguinte observação: a frase consolidada trazia palavras que direcionavam orientações acerca de “como alcançar” a visão de futuro. Durante a etapa de validação pela liderança da área, tais palavras orientativas foram segregadas e agrupadas como Valores da Superintendência.

O resultado alcançado depois de quatro rodadas consecutivas e da validação da liderança da área está apresentado abaixo:

Missão: Fiscalizar os serviços de geração de energia elétrica de forma a garantir a qualidade, confiabilidade e segurança do sistema.

Visão: Ser referência na Administração Pública, contribuindo efetivamente no processo regulatório com informações sobre o desempenho dos serviços de geração de energia elétrica.

Valores: Ética, eficiência, comprometimento, motivação, foco na inovação.

4.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO DOS TEMAS DE ATUAÇÃO

A etapa seguinte consistiu em quatro encontros para levantamento de ações para cada um dos temas de atuação da área: segurança de barragens, implantação de empreendimentos de geração, desempenho de usinas em operação e fiscalização de agentes especiais (ONS e CCEE), realizados nos dias 18, 19, 25 e 26 de setembro de 2019 contaram com a participação de todos os servidores e terceirizados presentes na área na ocasião.

Em cada um dos encontros, reunidos em grupos de até seis pessoas, os presentes foram convidados a responder as seguintes perguntas:

- a) Para o tema tratado, o que funciona e precisa ser mantido?
- b) O que já não funciona e precisa ser abandonado ou mudado?
- c) Existe alguma oportunidade que não está sendo aproveitada?
- d) Existe algum problema que não está sendo abordado?
- e) Para o tema, qual o maior desafio ou dificuldade?
- f) No que ou onde não podemos errar?
- g) O que não podemos deixar de fazer?
- h) Que valor queremos entregar à sociedade?
- i) Como mensurar a efetividade da nossa atuação?

Como produto, para cada um dos temas citados acima, cada grupo consolidou seus achados em matriz de ação apresentada abaixo:

	FUNCIONA	NÃO FUNCIONA
MANTÉM		
ALTERO		
ELIMINO / ABANDONO		
IMPLEMENTO		

Tabela 01 - Matriz de ação do planejamento

Em avaliação quanto às técnicas de administração, esse exercício tratou-se de uma

análise de cenários internos e externos, que pode ser traduzido em levantamento de oportunidades e ameaças e pontos fracos e fortes, conhecida como matriz SWOT.

Novamente, considerando os diversos níveis de conhecimento dos jargões da administração, evitou-se o termo SWOT. A percepção foi de que os participantes ficaram mais confortáveis para trazer suas percepções, independente de classifica-los como ameaça ou oportunidade, ponto forte ou ponto fraco e sem a necessidade de fazer uma associação técnica de tratar-se de ambiente interno ou externo.

Por outro lado, percebeu-se que, mesmo não se utilizando os jargões próprios da Administração, a equipe ficou desconfortável em abordar temas que não estavam diretamente ligados ao seu trabalho, assim alguns temas mais complexos e tratados por poucas pessoas na área foram “monopolizados” por esses servidores.

Por outro lado, foi declarado por vários servidores que, mesmo não dominando certos temas, a metodologia proposta proporcionou conhecer temas tratados pela Superintendência que o servidor não estava diretamente ligado, alguns chegaram a comentar que a dinâmica de trabalho serviu quase como uma capacitação e troca de conhecimento entre os membros da equipe.

4.4. ETAPA FINAL DE CONSOLIDAÇÃO DO PLANO

Todo o material gerado na etapa anterior, acrescido de contribuições das Agências Estaduais Conveniadas⁴ e das áreas afins da ANEEL⁵, foi avaliado por Comitê composto pela liderança da área, coordenadores das equipes e respectivos prepostos, em reuniões realizadas ao longo dos meses de outubro e novembro de 2019.

