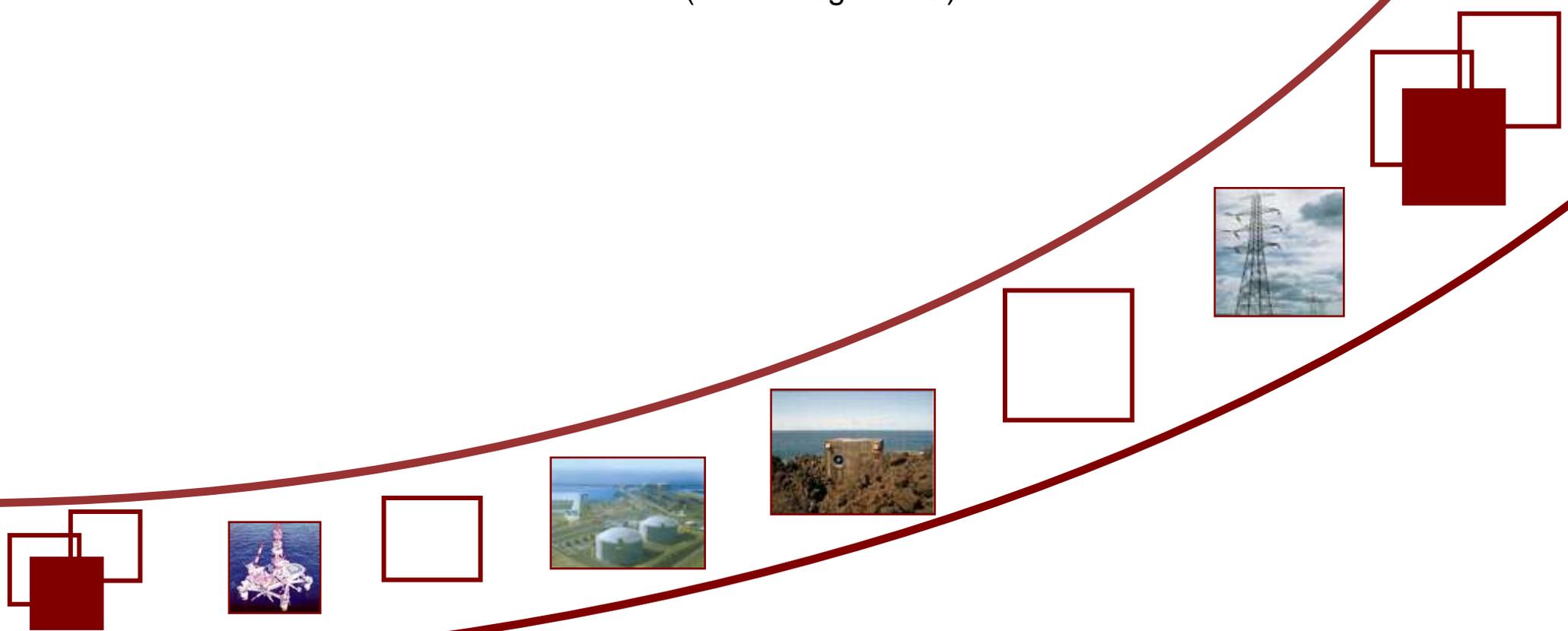


# DIRECÇÃO – GERAL DE ENERGIA E GEOLOGIA

**Formulação de Plano Estratégico**  
(Metodologia BSC)





## FORGEP OEIRAS – 1ª EDIÇÃO SUPLEMENTAR 2007 GRUPO 4



Maria Helena Ventura  
*Dir. Geral das Alfândegas e dos Impostos  
Especiais sobre o Consumo*



Dino Jorge dos Santos  
*Direção-Geral do Tesouro*



Maria Paula André  
*Sec. Geral Min. Economia e Inovação*



Marta Maria Pile  
*Instituto Superior Técnico*



Maria Luísa Basílio  
*Dir. Geral de Energia e Geologia*



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO</b>	<b>5</b>
2.1. DIRECÇÃO GERAL DE ENERGIA E GEOLOGIA	5
2.2. POLÍTICA ENERGÉTICA NACIONAL	6
2.3. POLÍTICA DOS RECURSOS GEOLÓGICOS	8
<b>3. ESTRUTURA ORGÂNICA E ORÇAMENTO</b>	<b>11</b>
3.1. ESTRUTURA ORGÂNICA	11
3.2. ORÇAMENTO	11
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO DE ACTUAÇÃO: 2007 – 2010</b>	<b>12</b>
4.1. MISSÃO	12
4.2. VISÃO	14
4.3. VALORES	14
4.4. ANÁLISE SWOT	15
4.5. STAKEHOLDERS	19
4.6. VECTORES ESTRATÉGICOS	20
<b>5. A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC</b>	<b>21</b>
5.1. DA ESTRATÉGIA À ACÇÃO	21
<b>6. CONCLUSÕES</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>31</b>
ANEXO I – ORGANIGRAMA DGEG	31
ANEXO II – MISSÃO, VISÃO, VALORES E VECTORES ESTRATÉGICOS	32
ANEXO III - STAKEHOLDERS	33
ANEXO IV - FICHAS INDICADORES	35
ANEXO V – FICHAS INICIATIVAS	56
ANEXO VI – FOLHETO	69



## 1. Introdução

O presente relatório visa dar cumprimento a uma das exigências do processo de avaliação do FORGEP, o qual prevê a elaboração de um trabalho de grupo que tenha por objecto a formulação e implementação de uma estratégia a aplicar a um organismo público, de entre aqueles a que pertencem os elementos do grupo, mediante a aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

O organismo seleccionado no âmbito do Grupo 4, da 1ª Edição Suplementar 2007 do FORGEP Oeiras, foi, por unanimidade, a Direcção-Geral de Energia e Geologia, adiante apenas designada por DGEG, que constitui um dos serviços integrados da Administração Directa do Estado, no âmbito do Ministério da Economia e Inovação (MEI).

A escolha pacífica do presente organismo prendeu-se essencialmente com os grandes desafios que se apresentam à economia portuguesa nas áreas da energia e dos recursos geológicos, onde a DGEG, por força das suas atribuições legais e especialização técnica, poderá ter uma prestação tanto melhor quanto conseguir implementar o seu Plano Estratégico.

Tendo em conta as regras estabelecidas para a estruturação do trabalho pretendido, o presente relatório foi estruturado da seguinte forma: apresentação da DGEG, salientando o seu enquadramento na estratégia nacional prevista para o sector, apresentação da missão, visão e valores da instituição; diagnóstico, que inclui a análise SWOT e a análise dos *stakeholders*, a partir das quais se definiram os vectores estratégicos; apresentação do Plano Estratégico, utilizando a metodologia do BSC, com enfoque na elaboração do mapa estratégico, na justificação e articulação dos objectivos, iniciativas e acções propostas, respectivos mapas de indicadores e iniciativas, apresentando-se, para finalizar, o mapa consolidado, a sintetizar toda a estratégia traçada para a organização.



## 2. Enquadramento

### 2.1. Direcção Geral de Energia e Geologia

A DGEG é, como supra referido, um dos serviços centrais do Ministério da Economia e Inovação, o qual tem por **missão legal**: “Contribuir para a concepção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa óptica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança do abastecimento.”

Para execução da sua missão, a DGEG é ainda responsável por sensibilizar os cidadãos para a importância daquelas políticas, no quadro do desenvolvimento económico e social que se deseja para o país, informando-os sobre os instrumentos disponíveis para a execução das decisões políticas e divulgando os resultados do seu acompanhamento e execução.

Neste contexto, tem por dever a prestação de serviços aos cidadãos, empresas e outras entidades, no âmbito da energia e dos recursos geológicos, em resposta às suas necessidades e expectativas, no cumprimento integral da legislação aplicável, cuja elaboração depende em muito dos seus contributos técnicos.

Compete-lhe ainda assegurar a articulação com outros organismos nacionais, comunitários e internacionais, nomeadamente, no que respeita ao desenvolvimento de processos legislativos e regulamentares em áreas que influenciem ou sejam influenciadas pelos recursos energéticos e geológicos, e apoiar o desenvolvimento económico do país, a dinâmica empresarial e a sociedade em geral, de modo a que se processem de uma forma racional e ambientalmente sustentável.

Foram assim definidas para a DGEG as seguintes atribuições legais:

- a) Contribuir para a definição, realização e avaliação da execução das políticas energética e de identificação e exploração dos recursos geológicos, visando a sua valorização e utilização apropriada e acompanhar o funcionamento dos respectivos mercados, empresas e produtos;



- b) Promover e participar na elaboração do enquadramento legislativo e regulamentar adequado ao desenvolvimento dos sistemas, processos e equipamentos ligados à produção, transporte, distribuição e utilização da energia, em particular visando a segurança do abastecimento, a diversificação das fontes energéticas, a eficiência energética e a preservação do ambiente;
- c) Promover e participar na elaboração do enquadramento legislativo e regulamentar, relativo ao desenvolvimento das políticas e medidas para a prospecção, aproveitamento, protecção e valorização dos recursos geológicos e o respectivo contexto empresarial e contratual;
- d) Apoiar a participação do MEI no domínio comunitário e internacional, na área da energia e dos recursos geológicos, bem como promover a transposição de directivas comunitárias e acompanhar a implementação das mesmas;
- e) Apoiar o Governo na tomada de decisão em situações de crise ou de emergência, no âmbito da lei, e proporcionar os meios para o funcionamento permanente da Comissão de Planeamento Energético de Emergência.

## *2.2. Política Energética Nacional*

Para melhor se perceber o papel da DGEG, no contexto da política energética nacional e do próprio Plano Estratégico Nacional já definido para o sector, julga-se ter interesse conhecer um pouco da realidade onde se desenvolve a sua actividade.

Assim, constituindo Portugal um país com escassos recursos energéticos próprios, nomeadamente, aqueles que asseguram a generalidade das necessidades energéticas da maioria dos países desenvolvidos (como o petróleo, o carvão e o gás) é de realçar que é precisamente essa situação de escassez que nos conduz a uma elevada dependência energética do exterior (87,2% em 2005), sendo totalmente dependente das importações de fontes primárias de origem fóssil, o que conduz a uma maior vulnerabilidade do



sistema energético às flutuações dos preços internacionais, nomeadamente do preço do petróleo, exigindo esforços no sentido de aumentar a diversificação.

