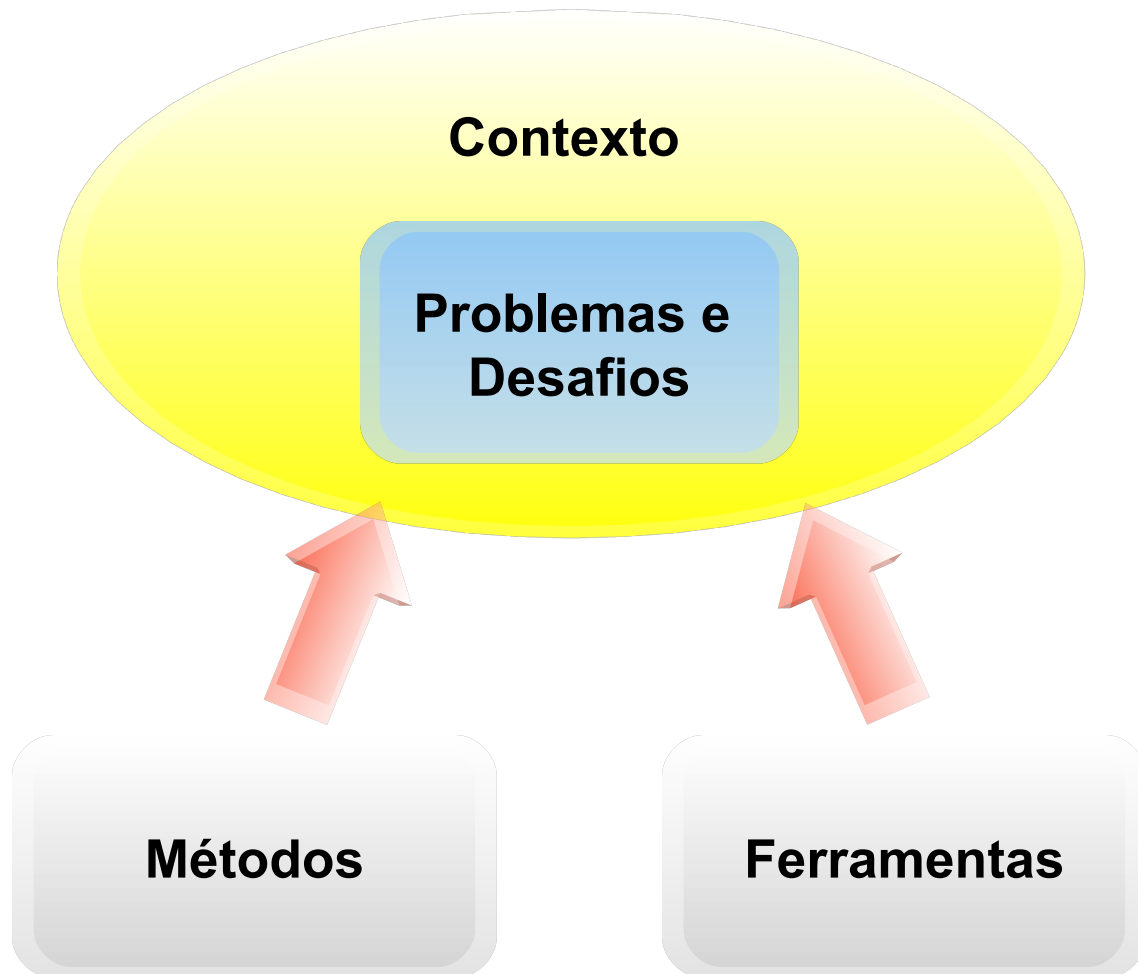


A Experiência da ANEEL na Gestão por Processos



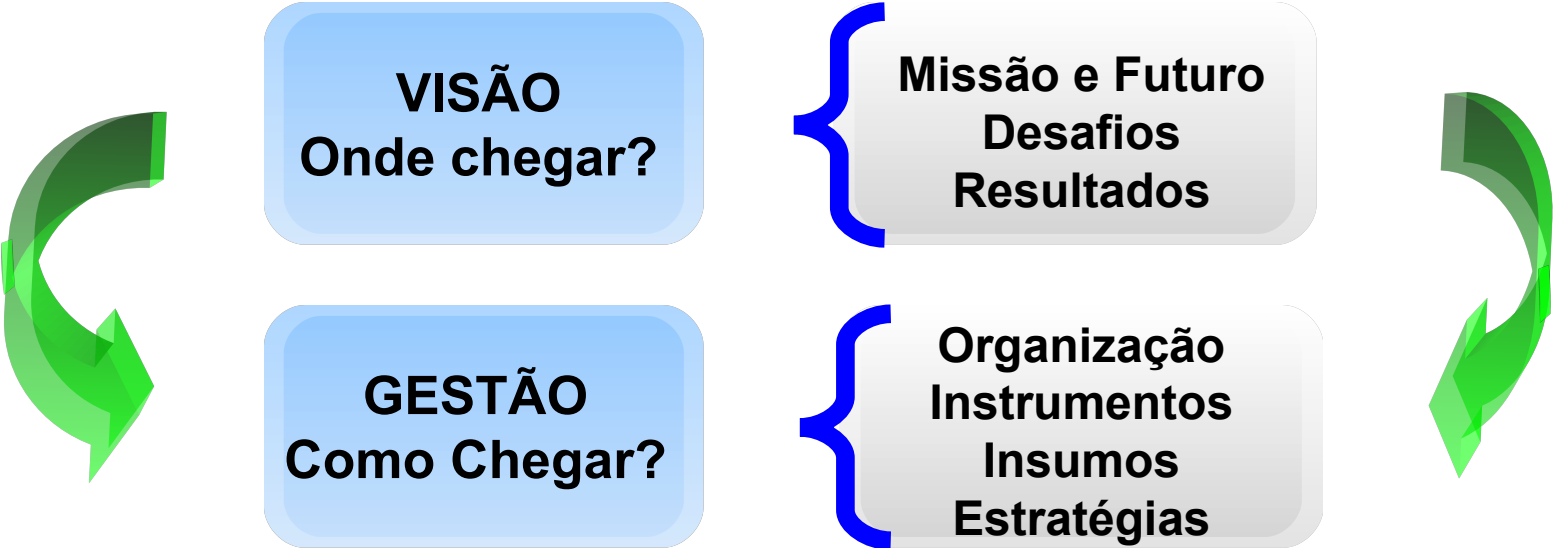
Anna Flávia de Senna Franco
Superintendente de Planejamento da Gestão

Brasília, 03 de abril de 2009

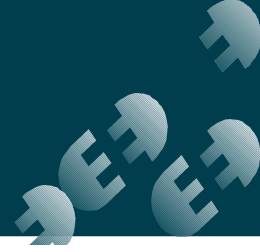




Planejamento Estratégico



Contexto Institucional



Competência da ANEEL



- **Lei de criação: Lei nº 9.427/1996**
- **Autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia**