O trabalho consistiu em catalogar todo o conteúdo gerado, classificá-lo considerando urgência e relevância de modo a se definir temas e atuação, tempo e cronograma de execução,

⁴ Em 21 de agosto de 2019 foi encaminhado Ofício Circular a todas as Agências Reguladoras Estaduais conveniadas à ANEEL e que possuem Contrato de Metas firmado com a SFG: Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul – AGEPAN, Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso – AGER, Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul – AGERGS, Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos – AGR, Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará – ARCE, Agência de Regulação de Pernambuco – ARPE, Agência Reguladora de Serviços Públicos do Rio Grande do Norte - ARSEP e Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – ARSESP, solicitando contribuições.

⁵ Em 26 de agosto de 2019 foi encaminhado Memorando Circular à Superintendência de Concessões e Autorizações de Geração (SCG), Superintendência de Concessões, Permissões e Autorizações de Transmissão e Distribuição (SCT), Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade (SFE), Superintendência de Fiscalização Econômica e Financeira (SFF), Superintendência de Mediação Administrativa, Ouvidoria Setorial e Participação (SMA), Superintendência de Regulação dos Serviços de Distribuição (SRD), Superintendência de Regulação dos Serviços de Geração (SRG), Superintendência de Regulação Econômica e Estudos de Mercado (sem) e Superintendência de Regulação dos Serviços de Transmissão (SRT) também solicitando contribuições e temas que deveriam ser considerados no plano de ação da SFG ciclo 2019-2020.

peessoas envolvidas, oportunidades de capacitação, resultados esperados, indicadores de resultado e esforço (quando aplicáveis) e alocação orçamentária necessária (também quando aplicável).

No processo de classificação de urgência e relevância, a equipe utilizou a Matriz RIU (Risco x Impacto x Urgência), utilizando-se escala de 1 a 3 para cada um dos parâmetros da matriz.

A estimativa do homem/hora (H/H) disponível para alocação em projetos e campanhas levou em consideração o mapeamento de processos já realizado pela Superintendência em anos anteriores, e levou em considerando o tempo despendidos processos de fiscalização e rotinas da área, além da alocação de horas destinadas à capacitação, participação em eventos e reserva de horas para situações emergenciais.

O resultado final do trabalho não é objeto da presente proposta de intervenção, mas já foi consolidado em documentos internos da área⁶.

4.5. PARTES INTERESSADAS

Cabe destaque o levantamento de *stakeholders* desenvolvido ainda na fase inicial do projeto e a abordagem adotada para cada um deles ao longo do trabalho desenvolvido.

Neste sentido, além da própria Superintendência de Fiscalização dos Servidos de Geração (SFG), são partes interessadas:

- a) a Diretoria da ANEEL, por sua imagem institucional, representando a Agência em âmbito externo, de modo que deve estar a par do resultado do projeto, ratificando a percepção da equipe e recomendando atuações que julgar pertinente, o que foi alcançado em reunião técnica, quando da apresentação em janeiro de 2020 do plano de atuação da SFG para os anos de 2020 e 2021;
- b) demais áreas de Fiscalização da Agência, as quais têm sua imagem também impactada pelo trabalho da SFG, e demais áreas afins (Concessões, Regulação da Geração e Transmissão e Regulação de Mercado), as quais foram ouvidas previamente e tiveram oportunidade de apontar possíveis atuações da SFG em seu plano de trabalho;
- c) Agências Estaduais conveniadas que, a partir do plano de ação, terão demandas a exercer, também tiveram oportunidade de apresentar suas perspectivas de

⁶ Nota Técnica nº 005/2020-SFG/ANEEL, de 7 de janeiro de 2020, e Relatório Trekking – Plano de Ação SFG – Ciclo 2020/2021. Edição dez/2019, ANEEL.

atuação para os anos seguintes e possíveis temas de fiscalização e auditoria. Também tiveram acesso aos documentos finais de consolidação do plano, de modo a estruturar cronograma próprio em conformidade com as atividades a serem desenvolvidas pela SFG;

- d) agentes do setor, objeto da fiscalização, contemplados no plano de comunicação com a função estratégica de sinalizar as regras e condições que serão inspecionados e avaliados, permitindo a antecipação de comportamentos no sentido da conformidade regulatória e na criação de condições propícias para a entrega de energia elétrica;
- e) os Consumidores, mediante o recebimento do serviço adequado, conforme contratado; e
- f) o Governo como um todo, impactado quando da criação de ambiente de segurança no abastecimento e de operações do setor elétrico mediante a disponibilidade de energia para o atendimento da demanda.