A contribuição das energias renováveis nacionais apresenta já alguma representatividade no consumo de energia primária, principalmente da energia hídrica e eólica, onde as energias geotérmica, solar, ondas, biogás e biomassa (lenhas e resíduos) também vão ganhando consistência. Torna-se contudo essencial aumentar esta contribuição tendo em vista a diversificação das fontes, a redução da dependência do petróleo e a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

No período 2000-2005 o consumo de energia primária cresceu 6,8%, enquanto o consumo de energia final sofreu um aumento de 12%. A procura energética apresenta uma taxa de crescimento significativamente superior à do crescimento do PIB, com um sistema energético fortemente dependente de fontes primárias de origem fóssil (petróleo, gás natural e carvão).

Perante este cenário e estando o Governo empenhado na redução da forte dependência externa, essencialmente de combustíveis fósseis, em aumentar a eficiência energética e em reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>, e ainda pretender o aumento da qualidade do serviço e o incentivo da concorrência através da adopção de um modelo de organização das empresas com capitais públicos do sector energético, definiu as grandes linhas estratégicas para o sector da energia, estabelecendo a **Estratégia Nacional para a Energia**, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005, de 24 de Outubro, que substitui a anterior Resolução do Conselho de Ministros n.º 63/2003, de 28 de Abril.

Esta Estratégia define como grandes objectivos para a área da energia:

- Garantir a segurança do abastecimento de energia, através da diversificação dos recursos primários e dos serviços energéticos e da promoção da eficiência energética;
- Estimular e favorecer a concorrência, por forma a promover a defesa dos consumidores, bem como a competitividade e a eficiência das empresas;



- Garantir a adequação ambiental de todo o processo energético, reduzindo os impactes ambientais às escalas local, regional e global.

Sendo a ENERGIA de importância vital nas economias de hoje, e tendo as necessidades de produção e consumo de energia um forte impacto no Ambiente, principalmente no respeitante à problemática das alterações climáticas e da qualidade do ar, torna-se essencial que a definição das políticas energética e ambiental sejam estabelecidas de forma integrada, devendo procurar ir de encontro às sinergias existentes e tendo em conta as contradições implícitas nos respectivos impactos. Uma estratégia integrada deverá encontrar um ponto de equilíbrio entre a viabilidade técnico-económica e as condicionantes ambientais, tendo em devida consideração a relação custo-eficácia e o desenvolvimento social e económico na promoção de um desenvolvimento sustentável, não perdendo de vista a competitividade.

Assim, competindo à DGEG, dentro do limite das suas atribuições, contribuir para a execução da Estratégia Nacional para a Energia, é no desafio dessa importante incumbência que pretendemos alicerçar a construção do nosso plano estratégico, partindo do trabalho já desenvolvido pela DGEG, para, com a ajuda da implementação da metodologia BSC, relançar todas as enormes potencialidades deste organismo.

### *2.3. Política dos Recursos Geológicos*

Mas porque à DGEG incumbe também a importante área dos recursos geológicos que aqui incluiremos, sempre que necessário, no conceito geral de “GEO-ENERGIA”, conheçamos um pouco do cenário nacional na matéria.

É de realçar que o sector extractivo português possui um elevado potencial em termos de recursos geológicos, o que foi só recentemente assumido pelo poder político, nomeadamente nas grandes opções económicas e estratégicas para Portugal.



Como é sabido, o aproveitamento das matérias-primas por parte dos países que as detêm, para além dos empregos directos e indirectos a ela associados que importa não desprezar, e da substituição de importações e aumento das exportações, revela-se por vezes ser um dos principais motores para o aparecimento e desenvolvimento de indústrias transformadoras, quer a montante quer a jusante, com reflexos directos na área dos serviços em toda esta fileira, contribuindo significativamente não só para o desenvolvimento regional mas também para o aumento da produtividade e competitividade da Economia.

Assim, a política dos recursos geológicos tem em vista a atracção do investimento na área mineira e de apoio selectivo a alguns sectores, tais como o das rochas ornamentais, de forma a potenciar uma mais correcta e sustentável abordagem aos mercados externos, acções estas de grande importância estratégica para a economia nacional.

Ainda, quanto aos recursos geológicos capazes de gerar energia (geotérmicos, urânio e hidrocarbonetos) está em fase de definição das políticas conducentes à concretização de projectos, sejam eles de utilização de recursos renováveis ou de prospecção, pesquisa e exploração de hidrocarbonetos para os quais se tem vindo a revelar grande potencial em Portugal (existência de estruturas geológicas capazes de albergar reservatórios potencialmente interessantes), em especial no “*deep-offshore*”, isto é, na Plataforma Continental Portuguesa, entre os 200 e os 2000 metros de profundidade.

Quando falamos de geotermia em Portugal Continental, estamos a referir-nos à geotermia de baixa temperatura, logo aquela com menor potencial energético, devemos ter presente que embora estejamos a falar em projectos de inegável interesse local, o seu impacto nacional é marginal. Contudo, o território continental português detém um potencial geotérmico susceptível de ser aproveitado e, dada a diversidade de possíveis utilizações, constituirá um motor de desenvolvimento sustentado dos locais onde ocorre, podendo contribuir para a diminuição da sazonalidade da actividade termal, passando os estabelecimentos termais a ser aquecidos a partir do fluido geotérmico, o que só ainda acontece em dois casos (Chaves e S. Pedro do Sul). Para o período de 2005-2015 perspectiva-se um crescimento significativo na utilização dos recursos geotérmicos.



Pese embora se esteja neste momento a viver um período de fecho de minas abandonadas, onde se incluem a totalidade das minas de urânio onde decorreram trabalhos de exploração, o valor estratégico deste recurso, a sua actual elevada cotação no mercado internacional e o facto de Portugal ter no seu território jazigos ainda economicamente muito interessantes, são razões suficientes para poder haver manifestações de interesse para o seu aproveitamento. No respeitante às actividades de prospecção e pesquisa de hidrocarbonetos em Portugal, tendo como cenário de fundo a forte e crescente dependência de Portugal em recursos energéticos, o conhecimento do potencial do país nesta área é aliciante. A campanha sísmica efectuada no nosso “*deep-offshore*” pela a TGS-NOPEC nos últimos anos, revelou a existência de várias estruturas geológicas potencialmente interessantes para a acumulação de hidrocarbonetos, podendo vir a ser uma mais valia para Portugal ao assumir uma estratégia internacional de promoção do potencial petrolífero do nosso país e de incentivo à pesquisa tendo como base a actual legislação em vigor, que se enquadra na filosofia de outros países que também pretendem atrair investimentos internacionais nesta área. Está, no entanto, ainda por definir a estratégia nacional, de médio longo prazo, que adopte acções tendentes à atracção de empresas para actividades de prospecção e pesquisa. Esses estudos permitirão um maior e melhor conhecimento do nosso potencial, e poderá acontecer a produção de gás ou de petróleo se as descobertas realizadas forem economicamente rentáveis.



### 3. Estrutura Orgânica e Orçamento

#### 3.1. Estrutura Orgânica

A DGEG é dirigida por um Director Geral e dois Sub-Directores Gerais.

A sua estrutura orgânica, conforme organigrama, junto como Anexo I, é constituída por 5 Direcções de Serviços em função das suas áreas de actuação:

- Energia eléctrica
- Combustíveis
- Recursos Endógenos e Eficiência Energética
- Recursos Geológicos
- Política Energética e Planeamento

Para o exercício da sua missão conta com o empenhamento de 128 funcionários.

#### 3.2. Orçamento

*Quadro 1 – Orçamento e execução orçamental – último triénio*

	2004	2005	2006
<i>Orçamento (m€)</i>	7 202	7 368	7 672
<i>Execução orçamental (m€)</i>	6 016	6 196	7 336
<i>% Receitas próprias no Oexec.</i>	64.1%	73.0%	81.1%



## 4. Plano Estratégico de Actuação: 2007 – 2010

O plano estratégico para a DGEG, que se propõe apresentar, perspectiva-se num horizonte temporal de 3 anos (2007-2010) e é alicerçado a partir da missão, da visão e dos valores da instituição que, por sua vez, suportaram a definição dos vectores estratégicos, conforme mapa apresentado em Anexo II.

### 4.1. Missão

#### *PORQUE EXISTIMOS?*

#### **MISSÃO LEGAL<sup>1</sup>**

A DGEG tem por **missão legal** contribuir para a concepção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa óptica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança do abastecimento.

#### **MISSÃO TÉCNICA**

Assim, no quadro da sua missão legal e dos princípios que a norteiam, a DGEG tem como **missão técnica** prestar todos os contributos de natureza técnico-legislativa necessários à formulação, aplicação e controle das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, nas diversas vertentes económica, social e ambiental.

---

<sup>1</sup> DL nº 208/2006, de 27 de Outubro



## MISSÃO COMUNICÁVEL

Seja para efeitos de comunicação interna, por forma a que os colaboradores da organização, conhecendo a missão que lhe foi comunicada, melhor contribuam para a execução da missão legal (e técnica) da DGE, seja para efeitos do seu reconhecimento por terceiros, por forma a que os destinatários das suas prestações melhor compreendam e exijam os seus contributos, consideramos que a DGE tem por **missão comunicável** a de garantir a todos o permanente abastecimento de energia e a preservação e valorização dos recursos geológicos, com qualidade, segurança e respeito pelo ambiente.

## MISSÃO DE MARKETING

Mas porque, para a plena execução da missão da DGE, nas suas diferentes versões, é também conveniente incluir nelas uma versão que promova a sua divulgação pública, por forma a captar a atenção e o envolvimento do público na aplicação e no desenvolvimento sustentado das políticas em causa, sugerimos a seguinte **missão marketing** para a DGE:

***“Garantir hoje a Geo-energia de amanhã”***

procurando, assim, a sensibilização de todos, pois *“só com um uso racional de energia e dos recursos geológicos se poderá garantir o seu uso pelas gerações vindouras”*, isto é, alcançar...

Figura incluída no folheto desdobrável, concebido pelo grupo para apresentação da DGE, agora junto como Anexo VI

*A silhueta  
perfeita da  
GEO-ENERGIA*

Usa apenas o necessário

Preço certo

Energia q.b.



#### 4.2. Visão

##### COMO QUEREMOS SER RECONHECIDOS?

- **Ser a referência de excelência nas áreas energéticas e de geo-recursos!**

Constitui, pois, ambição da DGEG, motivadora da organização e dos seus colaboradores, a de ser reconhecida pela sua inquestionável competência técnica e irrepreensível actuação nas áreas da energia e geo-recursos, ajustando a busca contínua da excelência operacional às solicitações que lhe são dirigidas.