Regulamentação

**Estabelecer regramentos para o setor
(Sob previsão legal)**

Fiscalização

Orientar e prevenir – aplicar penalidades quando pertinente

Mediação

Solução de conflitos

Concessão

**Leilões de Energia, Autorizações, etc.
(Delegação do Poder Concedente)**

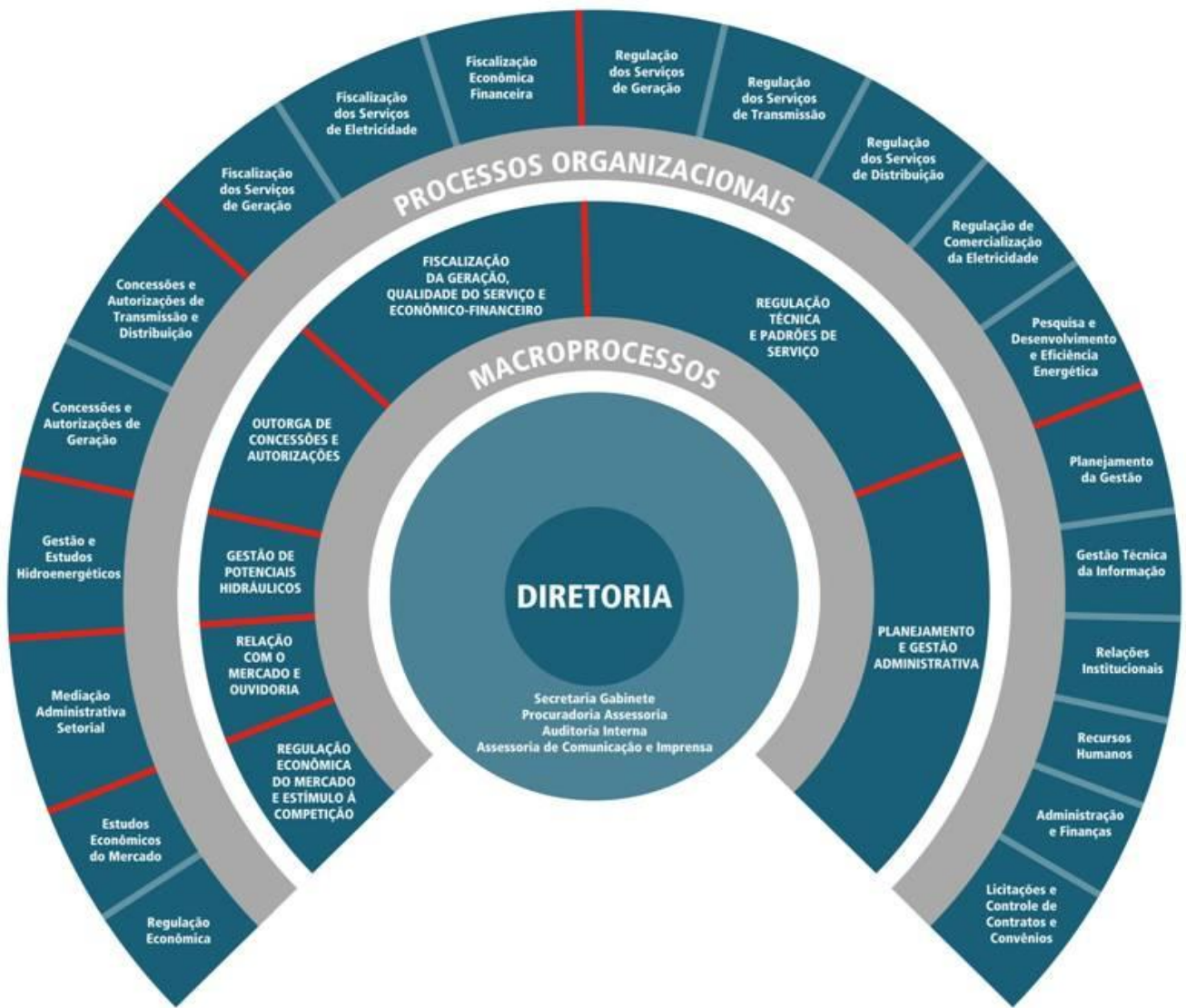
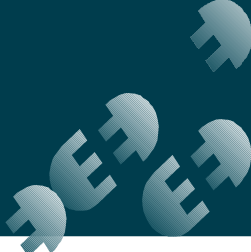
Agenda e Planejamento Estratégico

Missão da ANEEL

“Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade”

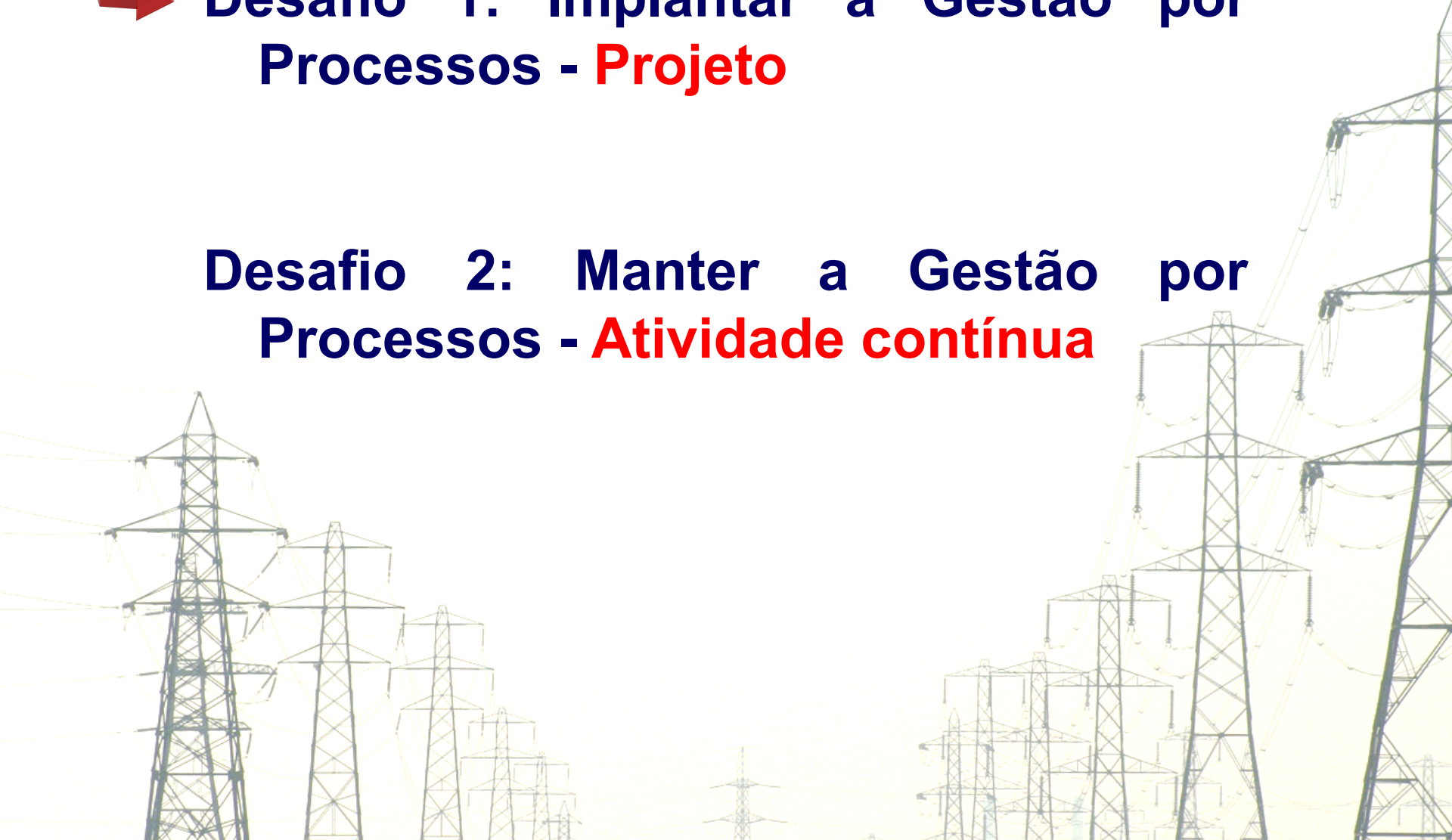


Estrutura Organizacional – Cultura Institucional



➔ **Desafio 1: Implantar a Gestão por Processos - Projeto**

Desafio 2: Manter a Gestão por Processos - Atividade contínua



Desafio 1: Implementar a Gestão por Processos

OBJETIVO:

Ter os processos organizacionais mapeados, avaliados, melhorados e monitorados com foco no alcance dos resultados e cumprimento de seus desafios institucionais.