5. CONCLUSÕES

Este projeto de intervenção teve por objetivo apresentar as etapas previstas e alguns resultados preliminares decorrentes da construção do planejamento estratégico para os anos de 2020 e 2021 da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) da Agência Nacional de Energia Elétrica, órgão onde está lotado o autor do presente artigo.

Foram apresentadas as ferramentas e metodologias de trabalhos já disseminados no ambiente privado e que foram incorporados ao setor público quando da institucionalização da denominada Nova Gestão Pública, no que diz respeito à construção de um planejamento estratégico da Superintendência, instrumentos estes que podem ser replicados em outras instituições do setor público.

Para a proposição do plano de intervenção foi documentado, de forma esquemática, as delimitações e definições da proposta, de acordo com metodologia aplicada de desenvolvimento de projetos, documento este que norteou a fase de execução, funcionando como mapa a ser seguido e proporcionando desvios desnecessários na execução dos trabalhos.

Conforme previsto, a fase de execução consistiu de bateria de reuniões inicialmente em preparatória e motivacional, seguida de etapa de direcionamento e definição de missão e visão, fase de levantamento de ações para cada um dos temas de atuação da Superintendência de Fiscalização da ANEEL e, finalmente, consolidação e validação das ações levantadas.

Como limitação destacamos que a intervenção sugerida não dispôs de tempo hábil para

avaliar estudos propositivos similares, o que permitiria realizar comparações e promover melhorias ao trabalho desenvolvido, visando a maximização da eficiência do plano proposto. Esta ausência comparativa se mostra inclusive como possível agenda de pesquisa futura.

Ainda como agenda de pesquisa e intervenção, sugere-se a avaliação da execução do plano confeccionado a partir da intervenção descrita no presente artigo, de modo a se avaliar a efetividade do plano proposto com a realidade fática da Fiscalização da Geração da ANEEL.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. DE et al. Planejamento estratégico de recursos humanos no setor público: A Experiência da Elo Group. **X Congresso CONSAD de Gestão Público**. Brasília/DF, 2017.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Edital de Credenciamento 002/2018 para viabilizar a contratação de empresas e instituições especializadas na prestação de serviços de suporte à atividade de fiscalização de competência da SFG (Edital SFG), 2018.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Portaria nº 6.074, de 15 de outubro de 2019, que trata da estrutura de funcionamento interno da SFG.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Regimento Interno da ANEEL, Portaria nº 349, de 28 de novembro de 1997, art. 23, com redação dada pela Resolução Normativa ANEEL nº 503, de 7 de agosto de 2012.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Resolução Normativa nº 417, de 23 de novembro de 2010. Estabelece os procedimentos para a delegação de competências da ANEEL aos Estados e ao Distrito Federal, para a execução de atividades descentralizadas em regime de gestão associada de serviços públicos.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Resolução Normativa nº 425, de 1º de fevereiro de 2011. Aprova os critérios para definição das instalações de geração de energia elétrica de interesse do sistema elétrico interligado e daquelas passíveis de descentralização das atividades de controle e fiscalização, sob coordenação da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração – SFG/ANEEL.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Anexo à Portaria nº 2.986, de 20 de dezembro de 2013. Regulamento de Credenciamento da ANEEL.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Nota Técnica nº 089/2019-SFG/ANEEL, de 1º de agosto de 2019, que trata da estrutura de funcionamento e de designação de coordenadores e adjuntos das coordenações técnicas, e substituto da Superintendente Adjunta da SFG, 2019.

BRASIL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Nota Técnica nº 005/2020-SFG/ANEEL, de 7 de janeiro de 2020, que trata do planejamento das ações de fiscalização para o ano de 2020 da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração, 2020.