#### 4.3. Valores

##### QUAL É O NOSSO CÓDIGO DE CONDUTA?

A missão da DGEG, alinhada com o plano estratégico, tem subjacentes valores que o organismo deve, necessariamente, salvaguardar e que se plasmam quer na cultura e comportamentos internos, quer na imagem pública.

São estes os valores que ditam o seu posicionamento na sociedade:

- **Qualidade, Rigor e Inovação** – três grandes valores que optámos por agregar, por espelharem as características de tecnicidade, certeza e antecipação que cumulativamente queremos imprimir aos contributos técnicos prestados pela DGEG na satisfação das necessidades presentes e potenciais dos seus clientes.
- **Eficiência e Eficácia** – manter altos padrões de resultados dos serviços prestados, com um menor tempo de resposta e utilizando menos recursos.

- **Credibilidade** – Competindo à DGEG também a avaliação das políticas de energia e geo-recursos é fundamental que reúna consensos relativamente à sua fiabilidade, independência e integridade.
- **Espírito de equipa** – O melhor desempenho da DGEG depende em muito do envolvimento e espírito de grupo dos colaboradores na execução da sua missão, igualmente exteriorizado nas relações frequentes com outras entidades.

Quadro 2 – Análise SWOT

#### 4.4. Análise SWOT

Foi efectuada uma reflexão sobre a organização, o seu enquadramento e o seu meio envolvente com o objectivo de identificar os vários factores que mais influenciam o futuro da organização e que, por isso, condicionam a formulação da sua estratégia, capacitando e motivando assim os gestores para tomar as decisões estratégicas que se impõem.

O método utilizado foi o da análise SWOT que permitiu identificar na vertente interna, os pontos fortes e fracos, e na vertente externa, as ameaças e oportunidades, espelhando ainda as respectivas interacções, tal como indicadas no mapa à direita.

		Pontos Fracos				Pontos Fortes					
		Pouca influência na definição de medidas macro	Longa tramitação processual	Incerteza do futuro da organização	Recursos humanos limitados	Funcionários com conhecimentos e aptidões especializadas	Receitas próprias	Dinâmica da organização	Conhecimento privilegiado dos sectores	Relacionamento privilegiado com empresas e associações dos sectores	
<b>A</b>	<b>m</b>	- Interacção positiva: Ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade.									
	<b>o</b>	- Interacção negativa: Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.									
	<b>e</b>	Emergência de novas economias na indústria extractiva	⊖	⊖	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	<b>a</b>	Escassez de recursos energéticos e forte dependência externa.	⊖			⊖	⊕	⊕		⊕	
	<b>ç</b>	Elevada intensidade carbónica	⊖				⊕		⊕	⊕	
<b>O</b>	<b>p</b>	Baixo índice de eficiência energética	⊖		⊖	⊕		⊕	⊕	⊕	
	<b>r</b>	Frequentes mudanças nas orientações políticas	⊖		⊖			⊖			
	<b>t</b>	Baixa concorrência, com menor qualidade de serviço para os consumidores	⊖	⊖		⊖	⊕		⊕	⊕	
	<b>n</b>	Sectores económicos com necessidades constantes de enquadramento legislativo e regulamentar		⊖		⊖	⊕		⊕	⊕	
	<b>i</b>	Novas políticas de aproveitamento, protecção e valorização de recursos (geológicos e energéticos)	⊖	⊖	⊖		⊕	⊕	⊕	⊕	
	<b>d</b>	Novas tecnologias alternativas e menos poluentes		⊖		⊖	⊕		⊕	⊕	
	<b>a</b>	Cooperação nacional e internacional					⊕	⊕	⊕	⊕	
<b>s</b>	<b>s</b>	Requisitos ambientais cada vez mais exigentes	⊖	⊖		⊖			⊕		
	<b>s</b>	Potencial de produção energética por recursos alternativos	⊖				⊕	⊕	⊕	⊕	



Na vertente interna da organização foram identificados como principais **pontos fracos** para o seu desempenho:

- a **pouca influência na definição das medidas macro**, tendo em conta o contexto da sua actuação ser dependente do poder político;
- a **incerteza actual do futuro da organização**, considerando a actual reforma da Administração Pública, que criará instabilidade no desempenho dos colaboradores nos próximos tempos, podendo assim vir a prejudicar a implementação de qualquer estratégia;
- a **existência de recursos humanos limitados**, face às necessidades de mudança da cultura institucional e do aprofundamento dos conhecimentos técnicos, de modo a reduzir ou suplantar as ameaças globais da envolvente externa, sendo aqueles essencialmente utilizados na realização dos trabalhos mais imediatos;
- finalmente, **a longa tramitação processual existente**, principalmente nas áreas de processos de licenciamento, causadas não só por constrangimentos nos procedimentos internos, mas também dependentes de entidades terceiras, podem vir a travar o desenvolvimento de uma estratégia, dificultando a melhor satisfação das necessidades dos cidadãos e comunidade.

Contudo, em contrapartida foram identificados como **pontos fortes** mais relevantes:

- as **competências técnicas e especializadas da maioria dos colaboradores** que têm potencial para, devidamente motivados e envolvidos na estratégia, conseguirem apoiar a direcção na sua implementação;
- a **dinâmica da organização** que é essencial para uma resposta pronta, rigorosa e de qualidade a qualquer situação de emergência nos sectores, assim como para conseguir dar resposta às exigências na implementação das políticas dos sectores, tendo em conta as obrigações sociais e requisitos ambientais cada vez mais exigentes;



- o **conhecimento privilegiado dos sectores**, pela DGEG, e o **seu relacionamento com as empresas e associações** permitirão um envolvimento por parte dos mesmos em resposta aos desafios que se apresentam aos sectores, levando a uma participação activa da sociedade civil na formulação de políticas, o que facilitará a sua implementação;
- as **receitas próprias** da organização, resultantes de taxas legais aplicadas, e que têm vindo a apresentar um crescimento nos últimos anos, podem servir de suporte financeiro a acções de sensibilização e a programas de incentivos que levem a uma melhor eficácia na implementação das políticas, nomeadamente na promoção da eficiência energética e do uso racional e sustentado dos recursos naturais

Ainda, resultante da análise efectuada à **envolvente exterior**, isto é, não dependente da organização, foram identificadas como principais **ameaças**:

- a **emergência de novas economias na indústria extractiva**, o que poderá retirar visibilidade ou dificultar a actuação da DGEG;
- a **escassez dos recursos energéticos a nível global e a forte dependência externa de combustíveis fósseis**, no seu conjunto, deixam Portugal numa situação de risco quanto à segurança do abastecimento energético, levando contudo à procura de melhores soluções, na perspectiva custo-eficácia, quer através do uso de energias alternativas, quer na investigação e desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e menos poluentes;
- a **elevada intensidade carbónica e o baixo índice de eficiência energética** em Portugal, acompanhados de um crescimento não dissociado da economia do consumo de energia final, podem pôr em causa o cumprimento de compromissos assumidos por Portugal a nível comunitário e internacional;
- as **frequentes mudanças nas orientações políticas** que interferem irreversivelmente com a dinâmica e estratégia da organização;



- a **baixa concorrência** entre as empresas dos sectores, com reflexos necessários na qualidade dos serviços prestados aos consumidores.

Por outro lado, constituem **oportunidades** para a organização:

- as **necessidades constantes de enquadramento legislativo e regulamentar** dos sectores económicos, permitindo criar nova legislação em conformidade com as políticas comunitárias e os requisitos ambientais cada vez mais exigentes;
- a emergência de **novas políticas de aproveitamento, protecção e valorização dos recursos naturais, o potencial de produção energética por recursos alternativos**, tendo ainda em conta a necessária obediência aos **requisitos ambientais**, criam condições de formulação e desenvolvimento de políticas e de programas de actuação que, de forma integrada com políticas de outros sectores de actividade, levem à redução da dependência externa dos combustíveis fósseis, diversificando as fontes primárias de energia, com impactos económicos daí resultantes e, em simultâneo, salvaguardem e reduzam os impactos ambientais, em conformidade com as exigências cada vez maiores da sociedade e numa política de desenvolvimento sustentável;
- o aparecimento de **novas tecnologias, alternativas e menos poluentes**, também elas associadas aos **requisitos ambientais cada vez mais exigentes**, são uma oportunidade para a formulação e desenvolvimento de políticas e de programas de actuação, não só para incentivar políticas nas áreas de Investigação e Desenvolvimento, mas também para aumentar a eficiência energética e a redução da intensidade carbónica, contribuindo para o cumprimento de compromissos comunitários e internacionais assumidos, com menor custo e mais eficácia.
- a **cooperação nacional, comunitária e internacional**, principalmente, através de trocas de experiências respeitantes às novas tecnologias e melhores práticas, permitem uma melhor integração das políticas dos sectores.

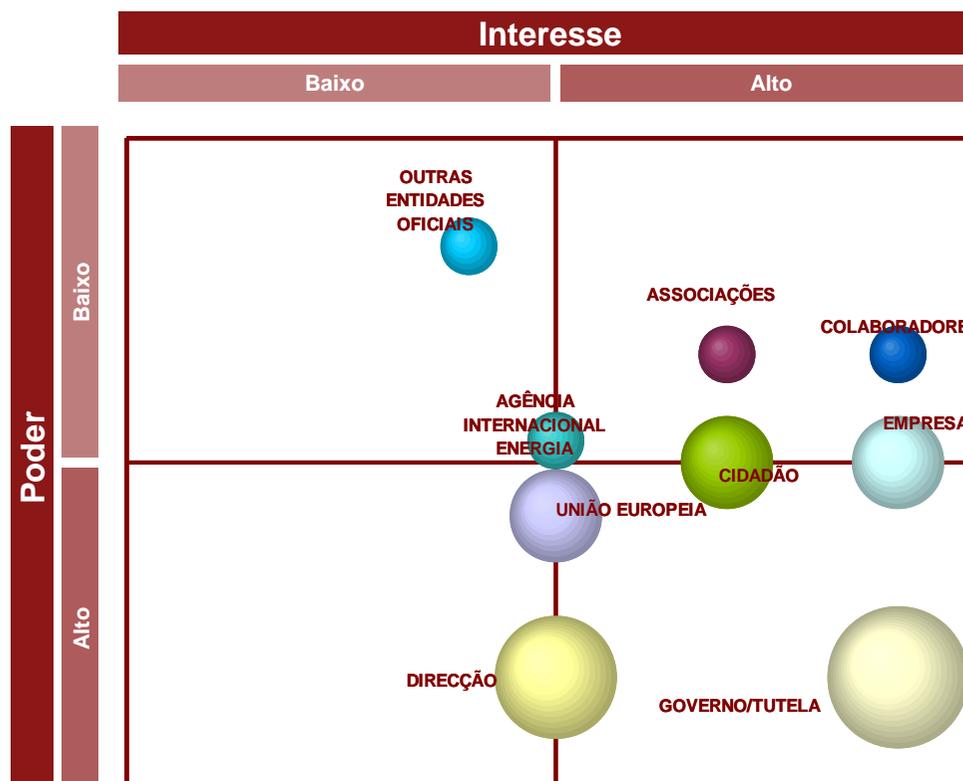


É de salientar que apesar de terem sido identificadas várias ameaças ao futuro da organização, a maior parte destas foram consideradas como passíveis de serem motor a novas oportunidades tendo em conta os pontos fortes da organização, onde se destacam as competências técnicas dos colaboradores e o relacionamento privilegiado com os *stakeholders*.