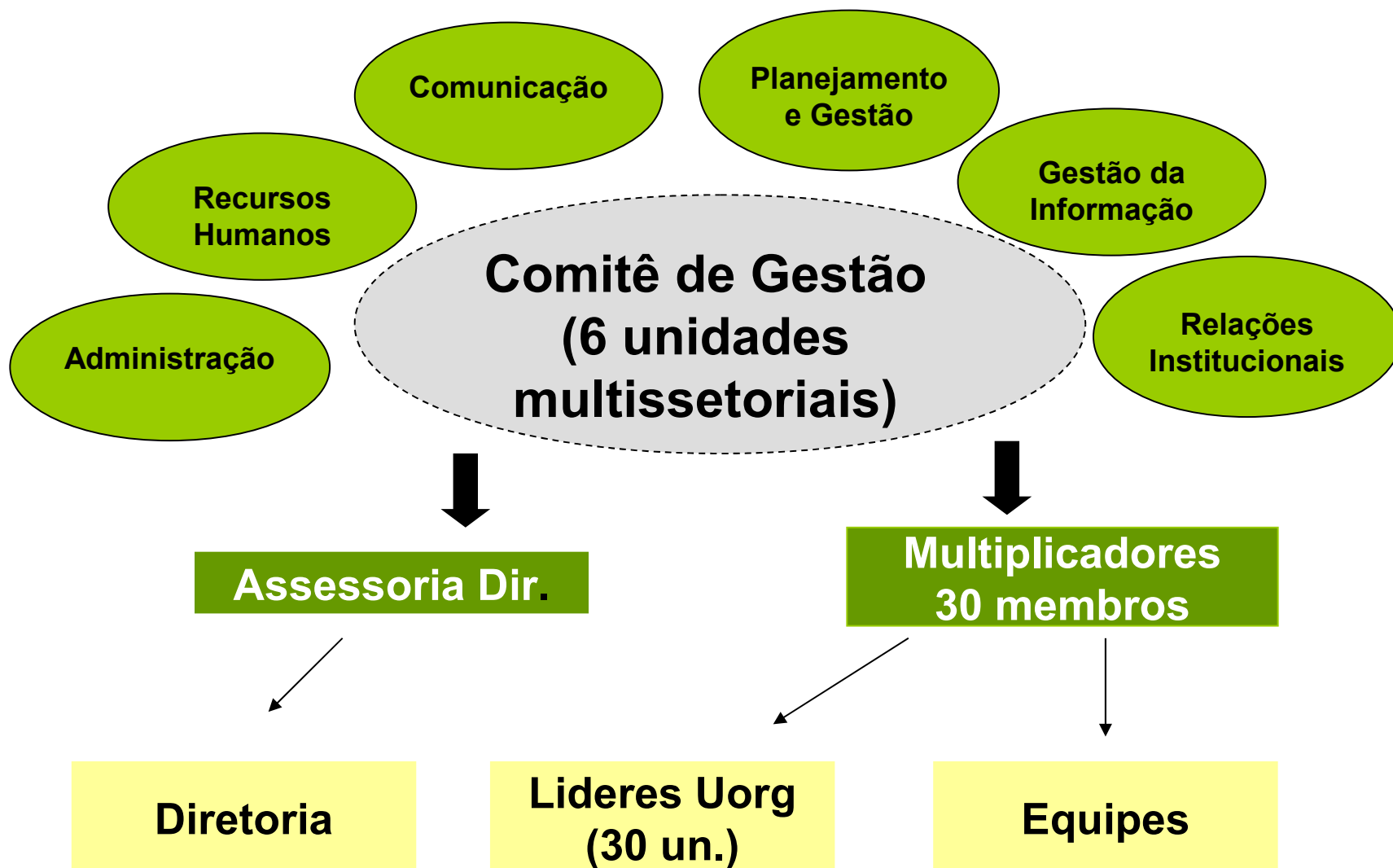
Por que Implementar a Gestão por Processos?

- **Maior Eficiência**
- **Registro do conhecimento institucional**
- **Integração dos processos**
- **Otimização de recursos**
- **Melhoria e inovação contínuas**
- **Identificação de competências**
- **Aprimoramento do modelo organizacional**