BRASIL. **Ministério da Administração e Reforma do Estado**. Plano Diretor de Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, 2ª versão, 2014.

BRASIL. **Lei 9.427, de 26 de dezembro de 1996**. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências.

BRASIL. **Decreto 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.

FARIA, L. J. Nova Gestão Pública. **XXXIII Encontro ANPAD**, São Paulo, 2009.

MELO, A. **Como abordar wicked problems**. Acesso em 11/03/2020. Disponível <https://medium.com/@alinemelo/ux-como-abordar-wicked-problems-15ba98553783>.

MOTTA, G. DA S. Como escrever um bom artigo tecnológico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 4–8, 2017.

NEVES, G.; GUIMARÃES, A.; JÚNIOR, A. As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: Evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. **X Congresso CONSAD de Gestão Público**. Brasília/DF, 2017.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government**. New York, Penguin, 1992.

POLLITT, C. & VAN THIEL, S. & HOMBURG, V. **New Public Management in Europe: Adaptation and alternatives**. New York, Palgrave and McMillian, 2007.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4/2001, p. 19–43, 2001.

TALBOT, C. Reinventing public management: a survey of public sector manager's reaction to change. Northants, **The Institute of Management**, 1994.

APÊNDICE 1 – DELIMITAÇÃO DO PROJETO
PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO DA SFG/ANEEL – CICLO 2020-2021

1. DIAGNOSTICO

1.1. Definição do problema

O plano de intervenção propõe a confecção colaborativa e participativa do plano de ação estratégico para o ciclo 2020/2021 da Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) da Agência Nacional de Energia Elétrica.

1.2. Contexto/justificativa do problema

A Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Geração (SFG) foi instituída quando da fundação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em 1998 com o objetivo de fiscalizar o cumprimento das obrigações estabelecidas nos atos de outorga e nas leis e regulamentos do setor elétrico no que diz respeito à geração de energia elétrica.

Diferente de outras Superintendências da Agência, a Fiscalização da Geração é uma área que cria suas próprias demandas mediante o desenho de ações de fiscalização baseada em evidências.

Nos últimos doze meses a área passou por mudanças desestruturantes provocadas por três trocas sucessivas da liderança, grande troca dos membros da equipe e o cancelamento do plano de trabalho previsto para o ano 2019 em decorrência do acidente de Brumadinho, fatos estes que tem provocaram a perda do senso colaborativo e de pertencimento da equipe, tem gerado polos de conflito em face da falta de direcionamento, além da desmotivação.

Ainda diante da troca de vários membros da equipe, percebeu-se a perda de conhecimento do negócio da área e da forma de atuação baseada em evidências e na utilização de processamento de dados por meio de inteligência analítica.

A proposta de confecção de um plano estratégico participativo e colaborativo visa criar um clima de pertencimento e colaboração entre os membros da equipe, quando, de forma coletiva, terão a oportunidade de trocar conhecimento e percepções sobre o papel da Fiscalização no setor, a razão de existir da área, o valor público que entregamos à sociedade e como queremos ser vistos e percebidos no futuro.

Espera-se também com a proposta que, mediante a participação ativa de toda a equipe, cada membro se enxergue no plano a ser confeccionado, gerando, a partir do senso de pertencimento, um comprometimento real de toda a equipe com o plano de ações que serão desenvolvidas pela

Superintendência nos próximos dois anos.

2. OBJETIVOS DO PROJETO

1. Definir plano de ação da SFG para os anos 2020/2021
 - 1.1 redigir Missão e Visão da Área
 - 1.2 Identificar pontos fortes e oportunidades
 - 1.3 Identificar pontos fracos e riscos
 - 1.4 Traçar ações para minimizar riscos e fraquezas
 - 1.5 Traçar ações para potencializar pontos fortes e explorar oportunidades
 - 1.6 Definir cronograma de campanhas de fiscalização e objetivos das campanhas
 - 1.7 Definir projetos com esboço e cronograma a serem implementados pelas coordenações de Monitoramento e Gestão
2. Construir ambiente colaborativo e com senso de pertencimento para a equipe
3. Definir plano de capacitação para os anos de 2020/2021
4. Promover difusão de todos os temas tratados pela SFG junto a todos os membros da equipe
5. Definir metas e indicadores setoriais que devem ser perseguido-se com a atuação da fiscalização
6. Documentar Nota Técnica com o resultado final da proposta.