#### 4.5 Stakeholders

Simularam-se ainda contactos com os principais *stakeholders* que podem vir a influenciar a estratégia pensada para a organização, através de um inquérito aos mesmos. O mapa à direita (síntese do quadro geral apresentado em anexo III) permite visualizar a importância de cada um deles para a DGEG e assim orientar o plano estratégico a desenvolver. É de salientar a importância da Tutela no desempenho da organização, ou não fosse a DGEG um serviço central integrado na Administração Directa do Estado, sem contudo dever esquecer-se que qualquer formulação de políticas tem impacto na sociedade (cidadãos e empresas). Também se pode verificar a importância da União Europeia (EU) na mesma formulação de políticas, designadamente tendo em conta o primado do Direito comunitário sobre a legislação nacional, que dessa forma condiciona toda a sua elaboração ou alterações legais.

Quadro 3 - Stakeholders





#### 4.6 Vectores Estratégicos

Depois de se ter apresentado o enquadramento e diagnóstico da organização, procedeu-se ao cruzamento das duas análises efectuadas – análise SWOT e dos *stakeholders* – tendo em vista a definição dos vectores estratégicos, isto é, os caminhos a traçar para a organização de modo a permitir potenciar os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e anular, tanto quanto possível, as ameaças.

Como se fossem *placas na estrada*, os Vectores Estratégicos devem *encaminhar* a gestão do organismo num futuro próximo para o cumprimento da sua missão, orientada pela sua visão, e que no caso da DGEG consistem em:

- **Consolidar a imagem de referência da instituição** - qualquer formulação de políticas deve ser devidamente fundamentada pelo que é crucial para a DGEG que os trabalhos de fundamentação sejam inquestionáveis, bem como todos os seus demais contributos, o que só pode ser obtido pela excelência do seu desempenho;
- **Estimular a capacidade competitiva nas empresas dos sectores** - a competitividade e eficiência das empresas contribuem para uma melhor qualidade do serviço prestado e promove a defesa do consumidor, o que só é conseguido com a liberalização do mercado;
- **Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente** – os sectores da energia e dos recursos geológicos são dependentes de recursos naturais, a maior parte deles não renováveis, que se não forem utilizados de forma sustentada põem causa a sua utilização futura, a garantia do abastecimento de energia, criando ainda impactos ambientais graves. Torna-se assim essencial a utilização racional dos recursos existentes e a diversificação das fontes de energia. A eficiência energética e a promoção de tecnologias mais eficientes e de baixo teor de carbono, tais como as renováveis, são chave neste percurso de antecipação.



## 5. A Implementação da Metodologia BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) permite traduzir em iniciativas os objectivos específicos definidos ao nível das diversas perspectivas que decorrem da visão e da estratégia da organização.

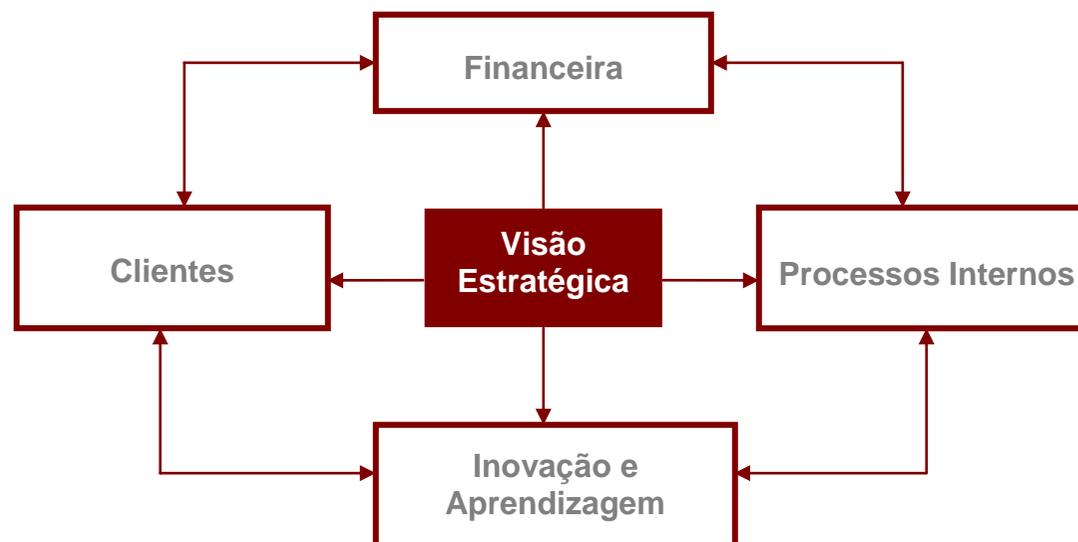
Esta metodologia, como instrumento de gestão, permite ter uma visão clara, objectiva e partilhada dos objectivos a atingir e determinar quais as variáveis que será necessário implementar.

A implementação do *Balanced Scorecard* implica a mobilização dos vários actores da organização, factor decisivo para o sucesso. Deve, por isso, ser um processo participativo e continuado.

A definição de objectivos e metas pressupõe o envolvimento de todos os colaboradores, imprescindível para potenciar o processo de mudança. O alinhamento de todos os colaboradores em torno dos objectivos definidos é fundamental para a implementação da estratégia.

### 5.1. Da estratégia à acção

O BSC permite conjugar aspectos internos e externos, financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, de modo a orientar a implementação da estratégia de forma integrada.





Procurou-se analisar o que os cidadãos e empresas (clientes) pretendem da organização, o que poderá levar a menores custos da organização e a um crescimento económico do país (perspectiva financeira), que processos internos necessitam de ser alterados para um melhor desempenho da organização (perspectiva dos processos) e que necessidades de formação e infra-estruturas apresenta a DGEG para melhorar o seu desempenho (perspectiva da inovação e aprendizagem). Esta análise sobre as perspectivas a serem observadas na definição da estratégia a adoptar pela DGEG conduziu-nos ao Mapa Estratégico seguinte:

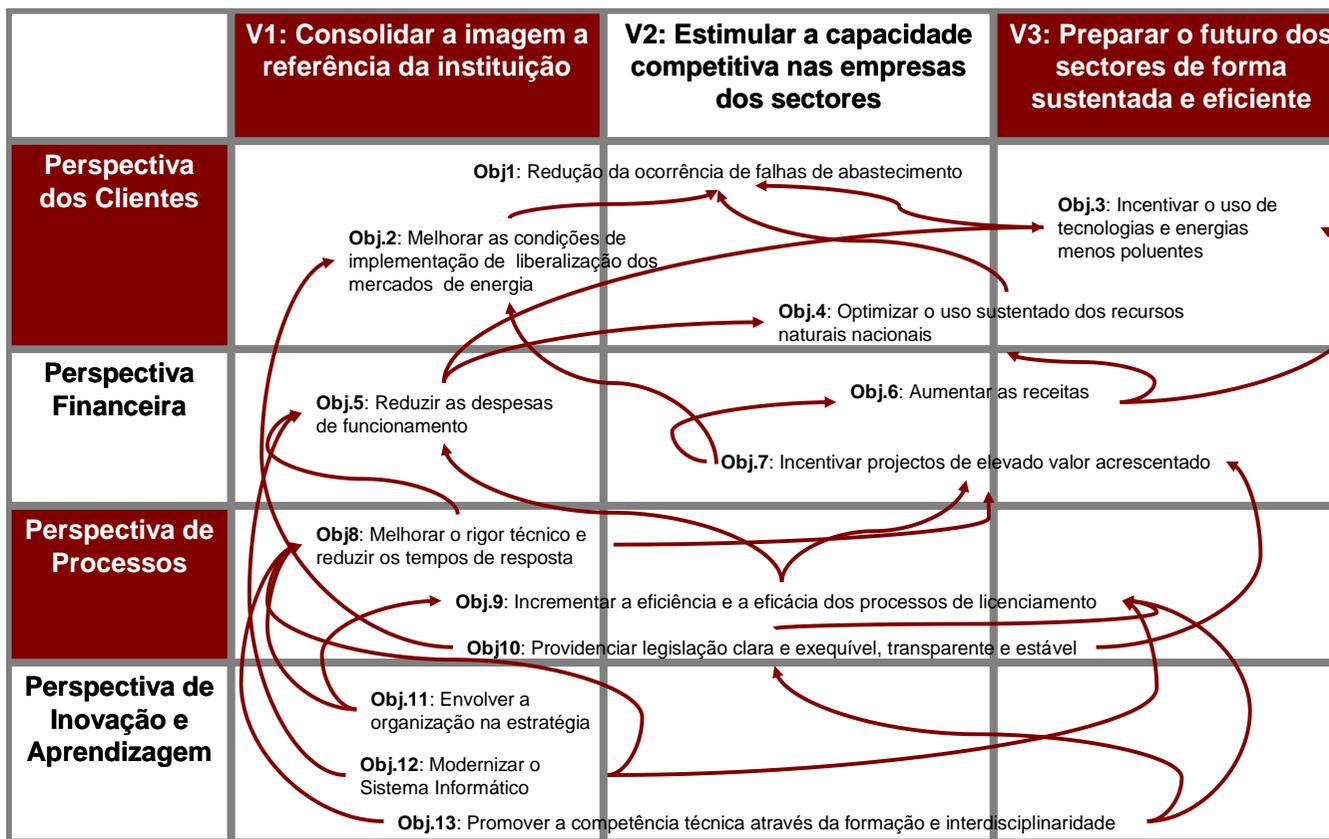
*Quadro 4 – Mapa Estratégico/Scorecard*

<b>PERSPECTIVA DOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Redução de ocorrência de falhas no abastecimento energético</li><li>▪ Melhorar as condições de implementação de liberalização dos mercados de energia</li><li>▪ Incentivar o uso de tecnologias e energias menos poluentes</li><li>▪ Optimizar o uso sustentado dos recursos naturais nacionais</li></ul>
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reduzir as despesas de funcionamento</li><li>▪ Aumentar as receitas</li><li>▪ Incentivar projectos de elevado valor acrescentado</li></ul>
<b>PERSPECTIVA DO PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Melhorar o rigor técnico e reduzir os tempos de resposta</li><li>▪ Incrementar a eficiência e a eficácia dos processos de licenciamento</li><li>▪ Providenciar uma legislação clara e exequível, transparente e estável</li></ul>
<b>PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Envolver a organização na estratégia</li><li>▪ Modernizar o sistema informático</li><li>▪ Promover a competência técnica através de formação e interdisciplinaridade</li></ul>

Desta análise e com o conhecimento das perspectivas nos diversos ângulos de actuação da organização foi possível definir os objectivos prioritários para cada uma das perspectivas, que devem estar correlacionados por relações de causa-efeito, norteados pelos vectores estratégicos, no sentido de cumprir a missão, respeitando os valores e tendo como referencial a visão do que pretendemos para a nossa instituição.