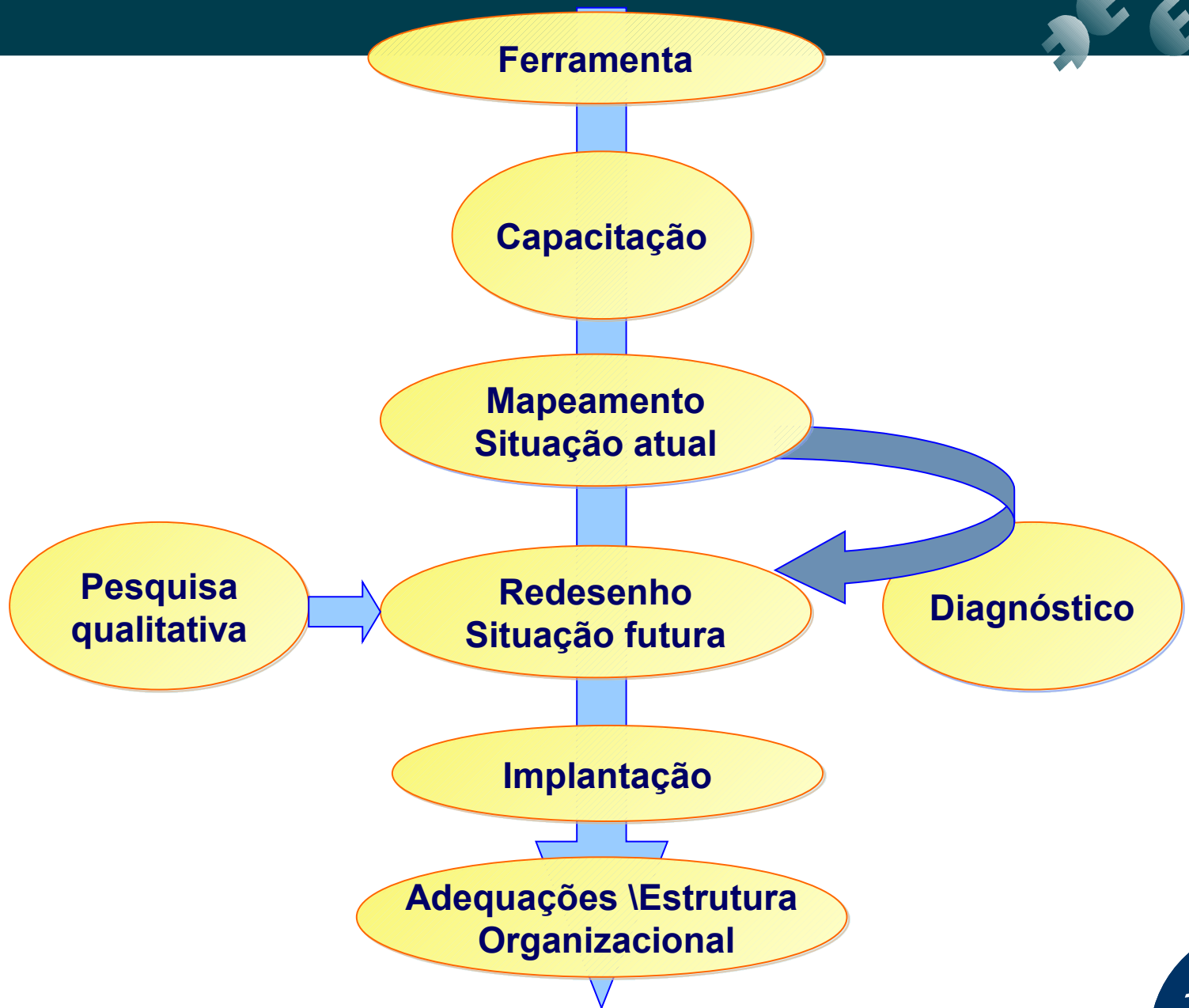


Estrutura de Organização

Comitê de Gestão - Portaria nº 219/2006



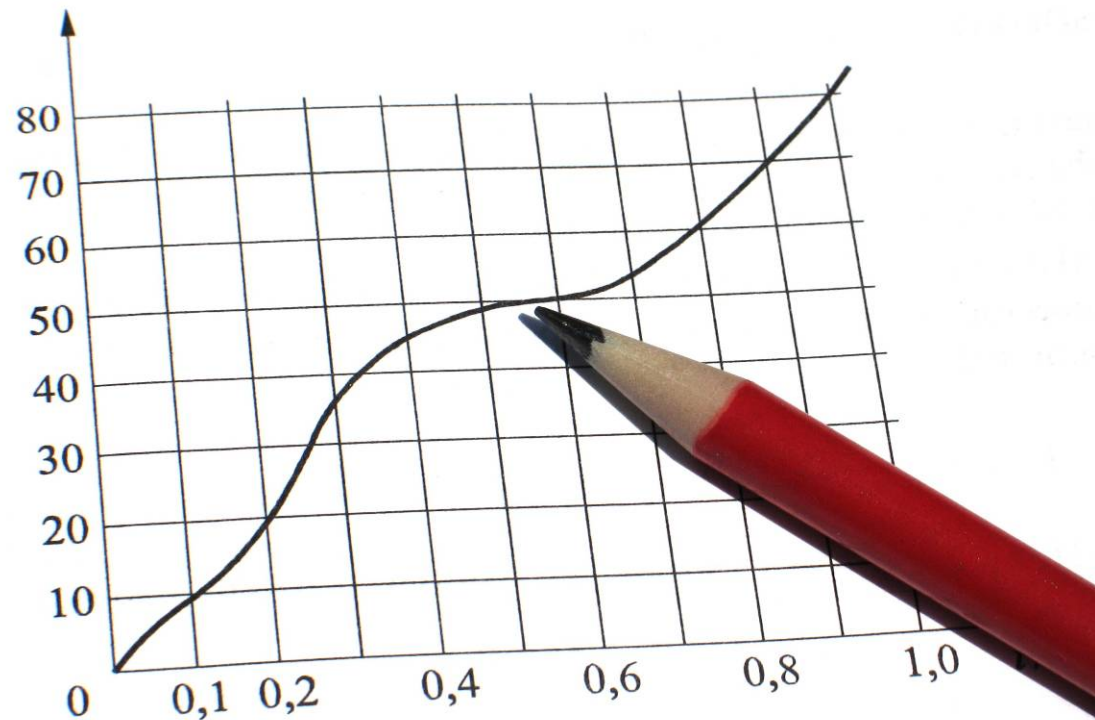
Gestão de mudanças e comunicação



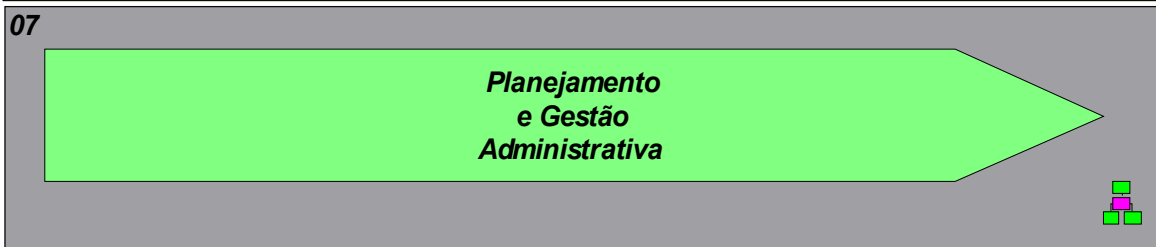
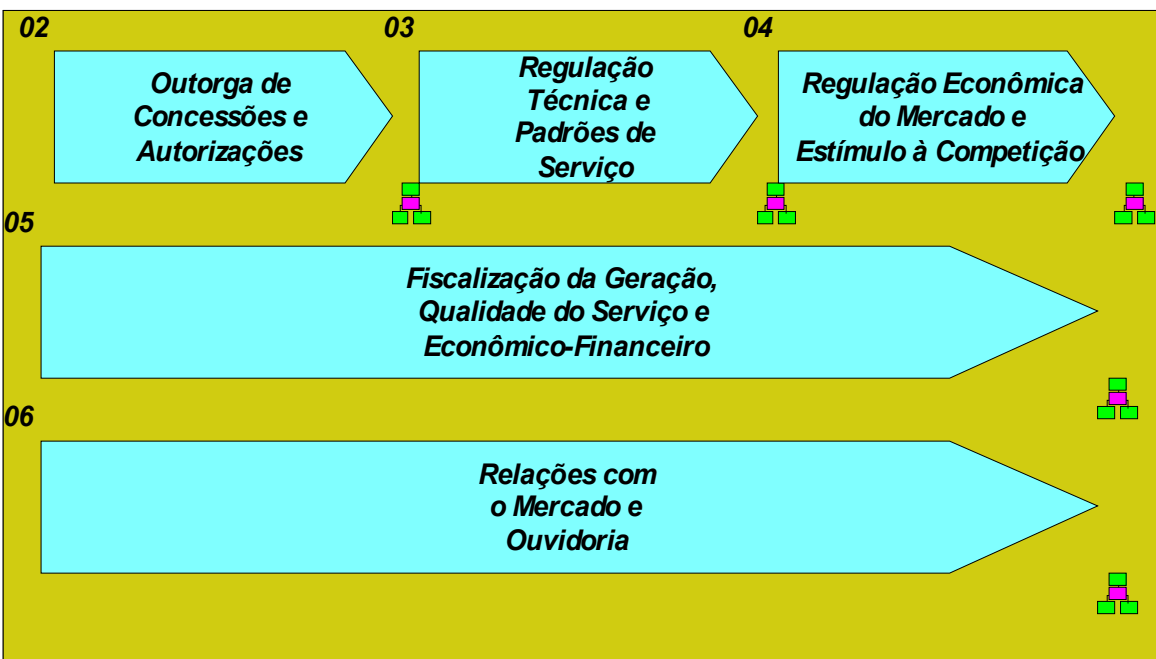
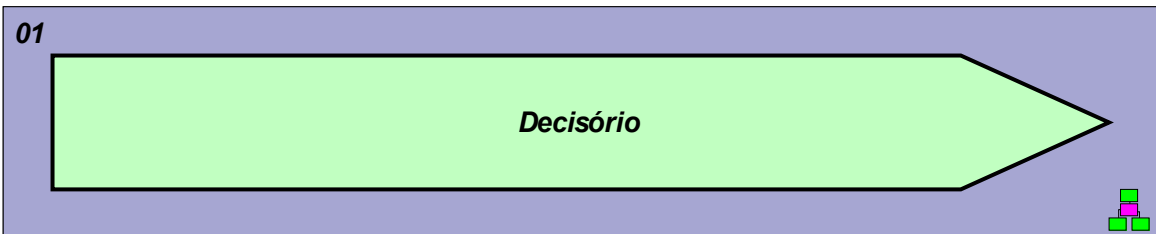
Resultados



- 269 processos mapeados, 7.000 atividades
- 45 processos redesenhados



Cadeia de Valor ANEEL Processos Atuais (AS IS)



Processo Gerencial

Cliente

















Processo Finalístico

Processo Apoio

Considerar os processos que, matricialmente, permeiam todos os processos finalísticos