3. RESTRIÇÕES

Não pode ser contratado qualquer serviço de consultoria externa, não existe orçamento para tanto e a liderança prefere fazer tal ação com conhecimento interno.

Projeto deve estar concluído até 30/10/2019.

4. PREMISSAS

Baseado nos modernos conceitos de atuação com base em evidências, accountability, economia comportamental, gestão por resultado, uso de tecnologia da informação, mensuração dos resultados obtidos.

O projeto deve considerar as metas, objetivos, indicadores e compromissos assumidos no Planejamento Estratégico da ANEEL, ciclo 2018/2021.

A nível de gestão da informação e ferramentas de ciência de dados, o projeto deve considerar as metas, objetivos, indicadores e compromissos assumidos no âmbito do PDTI ciclo 2018/2021.

Processo participativo e colaborativo.

Para o ano 2020 o plano de ação é determinativo

Para o ano 2021 o plano é orientativa, será revisto em novembro de 2020 para uma revalidação, considerando o cenário da época e os resultados já obtidos ao longo do processo.

5. ESCOPO

5.1. Relação de atividades a serem desenvolvidas com a equipe

Reunião de Equipe para apresentação da proposta do Projeto

Palestrante: Gentil Nogueira de Sá Junior (Superintendente) e Leonardo Ferreira de Oliveira (Coordenador de Gestão & Estratégia e responsável pelo projeto)

A reunião deve contar com todos os membros da SFG que estiverem presentes no dia.

Apresentação - Prêmio ANEEL de Ouvidoria (SMA/ANEEL)

Palestrante: Gustavo Mangueira de Andrade Sales

gustavosales@aneel.gov.br

Fone: 2192-8788

Apresentação - ARR Regulação por incentivo (SRM/ANEEL)

Palestrante: Victor Queiroz Oliveira

victoroliveira@aneel.gov.br

Fone: 2192-8113

Apresentação: Insights Comportamentais e Políticas Públicas

Palestrante: Dr. Antônio Claret Campos Filho (ENAP)

antonio.claret@enap.gov.br

Fone: 8663-2905

Reunião de Direcionamento com o antigo Superintendente

A proposta é fazer uma breve reflexão sobre o passado, o convidado deve tentar responder às seguintes perguntas: quando você era o Superintendente da área, qual foi o problema enfrentado? Qual foi a abordagem dada? Quais foram os acertos? Quais foram os erros cometidos? Quais foram as principais dificuldades? Que oportunidades atualmente se apresentam à SFG?

Convidado: Alessandro D'Afonseca Cantarino

cantarino@aneel.gov.br

Fone: 2192-8611

Reunião de Direcionamento para definição de Missão e Visão de longo prazo da área.

O resultado produtivo nesta dinâmica deve ser validado pela liderança da área.

Reuniões de levantamento estratégico de ação para os temas de atuação da SFG, a saber, implantação de empreendimentos, segurança de barragens, desempenho de empreendidos em operação e fiscalização de agentes especiais (ONS e CCEE)

Nesta etapa será feito encontro com todos os servidores da área e terceirizados onde, para cada um dos temas, será respondido aos seguintes questionamentos:

1. O que funciona e precisa ser mantido?
2. O que já não funciona e precisa ser abandonado ou mudado?
3. Existe alguma oportunidade que não está sendo aproveitada?
4. Existe algum problema que não está sendo abordado?
5. Para o tema, qual o maior desafio ou dificuldade?
6. No que ou Onde não podemos errar?
7. O que não podemos deixar de fazer?
8. Que valor queremos entregar à sociedade?
9. Como mensurar a efetividade da nossa atuação?