Esta metodologia conduziu-nos ao Mapa *Scorecard* (outra versão do *Mapa Estratégico*) que se apresenta de seguida.

Quadro 5 – Mapa Estratégico/Scorecard



Em síntese, e numa análise das relações causa-efeito reflectidas no mapa, da base para o topo, começando pela perspectiva de inovação e aprendizagem, promovendo a DGEG o envolvimento na estratégia e a competência técnica dos seus colaboradores, com formação adequada nas diversas áreas de actuação e apoiada num sistema informático à altura dos desafios, poderá sem dúvida, vir a melhorar o rigor técnico e reduzir os seus tempos de resposta, incrementar a eficiência dos processos, designadamente dos



processos de licenciamento e promover legislação clara e adequada para o sector, fundamental para a liberalização do mercado (perspectiva dos processos).

Com estas melhorias internas, a DGEG conseguirá diminuir custos e aumentar receitas, incentivando ainda projectos de elevado valor acrescentado (perspectiva financeira), libertando desta forma verbas para a promoção do uso de tecnologias menos poluentes e para a optimização do uso sustentado dos recursos naturais. Só assim, aliando a estes 2 objectivos a liberalização dos mercados, se poderá caminhar no sentido de garantir o abastecimento total de energia, com zero falhas no abastecimento, alcançando a plena satisfação dos clientes (perspectiva dos clientes).

Por outro lado, o processo de medição e acompanhamento do desempenho numa organização deverá ser feito de uma forma continuada utilizando, para além do controlo orçamental, indicadores-chave (financeiros e não financeiros) de realização dos respectivos objectivos, aos quais estão associados metas, conforme o **Mapa de indicadores** a seguir apresentado, traduzido nas correspondentes fichas de indicadores apresentadas em anexo IV.

Quadro 6 - Quadro de Indicadores

Objectivo / Indicador	Tipo *	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo
<b>Objectivo 1 – Reduzir a ocorrência de falhas de abastecimento</b>				
Indicador 1 – Nº de ocorrências (ano)	R	10	10%	60%
Indicador 2 – Nº de horas de ocorrências (ano)	R	24h	12%	40%
<b>Objectivo 2 – Melhorar as condições de implementação de liberalização dos mercados de energia</b>				
Indicador 1 – nº de medidas lançadas	A	5	20%	100%
<b>Objectivo 3 – Incentivar o uso de tecnologias e energias menos poluentes</b>				
Indicador 1 – nº de medidas lançadas	A	10	10%	50%
Indicador 2 - % de redução de emissões de CO2 em relação ao ano anterior do sector electroprodutor	R	5%	0	50%
<b>Objectivo 4 – Optimizar o uso sustentado dos recursos naturais nacionais</b>				
Indicador 1 – nº de medidas lançadas	A	20	10%	100%
<b>Objectivo 5 – Reduzir as despesas de funcionamento</b>				
Indicador 1 – %Redução de despesas com consumíveis (energia, material escritório).	R	1 ano <5% 2 ano < 8% 3ano < 10%	5%	60%



Objectivo / Indicador	Tipo *	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo
Indicador 2 – %Redução de despesas com horas extraordinárias.	R	1 ano <5% 2 ano < 5% 3 ano < 5%	5%	40%
<b>Objectivo 6 – Aumentar as receitas</b>				
Indicador 1 – % Aumento das receitas provenientes da actividade de licenciamento e concessões	R	1 ano >5% 2 ano > 8% 3 ano >10%	5%	100%
<b>Objectivo 7– Incentivar projectos de elevado valor acrescentado</b>				
Indicador 1 – Nº de projectos	R	2	0	40%
Indicador 2 – % Aumento das receitas próprias	R	5%	5%	60%
<b>Objectivo 8 – Melhorar o rigor técnico e reduzir os tempos de resposta</b>				
Indicador – Tempo médio do processamento das respostas	R	10%		
	R	1 ano 3% 2 ano 4% 3 ano 3%	5%	60%
Indicador 2 – Rácio entre o nº de reclamações e o nº de respostas dadas.	R	5%	5%	40%
<b>Objectivo 9 – Incrementar a eficiência e a eficácia dos processos de licenciamento</b>				
Indicador 1 – % de processos encerrados em relação aos existentes	R	60%	15%	50%
Indicador 2 – Nº de licenciamentos	R	30	10%	50%
<b>Objectivo 10 – Providenciar legislação clara, exequível, transparente e estável</b>				
Indicador 1 – Nº de pedidos de esclarecimento	R	1 ano < 100 2 ano < 80 3 ano < 50	10%	100%
<b>Objectivo 11– Envolver a organização na estratégia</b>				
Indicador 1 – Nº de propostas de iniciativas apresentadas pelos colaboradores	A	12	10%	60%
Indicador 2 – Nº de reuniões internas	R	4	0	40%
<b>Objectivo 12 – Modernização do Sistema Informático</b>				
Indicador 1 – Nº de novos formulários disponibilizados “on-line”	R	1 ano < 40 2 ano < 20 3 ano < 10	10%	40%
Indicador 2 – % de sistemas com interoperabilidade	R	1 ano< 75% 2 ano< 90% 3 ano< 95%	15%	60%
<b>Objectivo 13 – Promover a competência técnica através de formação e interdisciplinaridade</b>				
Indicador 1 – nº de acções de formação por colaborador	A	4	25%	100%

Para um melhor e eficaz desempenho da DGEg definiram-se as iniciativas e acções concretas (com a atribuição de responsáveis pela respectiva implementação, bem como identificação da respectiva estimativa de custo orçamental associado), que concorrem



para a concretização dos objectivos, dando origem ao **Mapa de iniciativas**, a seguir apresentado e traduzido nas correspondentes fichas de iniciativas, apresentadas em Anexo V.

Quadro 7 – Quadro de Iniciativas

	Orçamento Unid. €	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7	Obj. 8	Obj. 9	Obj. 10	Obj. 11	Obj. 12	Obj. 13
<b>1- Reuniões periódicas com os colaboradores</b>									✓	✓		✓		
<i>Acção 1.1 – Apresentação dos trabalhos desenvolvidos</i>														
<i>Acção 1.2 – Recolha de sugestões</i>														
<i>Acção 1.3 – Reajustamento dos procedimentos</i>														
<b>2 – Formação dos colaboradores</b>	100 000								✓	✓	✓			✓
<i>Acção 2.1 – Na óptica do utilizador</i>														
<i>Acção 2.2 – Conteúdos técnicos</i>														
<i>Acção 2.3 – Conteúdos comportamentais</i>														
<b>3 – Compatibilização dos sistemas informáticos</b>	100 000					✓			✓	✓			✓	
<i>Acção 3.1 – Identificação das características dos sistemas</i>														
<i>Acção 3.2 – Actualização das aplicações</i>														
<i>Acção 3.3 – Interoperabilidade dos sistemas</i>														
<b>4- Revisão do quadro regulamentar legislativo do sector</b>	80 000		✓	✓	✓			✓	✓		✓			
<i>Acção 4.1 – Admissão de 2 juristas</i>														
<i>Acção 4.2 – Enquadramento legal do tarifário Cogeração/Renováveis</i>														
<i>Acção 4.3 – Nova legislação sobre as renováveis</i>														
<b>5– Auditorias aos procedimentos de licenciamento adoptados</b>	100 000					✓	✓			✓				
<i>Acção 5.1 – Avaliação dos recursos humanos</i>														
<i>Acção 5.2 – Identificação de ineficiências</i>														
<i>Acção 5.3 – Identificação das necessidades de informatização dos processos</i>														
<b>6 – Reuniões regulares de coordenação com entidades externas</b>									✓	✓				✓
<i>Acção 6.1 – Análise e avaliação dos procedimentos</i>														
<i>Acção 6.2 – Definição de novos procedimentos</i>														
<b>7- Revisão do sistema de iluminação do edifício da DGEG</b>	50 000					✓								
<i>Acção 7.1 – Vistoria geral ao edifício</i>														
<i>Acção 7.2 – Substituição do sistema actual</i>														



	Orçamento Unid. €	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7	Obj. 8	Obj. 9	Obj. 10	Obj. 11	Obj. 12	Obj. 13
<b>8 – Lançamento do Sistema de Certificação Energética de Edifícios</b>	100 000			✓	✓									
<i>Acção 8.1 – Criação do modelo de Certificado</i>														
<i>Acção 8.2 – Criação de uma bolsa de peritos</i>														
<i>Acção 8.3 – Criação de “site” informativo</i>														
<b>9 - Elaboração do Plano de Acção para a Eficiência Energética</b>	100 000	✓		✓	✓									
<i>Acção 9.1 – Constituição de GT</i>														
<i>Acção 9.2 – Identificação de políticas e medidas que levem à eficiência energética</i>														
<i>Acção 9.3 – Quantificação da redução dos consumos por medida</i>														
<b>10 - Monitorização do Plano de Acção da Extração Mineira</b>					✓									
<i>Acção 10.1 – Recolha de informação sistemática</i>														
<i>Acção 10.2 - Informatização do sistema de tratamento da informação</i>														
<b>11 –Início da liberalização do sector do Gás Natural (GN)</b>	50 000	✓	✓	✓										
<i>Acção 11.1 – Negociação com os distribuidores</i>														
<i>Acção 11.2 – Negociação com os comercializadores</i>														
<b>12 – Revisão dos Contratos de Aquisição de Electricidade com as empresas electroprodutoras</b>		✓	✓											
<i>Acção 12.1 – Identificação das empresas concessionárias com CAEs</i>														
<i>Acção 12.2 – Negociação com as empresas</i>														
<i>Acção 12.3 – Análise custo-benefício</i>														
<b>13 – Finalização dos processos de licenciamento em curso resultante de concursos a decorrer</b>		✓		✓	✓									
<i>Acção 13.1 – Licenciamento das Centrais Térmicas de Ciclo Combinado a GN (CCGTs)</i>														
<i>Acção 13.2 – Conclusão da 2ª fase do Concurso das eólicas</i>														
<i>Acção 13.3 – Adjudicação resultante do Concurso das Centrais Térmicas a Biomassa</i>														

Finalmente, para síntese de toda a estratégia, preparámos o mapa consolidado a seguir apresentado, o qual espelha, nas suas diversas relações, a missão e a visão do organismo, os objectivos, alinhados pelas diversas perspectivas e vectores estratégicos, as iniciativas, as metas e os recursos a utilizar.