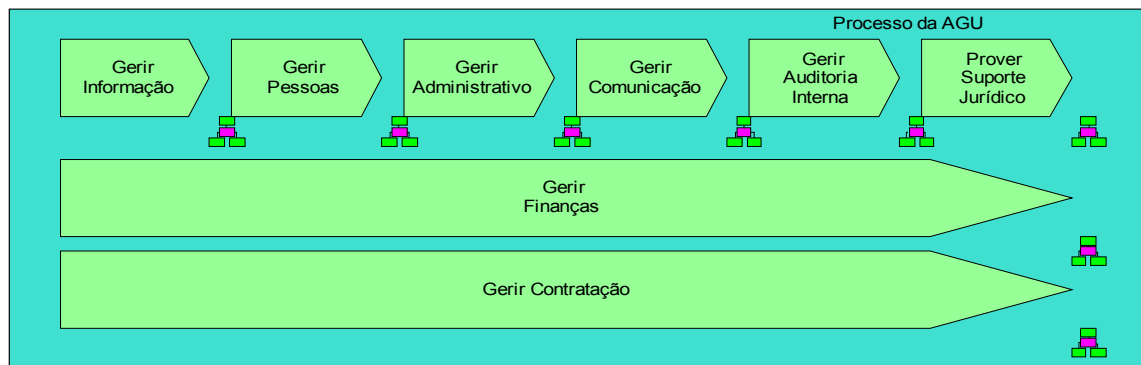
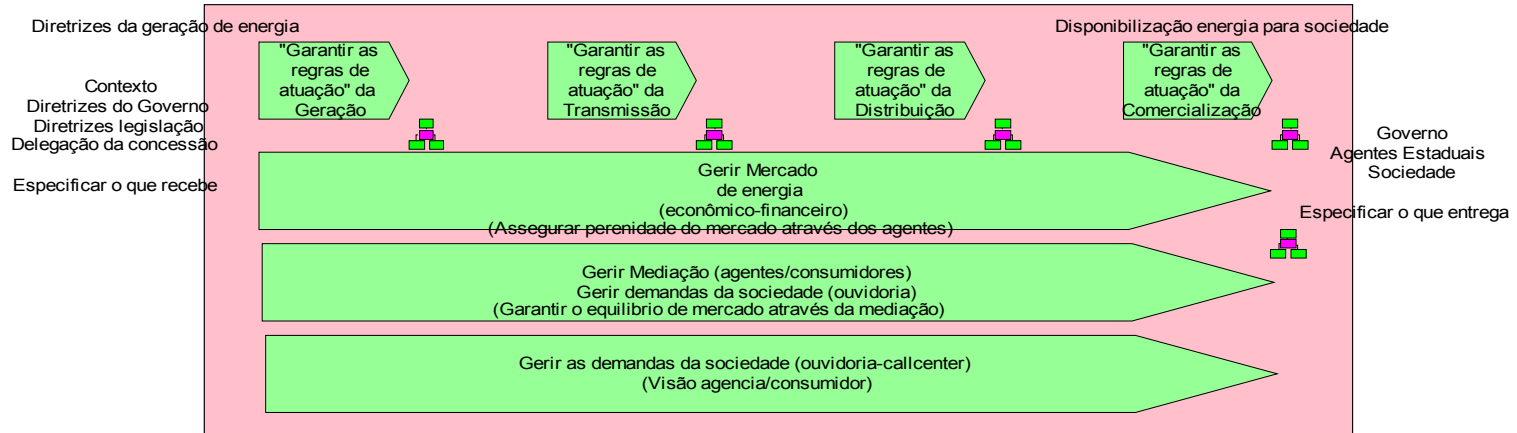
Redefinição da Cadeia de Valor



Segmento	Outorga de Concessões	Regulação Técnica	Regulação Econômica	Fiscalização
Geração				
Transmissão				
Distribuição				
Comercialização				

Mapa do Negócio ANEEL - Futuro (Cadeia de Valor Agregado)

Instância Principal = energia



Pontos Fortes

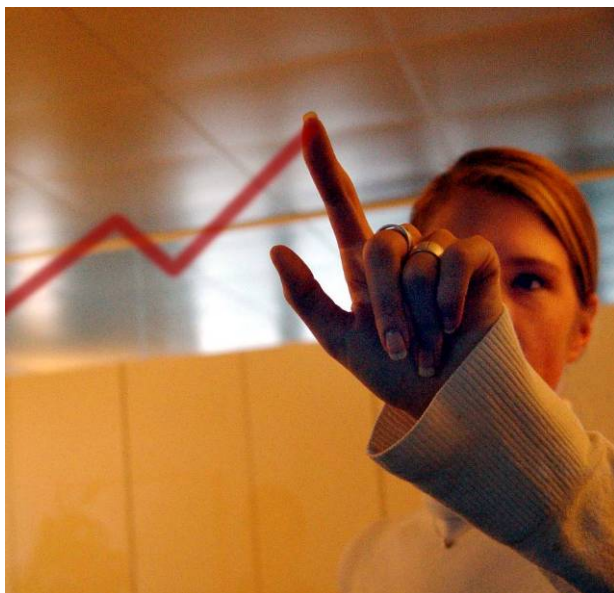


- **Respaldo da direção**
- **Participação efetiva das unidades**
- **Legitimidade e compartilhamento de responsabilidades e decisões – validação pelas unidades**
- **Transparência do processo- Intranet**
- **Difusão e transferência da metodologia – capacitação direcionada (200 profissionais capacitados).**

Dificuldades

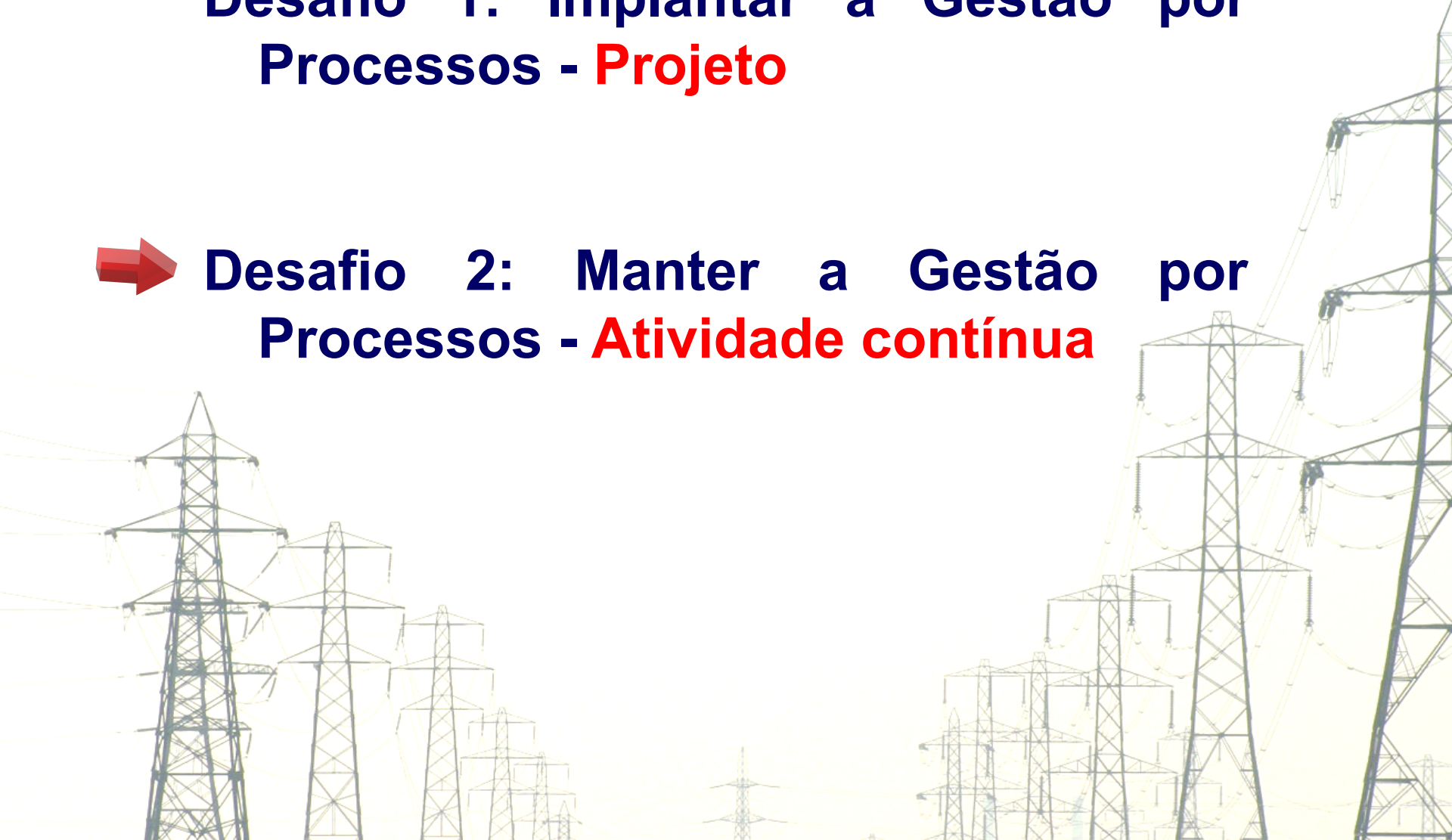


- Conceituação e caracterização de um processo. Visões em escalas diferentes.
- Alta rotatividade dos servidores, exigindo constante treinamento e ações de transferência de conhecimentos.
- Grande dinâmica de modificação/alterações dos processos.
- Envolvimento das unidades técnicas especializados sem a concorrência/prejuízo do trabalho diário