Coletar contribuição de áreas afins (SCG, SCT, SFE, SFF, SMA, SRD, SRG, SRM, SRT)

Coletar contribuições de Agências Estaduais Conveniadas (AGEPAN, AGER, AGERGS, AGR, ARCE, ARPE, ARSEP, ARSESP)

Consolidar todo o resultado das reuniões de Direcionamento e contribuições de áreas afins e Agências Estaduais em documento para validação da liderança da área.

A partir de tal validação, deve ser elaborada Nota Técnica com o resultado final do plano de trabalho a ser desenvolvido nos anos de 2020/2021, com detalhes de responsabilidades, cronograma, indicadores de esforço, indicadores de desempenho, resultado a ser entregue em cada projeto ou ação de fiscalização, plano de capacitação para atendimento do plano proposto.

5.2. Não escopo

Redesenho da estrutura da área. O projeto deve respeitar o arranjo atualmente estruturado em: Liderança, Monitoramento, Investigação, Gestão & Estratégia

Redesenho da estrutura de cargos da área. O projeto deve respeitar a atual estrutura de cargos, atualmente distribuído em:

Superintendente – CGE II

Superintendente Substituto – CGE I

Coordenador de Gestão & Estratégia – CCT IV

Substituto – CCT II

Coordenador de Monitoramento – CCT IV

Substituto – CCT II

Coordenador de Investigação - Segurança de Barragens e Agentes Especiais (ONS e CCEE) – CCT IV

Substituto – CCT II

Coordenador de Investigação – Empreendimentos em Implantação e Desempenho de Usinas – CCT IV

Substituto – CCT II

6. PARTES INTERESSADAS

A própria Superintendência SFG

Diretoria da ANEEL – imagem institucional do trabalho é exercido pela Diretoria, de modo que ela deve estar a par do resultado do projeto, ratificando a percepção da equipe e recomendando atuações que também julgar pertinente.

Demais áreas de Fiscalização da Agência – tem sua imagem também impactada pelo trabalho da SFG

Áreas afins (Concessões e Regulação da Geração, Regulação de Mercado) –

Agências Estaduais conveniadas – a partir do plano de ação, terão demandas a exercer.

Agentes do Setor – objeto da fiscalização.

7. CRONOGRAMA

Marco do Projeto	Data da entrega
Reunião d equipe para apresentação da proposta de planejamento e cronograma de atividades	07/08/2019
Apresentação – Plano ANEEL de Ouvidoria (SMA)	21/08/2019
Apresentação – ARR Regulação por Incentivo (SRM)	28/08/2019
Apresentação – Insights comportamentais e políticas pública (Antônio Claret)	05/09/2019
Envio de Memorandos a áreas afins	Até 30/09/2019
Envio de Ofícios a Agências Estaduais conveniadas	Até 30/09/2019

Reunião de direcionamento com Alessandro Cantarino	18/09/2019
Definição de Missão e Visão	18/09/2019
Reunião de levantamento – Segurança de Barragens	19/09/2019
Reunião de levantamento – Implantação de empreendimentos de geração	18/09/2019
Reunião de levantamento – Agentes Especiais (ONS e CCEE)	25/09/2019
Reunião de levantamento – Desempenho de empreendimentos em operação	26/09/2019
Reunião de levantamento – Vida e Capacitação	27/09/2019
Reunião de validação da Missão e Visão (com a liderança)	03/10/2019
Reunião de validação das propostas elencadas nas reuniões de levantamento (Com a liderança)	03/10/2019
Conclusão de Nota Técnica com plano de ação detalhado	24/10/2010
Reunião de equipe para apresentação do plano de trabalho ciclo 2020/2021	30/10/2019
Apresentação para Diretoria da ANEEL	Até 20/12/2019

8. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Nome	Papel	Responsabilidades
Leonardo Ferreira de Oliveira	Coordenador do Projeto	Coordenador do projeto, responsável por promover todas as atividades propostas no presente plano de trabalho
Andrea Laureana	Substituta	Assessora o coordenador