NÍVEL DAS PERSPECTIVAS	NÍVEL DOS OBJECTIVOS			NÍVEL DOS INDICADORES			METAS	INICIATIVAS	RECURSOS
	VECTOR ESTRATÉGICO 1 Consolidar a imagem de referência da instituição	VECTOR ESTRATÉGICO 2 Estimular a capacidade competitiva das empresas dos sectores	VECTOR ESTRATÉGICO 3 Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente	V1	V2	V3			
CLIENTES	<p>1. Reduzir ocorrência falhas abastecimento</p> <p>2. Melhorar condições implementação liberalização mercados energia</p> <p>3. Incentivar uso tecnologias e energias menos poluentes</p> <p>4. Optimizar o uso sustentado dos recursos naturais</p>			1.1 Nº ocorrências falhas			10	1, 2 Revisão dos Contratos de Aquisição de Electricidade	0
				1.2 Nº horas ocorrência falhas abastecimento			24h	1, 3, 4 Finalização dos processos de licenciamento em curso	0
				2.1 Nº de medidas lançadas com o objectivo da liberalização do		3.1 Nº medidas lançadas p/ promoção do uso de energias menos poluentes	5	1, 2, 3 Início da liberalização do sector do Gás Natural	50 000,00€
						3.2 % redução emissão CO2	10	3, 4 Lançamento do Sist. Certificação Energética de Edifícios	100 000,00€
							5%	1, 3, 4 Elaboração do Plano de Acção para a Eficiência Energética	100 000,00€
							20	4 Monitorização do Plano de Acção da Extracção Mineira	0
							1 ano <5%	5 Revisão do sistema de iluminação do edifício da DGEG	50 000,00€
							2 ano <8%	5, 6, 9 Auditorias aos procedimentos de licenciamento adoptados	100 000,00€
							3 ano <10%		
							1 ano >5%	2, 3, 4, 7, 8, 10 Revisão do quadro regulamentar legislativo do sector	80 000,00€
							2 ano >8%		
							3 ano >10%		
	FINANCEIRA	<p>5. Reduzir despesas funcionamento</p> <p>6. Aumentar as receitas</p> <p>7. Incentivar projectos elevado valor acrescentado</p>			5.1 % Redução despesas c/ consumíveis			1 ano <5%	
			5.2 % Redução despesas c/ horas		6.1 % Aumento das receitas provenientes actividade de licenciamento e concessões	2 ano <5%			
					7.1 Nº projectos de elevado valor acrescentado aprovados	3 ano <5%			
					7.2 % Aumento das receitas próprias	1 ano >5%			
						2 ano >8%			
						3 ano >10%			
						2			
						5%			
PROCESSOS	<p>8. Melhorar rigor técnico e reduzir tempos de resposta</p> <p>9. Incrementar a eficiência e a eficácia dos processos de licenciamento</p> <p>10. Providenciar legislação clara e exequível, transparente e estável</p>			8.1 Tempo médio processamento respostas			1 ano 3%	8, 9, 13 Reuniões regulares de coordenação com entidades externas	0
				8.2 Rácio entre nº reclamações e nº respostas			2 ano 4%		
						9.1 % Processos de licenciamento encerrados em relação aos existentes	3 ano 3%		
						9.2 Nº licenciamentos	5%		
							60%		
							30		
							1 ano <100	2, 3, 4, 7, 8, 10 Revisão do quadro regulamentar legislativo do sector	80 000,00€
						10.1 Nº pedidos de esclarecimento	2 ano <80		
							3 ano <50		
INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM	<p>11. Envolver a organização na estratégia</p> <p>12. Modernizar o sistema informático</p> <p>13. Promover a competência técnica através da formação e interdisciplinaridade</p>			11.1 Nº propostas de iniciativas apresentadas pelos colaboradores			12	8, 9, 11. Realização periódica de pontos de situação	0
				11.2 Nº reuniões internas			4		
				12.1 N.º de novos formulários disponibilizados "online"			1 ano <40	5, 8, 9, 12 Compatibilização dos sistemas informáticos	100 000,00€
				12.2 % de sistemas com interoperabilidade			2 ano <20		
							3 ano <10		
							1 ano <75%		
							2 ano <90%		
							3 ano <95%		
				13.1 Nº acções de formação por colaborador			4	8, 9, 10, 13. Formação dos colaboradores	100 000,00€

## 6. Conclusões

O presente trabalho teve como objectivo a definição de um plano estratégico, a desenvolver nos próximos 3 anos, para a DGEG, organismo tutelado pelo Ministério da Economia.

Este plano utilizou a metodologia de gestão *Balanced Scorecard*, a qual permite que as estratégias formuladas sejam mais eficazmente executadas. A gestão estratégica consiste em orientar a acção do organismo no sentido de alinhar a missão (o que somos) com a visão (o que queremos ser), respeitando os valores em que se acredita (código de conduta).

Tendo em vista delinear a melhor forma de a DGEG alcançar a visão definida, elaborou-se um diagnóstico prévio das suas envolventes interna e externa (análises SWOT e stakeholders), bem como dos recursos de que dispõe. A avaliação subsequente das oportunidades conduziu à selecção de três vectores estratégicos que estabelecem os caminhos para a concretização da missão, tendo sempre presente a visão estabelecida para a organização.

Seguidamente definimos objectivos mais operacionais e quantitativos que concorrem, nas diversas perspectivas, para a elaboração do Mapa estratégico. A escolha dos objectivos assentou na análise dos pontos fortes que poderiam ser capitalizados, tirando partido das oportunidades, e dos pontos fracos que deveriam ser combatidos ou melhorados em função das ameaças e oportunidades.

O processo de medição e acompanhamento do desempenho numa organização deverá ser feito de uma forma continuada utilizando, para além do controlo orçamental, indicadores-chave (financeiros e não financeiros) aos quais estão associados metas (Mapa de indicadores).

As metas ao serem indicativas do que se pretende atingir com o desempenho da organização, informam se as decisões e as acções nos níveis operacionais estão a ser realizadas de forma consistente para promover a concretização da estratégia. Se não for o caso, a estratégia deverá ser repensada e ajustada.

Para um melhor e eficaz desempenho da DGEG definiram-se as iniciativas e acções concretas (com a atribuição de responsáveis pela respectiva implementação, bem como identificação da respectiva estimativa de custo orçamental associado), que concorrem para a concretização dos objectivos (Mapa de iniciativas).

Refira-se, por último, que o sucesso da implementação de uma estratégia de gestão depende de múltiplos factores: desde logo, passa pela existência de uma liderança forte, orientada para o futuro, com capacidade para inovar e capaz de conceber a visão como uma fonte de inspiração para os seus colaboradores. Acresce que, uma comunicação eficaz é fundamental para mobilizar os colaboradores em torno da estratégia. Outra questão importante é a da flexibilidade do plano de estratégia: este deve ser o mais simples possível, de forma a ser adaptado às circunstâncias.

Uma atitude pró-activa à mudança permite nomeadamente antecipar as necessidades dos clientes e, agindo em conformidade, garantir a qualidade do serviço percebida por eles.

Consideramos assim que, com o Plano Estratégico apresentado, a DGEG terá, em 2010, criado as condições necessárias para que seja assegurado o abastecimento de energia e a preservação e valorização dos recursos naturais, com qualidade, segurança e respeito pelos requisitos ambientais, contribuindo assim para o crescimento económico do país, em perfeita execução da missão que lhe foi confiada.

Formulação e Implementação de uma Estratégia • DGEG

*Metodologia BSC*

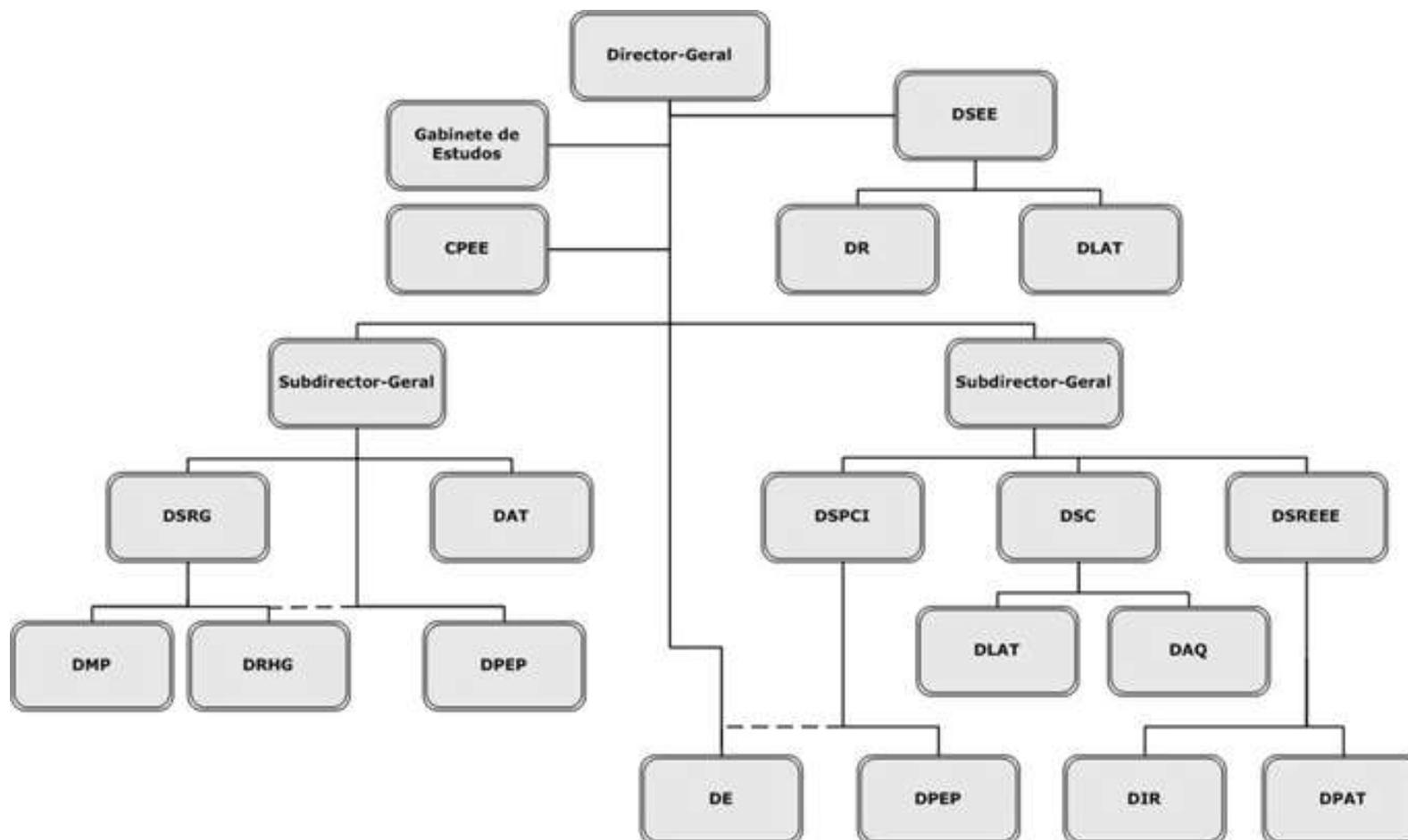
INA, FORGEP Oeiras • Edição suplementar 2007 • Grupo 4