Desafio 1: Implantar a Gestão por Processos - Projeto

➔ Desafio 2: Manter a Gestão por Processos - Atividade contínua



Estratégia para continuidade e sustentabilidade das ações do projeto



1. Institucionalizar a Gestão de processos na Instituição

2. Democratizar o acesso ao gerenciamento dos processos

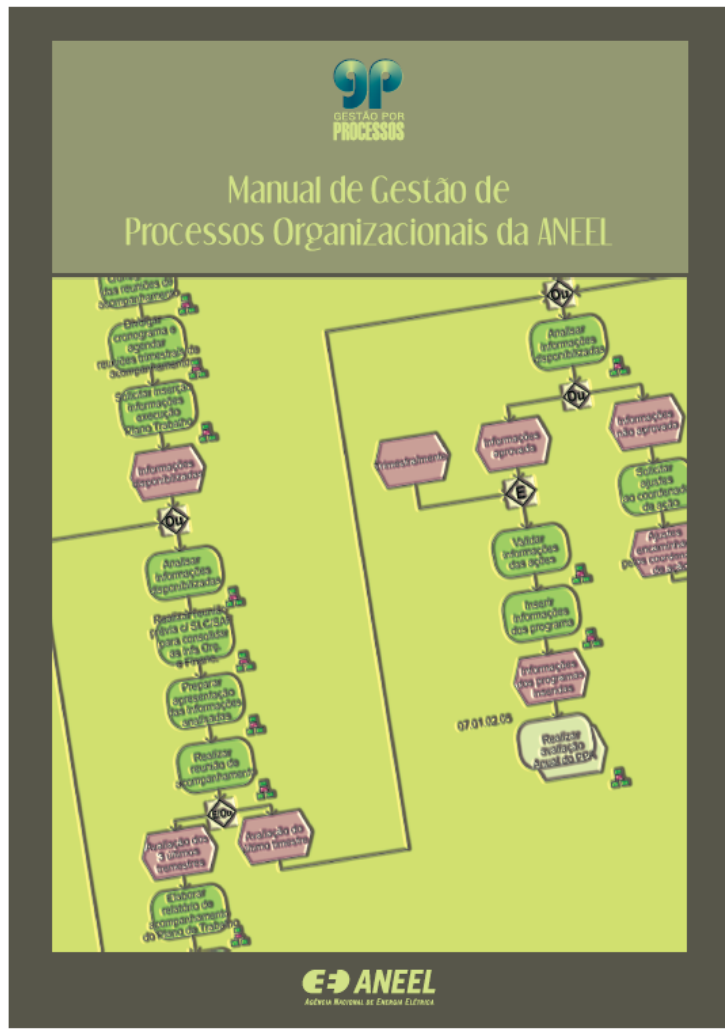
3. Consolidar a Cultura

Norma organizacional e Manual

Disponibilizar a ferramenta de apoio

Eventos de difusão e capacitação

Norma e Manual de Gestão



- Diretrizes
- Responsabilidades
- Procedimentos / sistemática
- Periodicidade

MECANISMOS

- Diagnóstico Anual (Avaliação)
- Plano Anual de Gestão (Melhoria)

Acesso ao Mapeamento via Intranet


Sistema para apoio ao Gerenciamento dos Processos, na Intranet

- Monitoria contínua dos processos
- Instrumento de informação e transparência

The screenshot displays the ANEEL Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with the ANEEL logo, 'Intranet', and 'Internet' links. Below this, a yellow banner reads '07.01 Planejar a Gestão (SPG)'. The main content area shows a detailed process map for '07.01.01 Coordenar planejamento estratégico'. The map includes steps such as 'Elaborar Contrato de Gestão', 'Coordenar reunião de gestão', and 'Elaborar Termo Contratual'. A sidebar on the right lists sub-processes: '07.01.01 Coordenar planejamento estratégico', '07.01.02 Coordenar PPA/orçamento', '07.01.03 Avaliar desempenho da gestão', and '07.01.04 Coordenar Projeto PNUD'. A yellow box highlights 'Processo para To Be'. The bottom right corner features a 'versão para impressão' button and a list of services: 'ões de Serviço', 'Mercado e Estímulo à Competição', 'Qualidade do Serviço e Econômico-Financeiro', and 'e Ouvidoria'.

Difusão da Cultura de Gestão de Processos

- Eventos Anuais de Intercâmbio - Parceria com UnB e CAIXA.
- Capacitação, realização de eventos de compartilhamento de experiências e ampla divulgação interna



**GESTÃO POR
PROCESSOS**

**2º Intercâmbio de
Experiências em Gestão de
Processos Organizacionais**

24 e 25 de novembro de 2008

Situação Atual - Implementação



- Diagnóstico
- Plano Anual de Gestão



Diagnóstico Anual /Avaliação



Formulário de Avaliação de Processos Organizacionais		
1. Identificação do Processo		Unidade Organizacional:
a) MacroProcesso:		
b) Processo:		Formulário nº
c) Subprocesso:		
d) Multiplicador:		
e) Responsável pelo Subprocesso:		
f) Participantes da reunião:		
g) O Subprocesso acima está ligado à quais metas bienais?		
2. Registro do Subprocesso		
Avalie aqui a necessidade de atualização do registro do subprocesso.		
a) O subprocesso está sendo executado?	() Sim () Não	
b) O subprocesso já está mapeado?	() Sim () Não	Caso <i>negativo</i> , não responda a pergunta abaixo
c) O subprocesso necessita: () <u>Atualização</u> (ajuste de informações no subprocesso existente) () <u>Redesenho</u> (mudança do fluxo do subprocesso) () Nenhuma das acima (o subprocesso <u>não precisa</u> ser corrigido nem modificado)		Assinale apenas uma
3. Problemas de Execução e Oportunidades de Melhoria do Subprocesso		
Instruções: Avalie os <i>três principais problemas</i> do presente subprocesso quanto aos tópicos apresentados em cada um dos quadros a seguir. Identifique, quando possível, as atividades que necessitam ser modificadas. Após redigir as respostas das três primeiras colunas, assinale com um "x" a opção que melhor representa a <i>gravidade do problema</i> e o <i>tempo de implantação</i> da melhoria, bem como se a solução pode ser dada por um ato interno à Unidade Organizacional ou não. Observe as escalas abaixo de cada tabela.		

- Avaliação de pelo menos ***um*** processo da unidade organizacional
- Total de processos avaliados: 24
- Formulários preenchidos disponíveis na Intranet
- Avaliações validadas pelos titulares das Unidades

Diagnóstico Anual / Avaliação



Interface / Sombreamento / Procedimentos / Condicionantes legais / Pessoas / Informática/ Recursos materiais e financeiros / Outros

3.

Há dificuldade com relação à interface entre subprocessos e/ou processos (qualidade de insumos e produtos, comunicação, fluxo de informação)?
Considere somente o ambiente interno da ANEEL (entre Uorgs e dentro da própria Uorg).