8.1. Equipe do Projeto

Membros que irão compor a equipe executora e consultora do projeto

Nome	Papel	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail
Leonardo Ferreira de Oliveira	Coordenador do projeto	Analista / CCT IV	2192-8200	leonardooliveira@aneel.gov.br
Andrea Laureana Vicente Parca	Substituta	Analista / CCT II	2192-8934	andreavicante@aneel.gov.br
Gentil Nogueira de Sá Júnior	Liderança	Superintendente	2192-8900	gentilsa@aneel.gov.br
Ludimila Lima da Silva	Liderança	Superintendente Substituta	2192-8900	ludimila@aneel.gov.br
Sérgio Ribeiro Leite	Coordenador de Monitoramento SFG	Especialista em Regulação / CCT IV	-	sergioleite@aneel.gov.br
Alexandre de Sousa Carvalho Gouveia	Substituto	Técnico Administrativo / CCT II	-	ascgouveia@aneel.gov.br
Marcelo Pereira Mendes	Coordenador de Segurança da SFG	Especialista em Regulação / CCT IV	-	marcelomendes@aneel.gov.br
Rafael Ervilha Caetano	Substituto	Especialista em Regulação / CCT II	-	rafaelervilha@aneel.gov.br
Rodrigo Cesar Neves Mendonça	Coordenador de Investigação da SFG	Especialista em Regulação / CCT IV	-	rmendonca@aneel.gov.br
Renata de Araujo	Substituto	Especialista em	-	renatafarias@aneel.gov.br

Nobre Farias		Regulação / CCT II	v.br
--------------	--	--------------------	------

8.2. Recursos Materiais Necessários

Recursos materiais que deverão estar disponíveis para a equipe do projeto.

Recurso	Descrição
Sala de Treinamentos	Solicitar reserva com SRH pelo email capacita@aneel.gov.br
Sala de Reuniões da SFG	Solicitar reserva com as secretárias pelo email: Master.Sfg@aneel.gov.br

8.3. AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS

Não há necessidade de contratação de qualquer produto ou serviço.

Será adquirido cafés especiais, chocolate, balas, bolos, pão de queijo para as reuniões com toda a equipe, alimentos adquiridos mediante doação dos coordenadores de processo da área.

8.4. Orçamento

Não se aplica.

9. RISCOS

O principal risco do projeto diz respeito à longa agenda que compete com viagens de fiscalização em curso. De modo que teremos muitos servidores fora da Agência. Tal fato tem alto impacto nos resultados do trabalho, uma vez que compete com o principal objetivo da proposta, um processo colaborativo e participativo.

Como ação de resposta, o grupo deve promover agendamento das atividades em semanas diferentes e tentar agendar mais de um encontro para tratar de cada um dos temas.

Como alternativa, deve também investir em um plano robustos de comunicação com todos a equipe, destacando a necessidade de participação sempre que presente na Agência, tal plano de comunicação deve utilizar abordagem individual e dirigida, utilizando todos os canais possíveis: presencialmente, email, WhatsApp, telefone.

Outra opção é o patrocínio da liderança, mediante o estímulo da equipe na participação dos encontros.

Outro risco relevante diz respeito à desmotivação de envolvimento por receio de se assumir mais atividades, além das já distribuídas aos membros da equipe. Solução é limitar os trabalhos aos momentos de encontro, sem gerar demanda para outros momentos, com exceção dos coordenadores do projeto.

Id	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação de Resposta
1	Ausência por motivo de viagens	100%	Alto	Agendar encontros em semanas diferentes. Intensificar comunicação

				ressaltando participação nos encontros
2	Abandono da proposta por receio de assumir novas atribuições	70%	Alto	Enfatizar que não serão desenvolvidas atividades além das programadas nos encontros agendados.
3	Descumprimento do cronograma	40%	Médio	Risco a ser suportado, tendo em vista quase ainda termos o mês de novembro como folga para conclusão de todo plano de ação.