Garantir hoje a Geo-energia de amanhã

ANEXOS

*Anexo I – Organigrama DGEG*



**Anexo II – Missão, Visão, Valores e Vectores Estratégicos**

<b>MISSÃO PREVISTA NA LEI ORGÂNICA</b>	<b><i>Contribuir para a concepção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa óptica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança de abastecimento.</i></b>
<b>MISSÃO SIMPLIFICADA</b>	<b><i>Garantir a todos o permanente abastecimento de energia e preservação dos recursos geológicos, com qualidade, segurança e respeito pelo ambiente.</i></b>
<b>VISÃO</b>	<b><i>Ser a referência de excelência nas áreas energéticas e de geo-recursos</i></b>
<b>VALORES</b>	<b><i>Qualidade, rigor e inovação</i></b>
	<b><i>Eficiência e eficácia</i></b>
	<b><i>Credibilidade</i></b>
	<b><i>Espírito de equipa</i></b>
<b>VECTORES ESTRATÉGICOS</b>	<b><i>Consolidar a imagem de referência da instituição</i></b>
	<b><i>Estimular a capacidade competitiva nas empresas dos sectores</i></b>
	<b><i>Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente</i></b>

**Anexo III - STAKEHOLDERS**

Tipo	Stakeholders	Que critérios o Stakeholder utiliza para avaliar a Organização?	A organização pode influenciar o Stakeholder? - 1 ... 5 +	A Stakeholder pode influenciar a Organização? - 1 ... 5 +	Como o stakeholder avalia o desempenho da organização? - 1 ... 5 +
<b>Internos</b>	<i>Direcção</i>	Eficácia dos resultados alcançados	3	5	4
		Eficiência dos recursos utilizados			3
	<i>Colaboradores</i>	Ambiente de trabalho	5	2	3
		Reconhecimento/ <i>feedback</i> do trabalho			3
		Comunicação interna. Incentivos/motivação			3
<b>Externos</b>	<i>Governo/tutela</i>	Eficácia dos resultados alcançados	5	5	4
		Eficiência dos recursos utilizados			4
	<i>Empresas do sector</i>	Capacidade de resposta aos pedidos de informação/questões	5	3	3
		Clareza da regulamentação			4
		Independência dos pareceres			4
		Capacidade de diálogo e transparência.			3
	<i>Associações dos sectores</i>	Capacidade de resposta aos pedidos de informação/questões	4	2	3
		Clareza da regulamentação			4
		Capacidade de diálogo e transparência			3
	<i>Cidadão</i>	Capacidade de resposta aos pedidos de informação	4	3	3
		Clareza da regulamentação			4
		Satisfação relativamente ao abastecimento energético			3
	<i>Outras Entidades Oficiais</i>	Relacionamento inter-institucional	2,5	1	3
Capacidade de diálogo		3			
Capacidade de resposta a pedidos de informação		3			

Tipo	Stakeholders	Que critérios o Stakeholder utiliza para avaliar a Organização?	A organização pode influenciar o Stakeholder? - 1 ... 5 +	A Stakeholder pode influenciar a Organização? - 1 ... 5 +	Como o stakeholder avalia o desempenho da organização? - 1 ... 5 +
	União Europeia	Transposição das directivas europeias e controle da sua aplicação	3	3,5	3
		Capacidade de fazer cumprir as regras			3
	Agência Internacional de Energia	Relacionamento inter-institucional	3	3	3
		Capacidade de resposta a pedidos de informação.			3

**Anexo IV - Fichas Indicadores**

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
Designação	Tempo médio do processamento das respostas							
Vector estratégico	1	Consolidar a imagem de referência da instituição						
Perspectiva	P	Processo						
Nº Objectivo	8	Melhorar o rigor técnico e reduzir os tempos de resposta						
Nº Indicador	8.1							
Fórmula de cálculo	$I = ((TR1i + \dots + TRni)/n) - ((TR1(i-1) + \dots + TRn(i-1))/n);$ em que n = nº de informações; i = ano em análise e (i - 1) ano imediatamente anterior							
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%	Meta	1 A	2 A	3 A	
Frequência cálculo	Anual			Tolerância	3%	4%	3%	
Origem dos dados	Sistema de Informação;			Peso no objectivo	5%	5%	5%	
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	Todos os Directores de Serviços					



Unidade Orgânica

Designação

Vector estratégico

Perspectiva

Nº Objectivo

Nº Indicador

Fórmula de cálculo

					1 A	2 A	3 A
Tipo de indicador	<input type="text" value="Resultado"/>	Unidades	<input type="text" value="N"/>	Meta	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="10"/>
Frequência cálculo	<input type="text" value="Anual"/>			Tolerância	<input type="text" value="10%"/>	<input type="text" value="10%"/>	<input type="text" value="10%"/>
Origem dos dados	<input type="text" value="Informações da REN"/>			Peso no objectivo	<input type="text" value="60%"/>	<input type="text" value="60%"/>	<input type="text" value="60%"/>
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	<input type="text" value="O Dir. Serv. Planeamento"/>				









Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
Designação	Aumento das receitas provenientes da actividade de licenciamento e concessões							
Vector estratégico	2,3	Estimular a capacidade competitiva nas empresas dos sectores; Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente						
Perspectiva	F	Financeira						
Nº Objectivo	6	Aumentar as receitas						
Nº Indicador	6.1							
Fórmula de cálculo	$I = \frac{\text{Valor Rec (Lic+Con)}_{\text{ano}_i} - \text{Valor (Lic+Con)}_{\text{ano}_{i-1}}}{\text{Valor (Lic+Con)}_{\text{ano}_{i-1}} \dots > \text{meta}_{\text{ano}_i}$							
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	€	Meta	1 A	2 A	3 A	
Frequência cálculo	Anual			Tolerância	5%	5%	5%	
Origem dos dados	Sistemas Informáticos; Contabilidade			Peso no objectivo	100%	100%	100%	
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	O Chefe de Divisão de Apoio Transversal (DAT)					

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
Designação	Número de projectos de elevado valor acrescentado aprovados							
Vector estratégico	2,3	Estimular a capacidade competitiva nas empresas dos sectores; Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente						
Perspectiva	F	Financeira						
Nº Objectivo	7	Incentivar projectos de elevado valor acrescentado						
Nº Indicador	7.1							
Fórmula de cálculo	$I = N^{\circ} \text{proj\_ano}$							
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	N	Meta	1 A	2 A	3 A	
Frequência cálculo	Anual			Tolerância	0%	0%	0%	
Origem dos dados	Despachos ministeriais			Peso no objectivo	40%	40%	40%	
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	Os Dir. Serv. de Energia Eléctrica e de Combustíveis					



Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Designação	Percentagem de processos de licenciamento findos no ano		
Vector estratégico	1,2 3	Consolidar a imagem de referência da instituição; Estimular a capacidade competitiva nas empresas dos sectores; Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente	
Perspectiva	P	Processo	
Nº Objectivo	9	Incrementar a eficiência e a eficácia dos processos de licenciamento	
Nº Indicador	9.1		
Fórmula de cálculo	$I = \text{Proc findos} / \text{Proc existentes}$		
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	
Frequência cálculo	Anual		
Origem dos dados	Sistemas de informação		
Notas adicionais			
Meta	1 A	2 A	3 A
Tolerância			
Peso no objectivo			
Quem mede	Os Dir. Serv. de Energia Eléctrica e o de Combustíveis		







Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
Designação	Percentagem de reduções de emissões de CO2 em relação ao ano anterior							
Vector estratégico	3	Preparar o futuro dos sectores de forma sustentada e eficiente						
Perspectiva	C	Clientes						
Nº Objectivo	3	Incentivar o uso de tecnologias e energias menos poluentes						
Nº Indicador	3.2							
Fórmula de cálculo	$I = (\text{emissão CO2}_{\text{ano}_i} - \text{emissão CO2}_{\text{ano}_{i-1}}) / \text{emissão CO2}_{\text{ano}_{i-1}} \dots < \text{meta ano}_i$							
Tipo de indicador	<input type="text" value="Acção"/>	Unidades	<input type="text" value="N"/>	Meta	<input type="text" value="5%"/>	<input type="text" value="5%"/>	<input type="text" value="5%"/>	<input type="text"/>
Frequência cálculo	<input type="text" value="Anual"/>			Tolerância	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text"/>
Origem dos dados	<input type="text" value="Sistemas de informação"/>			Peso no objectivo	<input type="text" value="50%"/>	<input type="text" value="50%"/>	<input type="text" value="50%"/>	<input type="text"/>
Notas adicionais	<input type="text"/>			Quem mede	<input type="text" value="O Dir. Serv. Planeamento"/>			



Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Designação	Número de propostas de iniciativas apresentadas pelos colaboradores	

Vector estratégico	1	Consolidar a imagem de referência da instituição
Perspectiva	A	Inovação e Aprendizagem
Nº Objectivo	11	Envolver a organização na estratégia
Nº Indicador	11.1	
Fórmula de cálculo	$I = \text{N}^\circ \text{ de propostas apresentadas por colaboradores\_ano}$	