<i>Descreva cada problema e suas causas, se for o caso</i>	<i>Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)</i>	<i>Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)</i>	<i>Uorg responsável pela iniciativa (sigla):</i>	<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>
Problemas	Soluções	Impactos	Responsável	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
				<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
				<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

Escalas:

Gravidade do problema

1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.
2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.
3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.

Tempo de implantação da melhoria

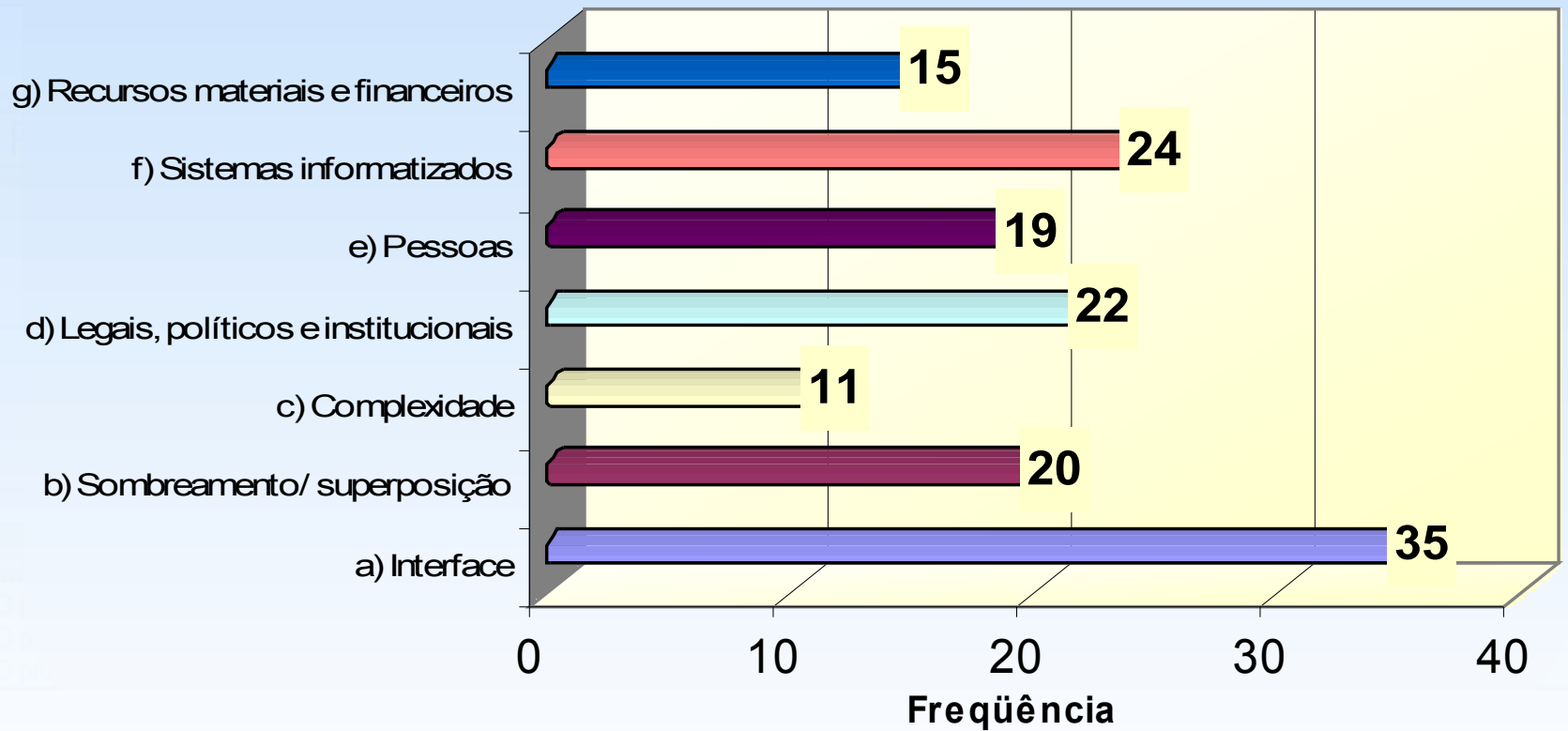
3. Curto prazo (0 a 6 meses)
2. Médio prazo (6 a 12 meses)
1. Longo prazo (acima de 12 meses)