APÊNDICE 2 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO À EQUIPE



Planejamento Estratégico SFG
Ciclo 2020/2021



Brasília, 17 de setembro de 2019

Cronograma e programação de atividades

Prêmio ANEEL de Ouvidoria (SMA) 21/08/2019

Regulação por incentivo (SRM) 28/08/2019

*Insights comportamentais e políticas públicas (ENAP)
05/09/2019*



Cronograma e programação de atividades

Reunião de direcionamento 18/09/2019

- Alessandro Cantarino



Reunião de direcionamento – Parte 1

Um olhar para trás sob a perspectiva do último Superintendente

- Qual era o problema?
- Qual foi a abordagem?
- Acertos? Erros?
- Quais foram as dificuldades?
- Que oportunidades se apresentam sob a sua perspectiva?



Reunião de direcionamento – Parte 3

Um olhar conjunto da nossa razão de ser e para onde estamos indo

1. Qual a nossa razão de existir?
2. Qual o nosso negócio?
3. Quem é nosso cliente?
4. Que valor público entregamos à sociedade?
5. Como queremos ser vistos e lembrados?
6. Como queremos nos ver no futuro?
7. Quais são nossas forças?
8. Quais são nossas fraquezas?



Reunião de direcionamento – Parte 3

Um olhar conjunto da nossa razão de ser e para onde estamos indo

1. Qual a nossa razão de existir?
2. Qual o nosso negócio?
3. Quem é nosso cliente?
4. Que valor público entregamos à sociedade?
5. Como queremos ser vistos e lembrados?
6. Como queremos nos ver no futuro?
7. Quais são nossas forças?
8. Quais são nossas fraquezas?



Cronograma e programação de atividades

Reuniões de contextualização por tema

- *Segurança de barragens e Agentes Especiais*
- *Implantação e Desempenho Usinas*
- *Vida e capacitação*
- 18 e 19/09/2019
- 25 e 26/06/2019
- 09 e 10/10/2019



Reuniões de contextualização - Fases

- *Definição do problema*
- *Prototipagem da solução*
- *Teste de consistência da solução*



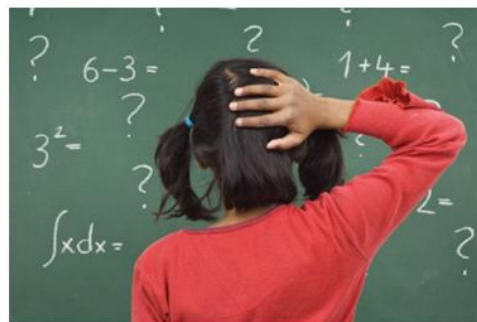
Reuniões de contextualização por tema

- Segurança de Barragens
- **Implantação**
- Agentes Especiais (ONS e CCEE)
- Desempenho da operação
- Organização (G&E, Monitoramento, Fiscalização)
- Campanhas
- Ferramentas de Gestão e Sistemas de Informação



Reuniões de contextualização por tema – Definição do problema

- O que funciona e precisa ser mantido?
- O que já não funciona e precisa ser abandonado ou mudado?
- Existe alguma oportunidade que não está sendo aproveitada?
- Existe algum problema que não está sendo abordado?
- Para este tema, qual o maior dificuldade ou desafio?
- No que ou Onde não podemos errar?
- O que não podemos deixar de fazer?
- Como mensurar a efetividade da nossa atuação?



Matriz de ação do planejamento

	FUNCIONA	NÃO FUNCIONA
MANTÉM		
ALTERO		
ELIMINO / ABANDONO		
IMPLEMENTO		



Reuniões de contextualização por tema – prototipagem da solução

- *É um problema de regulamento ou de fiscalização?*
- *Envolve outra Uorg?*
- *Existem restrições/limitações para o desenvolvimento do trabalho?*
- *Como mensurar o resultado da atuação?*
- *Como comunicar/divulgar os resultados?*
- *Qual o cronograma de execução?*
- *Quem fará e quais recursos serão necessários?*
- *É necessário treinamento/capacitação?*