Diagnóstico Anual / Avaliação



Interface / Sombreamento / Procedimentos / Condicionantes legais /

Frequência dos Problemas



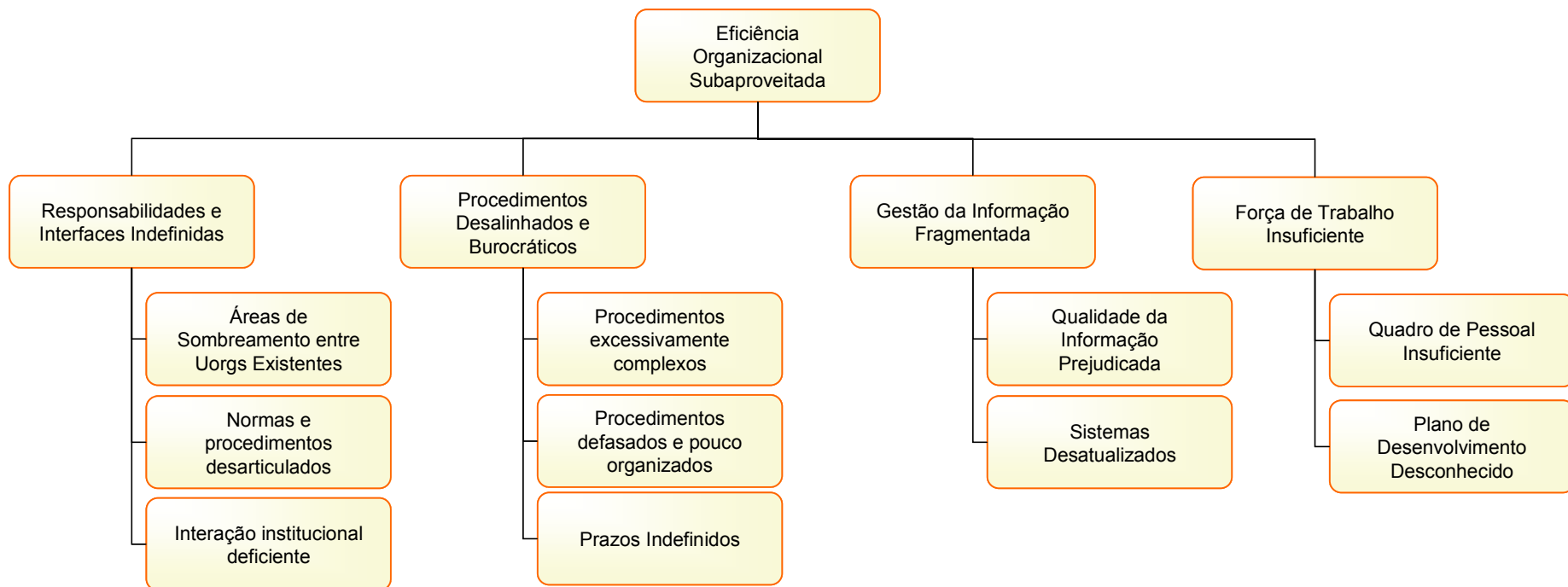
Diagnóstico Anual /Avaliação

- **Metodologia:**

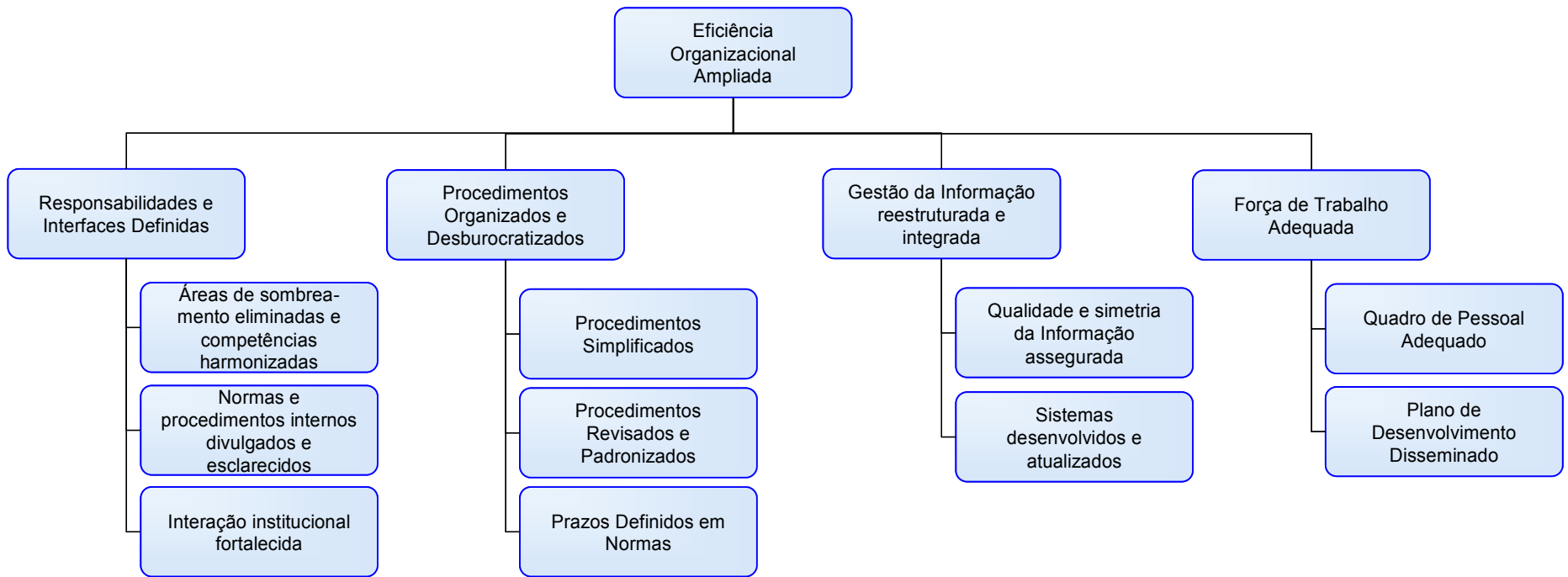
- Agrupamento por categoria ou tipo similar de problemas
- Elaboração de uma árvore lógica de causa e efeito entre problemas e objetivos/soluções



Árvore de Problemas



Árvore de Objetivos

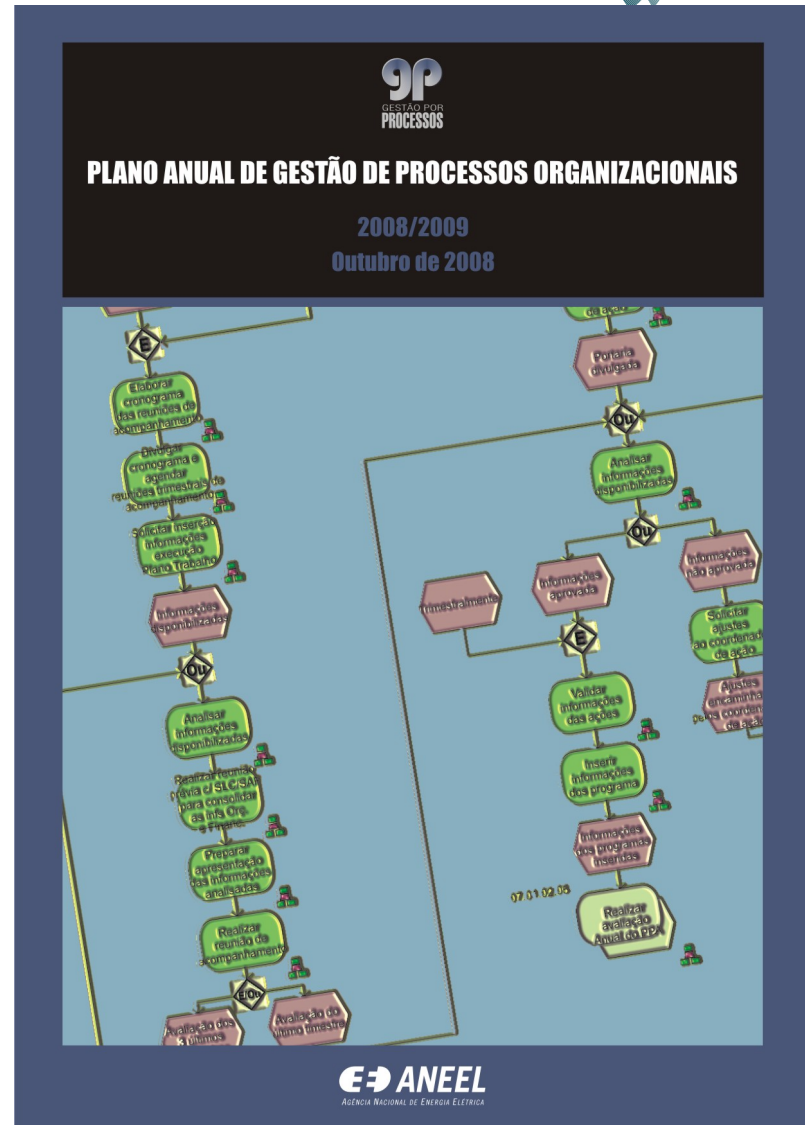


Plano Anual de Gestão 2008/2009

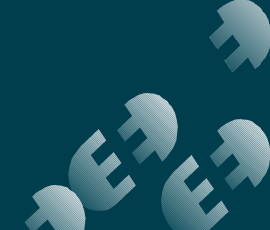
- **Diretrizes:**

Definição de metas sob:

1. Foco Estratégico
2. Foco Tático



Diretriz 2: Procedimentos Organizados e Desburocratizados



Diretriz 2: Procedimentos Organizados e Desburocratizados					
Objetivos		Metas	Nº Processos	Complexidade ⁽¹⁾	
				1	2
Foco Estratégico	Reduzir a concentração do processo decisório	Desenvolver estudo para desconcentração interna de processos.	todos		X
	Ampliar a segurança da gestão	Desenvolver metodologia de Gestão de Risco na ANEEL	todos		X
Foco Tático	Procedimentos simplificados	Simplificar e Redesenhar os processos identificados	7	X	
		Negociar mudanças para simplificação de procedimentos com interface externa.	2		X
	Procedimentos revisados e padronizados	Atualizar, Padronizar e Manualizar procedimentos para os processos identificados (Agrupar, atualizar normas e manuais e criar padrões de procedimentos)	11	X	
		Aprimorar e consolidar legislação que afeta os procedimentos da ANEEL	5		X
	Prazos definidos em normas	Normalizar e acompanhar prazos para cumprimento dos procedimentos internos da ANEEL	8	X	
		Definir prazos para cumprimento dos procedimentos interinstitucionais	5		X

Grado de Complexidade:

1. Questões internas à ANEEL, de abrangência restrita, e que exigem relativamente pouco tempo na implementação.
2. Questões que envolvem diversas áreas ou instituições, de maior abrangência, para execução em longo prazo.

Próximos Desafios

- Incorporar na dinâmica institucional a cultura da melhoria / adaptação contínua
- Avaliar os resultados / promover os ajustes no modelo de Diagnóstico e Plano
- Integrar e alinhar os instrumentos – Planejamento X Gestão



Muito Obrigada!

Superintendência de Planejamento da Gestão

**SGAN – Quadra 603 – Módulos “I” e “J”
Brasília – DF – 70830-030
TEL. 55 (61) 2192 8608
master.spg@aneel.gov.br
www.aneel.gov.br**