		1 A	2 A	3 A	
Tipo de indicador	Acção	Unidades	N	Meta	12   12   12
Frequência cálculo	Anual	Tolerância	10%   10%   10%		
Origem dos dados	Sistemas de informação	Peso no objectivo	60%   60%   60%		
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	O Chefe de Divisão de Apoio Transversal (DAT)		

Unidade Orgânica

Designação

Vector estratégico

Perspectiva

Nº Objectivo

Nº Indicador

Fórmula de cálculo

				1 A	2 A	3 A		
Tipo de indicador	<input type="text" value="Resultado"/>	Unidades	<input type="text" value="N"/>	Meta	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text"/>
Frequência cálculo	<input type="text" value="Anual"/>			Tolerância	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text" value="0%"/>	<input type="text"/>
Origem dos dados	<input type="text" value="Sistemas de informação"/>			Peso no objectivo	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text"/>
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	<input type="text" value="Todos os Directores de Serviços"/>					

Unidade Orgânica

Designação

Vector estratégico

Perspectiva

Nº Objectivo

Nº Indicador

Fórmula de cálculo

		1 A 2 A 3 A						
Tipo de indicador	<input type="text" value="Resultado"/>	Unidades	<input type="text" value="N"/>	Meta	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="10"/>	<input type="text"/>
Frequência cálculo	<input type="text" value="Anual"/>	Tolerância	<input type="text" value="10%"/>	<input type="text" value="10%"/>	<input type="text" value="10%"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Origem dos dados	<input type="text" value="Sistemas de informação"/>	Peso no objectivo	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text" value="40%"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Notas adicionais	<input type="text"/>	Quem mede	<input type="text" value="O Chefe de Divisão de Apoio Transversal (DAT)"/>					





## Anexo V – Fichas Iniciativas

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																											
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																											
Nº	<input type="text" value="1"/>	Iniciativa																																											
[Nº da Iniciativa]	<b>Reuniões periódicas com os colaboradores</b>																																												
	[Designação da Iniciativa]	Revista em:																																											
		<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																											
Montante de Investimento	<input type="text" value="0,00"/>	Fontes de Financiamento																																											
	€	<input type="text"/>																																											
Descrição da Iniciativa	Realização periódica de pontos de situação.																																												
Acções da Iniciativa	A1.1 – Apresentação dos trabalhos desenvolvidos; A1.2 – Recolha de sugestões; A1.3 – Reajustamento nos procedimentos																																												
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																													
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>															1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																													
Intervenientes Internos	Todos os serviços																																												
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																												
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																	
[Ex.: X]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																	
Notas adicionais	...																																												

<b>Unidade Orgânica</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>											
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]											
<b>Nº</b>	<input type="text" value="2"/>	<b>Iniciativa</b>											
[Nº da Iniciativa]		<b>Formação dos colaboradores</b>											
		[Designação da Iniciativa]											
<b>Revista em:</b>	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>												
<b>Montante de Investimento</b>	<input type="text" value="100.000,00"/>	<b>Fontes de Financiamento</b>											
	€	<input type="text" value="POAP (75%)"/>											
<b>Descrição da Iniciativa</b>	Dotar os colaboradores com os conhecimentos necessários ao cumprimento dos objectivos da instituição.												
<b>Acções da Iniciativa</b>	A2.1 – Na óptica do utilizador; A2.2 – Conteúdos técnicos; A2.3 – Conteúdos comportamentais.												
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]													
<b>Objectivos com maior impacto</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]													
<b>Intervenientes Internos</b>	<input type="text" value="Todos os serviços"/>												
<b>Parceiros Externos</b>	<input type="text"/>												
<b>Calendarização</b>	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
[Ex.: X]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Notas adicionais</b>	<input type="text" value="..."/>												

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																					
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																					
Nº	<input type="text" value="3"/>	Iniciativa																																					
[Nº da Iniciativa]																																							
	<b>Compatibilização dos sistemas informáticos</b>																																						
	[Designação da Iniciativa]																																						
Revista em:	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																						
Montante de Investimento	<input type="text" value="100.000,00"/>	Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																					
Montante de Investimento	100.000,00€	Fontes de Financiamento																																					
Descrição da Iniciativa	Instituir a interoperabilidade entre todos as aplicações utilizadas																																						
Acções da Iniciativa	A3.1 – Identificação das características dos sistemas; A3.2 – Actualização das aplicações; A3.3 – Interoperabilidade dos sistemas																																						
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																							
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																							
Intervenientes Internos	Todos os serviços																																						
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																						
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																											
[Ex.: X]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Notas adicionais	Calendarização: A3.1 – 180 dias; A3.2 – 6 meses após conclusão A.3.3 180 dias																																						

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																					
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																					
Nº	<input type="text" value="4"/>	Iniciativa																																					
[Nº da Iniciativa]																																							
	<b>Revisão do quadro regulamentar legislativo do sector</b>																																						
	[Designação da Iniciativa]																																						
Revista em:	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																						
Montante de Investimento	<input type="text" value="80.000,00"/>	Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																					
€																																							
Descrição da Iniciativa	Apresentação de propostas para elaboração e alteração de leis e regulamentos aplicáveis aos sectores																																						
Acções da Iniciativa	A4.1 – Admissão de 2 juristas; A4.2 – Enquadramento legal do tarifário Cogeração/Renováveis; A4.3 – Nova legislação sobre as renováveis																																						
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																							
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																											
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																							
Intervenientes Internos	<input type="text" value="Todos os serviços"/>																																						
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																						
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																											
[Ex.: X]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Notas adicionais	Calendarização: A4.2 no prazo de 90 dias																																						

<b>Unidade Orgânica</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																										
<b>Nº</b>	<input type="text" value="5"/>	<b>Iniciativa</b>																										
[Nº da Iniciativa]		<b>Auditorias aos procedimentos de licenciamento adoptados</b>																										
		[Designação da Iniciativa]																										
<b>Revista em:</b>	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																											
<b>Montante de Investimento</b>	<input type="text" value="100.000,00"/>	<b>Fontes de Financiamento</b>																										
	€	<input type="text"/>																										
<b>Descrição da Iniciativa</b>	Identificação de formas de simplificação interna na análise dos processos de licenciamento																											
<b>Ações da Iniciativa</b>	A5.1 – Avaliação dos recursos humanos; A5.2 – Identificação de ineficiências; A5.3 – Identificação das necessidades de informatização dos processos																											
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																												
<b>Objectivos com maior impacto</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																												
<b>Intervenientes Internos</b>	<input type="text"/>																											
<b>Parceiros Externos</b>	<input type="text"/>																											
<b>Calendarização</b>	<table border="1"> <tr> <td>JAN</td><td>FEV</td><td>MAR</td><td>ABR</td><td>MAI</td><td>JUN</td><td>JUL</td><td>AGO</td><td>SET</td><td>OUT</td><td>NOV</td><td>DEZ</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
[Ex.: X]																												
<b>Notas adicionais</b>	Calendarização: A5.1 no prazo de 60 dias																											

<b>Unidade Orgânica</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																										
<b>Nº</b>	<input type="text" value="6"/>	<b>Iniciativa</b>																										
[Nº da Iniciativa]		<b>Reuniões regulares de coordenação com entidades externas</b>																										
		[Designação da Iniciativa]																										
<b>Montante de Investimento</b>	<input type="text"/>	€ <b>Fontes de Financiamento</b> <input type="text"/>																										
<b>Descrição da Iniciativa</b>	Melhorar e desformalizar as relações com entidades externas																											
<b>Ações da Iniciativa</b>	A6.1 – Análise e avaliação dos procedimentos; A6.2 – Definição de novos procedimentos.																											
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																												
<b>Objectivos com maior impacto</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																												
<b>Intervenientes Internos</b>	<input type="text"/>																											
<b>Parceiros Externos</b>	<input type="text"/>																											
<b>Calendarização</b>	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																
[Ex.: X]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<b>Notas adicionais</b>	<input type="text"/>																											

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	[Sigla da UO] [Designação da UO]																										
Nº <input type="text" value="7"/> Iniciativa	<b>Revisão do sistema de iluminação do edifício da DGE</b>	Revista em: <input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																										
[Nº da Iniciativa]	[Designação da Iniciativa]																											
Montante de Investimento	<input type="text" value="50.000,00"/> €	Fontes de Financiamento <input type="text"/>																										
Descrição da Iniciativa	Adopção de fontes de iluminação mais eficientes do ponto de vista energético																											
Ações da Iniciativa [Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]	A7.1 – Vistoria geral ao edifício; A7.2 – Substituição do sistema actual.																											
Objectivos com maior impacto [Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																											
Parceiros Externos	<input type="text"/>																											
Calendarização [Ex.: X]	<table border="1"> <tr> <td>JAN</td><td>FEV</td><td>MAR</td><td>ABR</td><td>MAI</td><td>JUN</td><td>JUL</td><td>AGO</td><td>SET</td><td>OUT</td><td>NOV</td><td>DEZ</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Notas adicionais	<input type="text"/>																											

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																											
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																											
Nº	<input type="text" value="8"/>	Iniciativa																																											
[Nº da Iniciativa]																																													
	<input type="text" value="Lançamento do Sistema de Certificação Energética de Edifícios"/>	Revista em:																																											
	[Designação da Iniciativa]	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																											
Montante de Investimento	<input type="text" value="100.000,00"/>	Fontes de Financiamento																																											
	€	<input type="text"/>																																											
Descrição da Iniciativa	<input type="text" value="Sensibilizar o sector da Construção para a consideração da poupança energética nas fases de concepção e construção de edifícios, através da emissão de certificado"/>																																												
Ações da Iniciativa	<input type="text" value="A8.1 – Criação do modelo de certificado; A8.2 – Criação de uma bolsa de peritos; A8.3 Criação de “site” informativo."/>																																												
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																													
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>															1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
[Ex.: “1” - Impacto forte; “2” - Impacto médio]																																													
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																																												
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																												
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																	
[Ex.: X]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
Notas adicionais	<input type="text"/>																																												

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																					
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																					
Nº	<input type="text" value="9"/>	Iniciativa																																					
[Nº da Iniciativa]																																							
	<b>Elaboração do Plano de Acção para a Eficiência Energética</b>																																						
	[Designação da Iniciativa]																																						
Revista em:	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																						
Montante de Investimento	<input type="text" value="100.000,00"/>	Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																					
Montante de Investimento	<input type="text" value="100.000,00"/>	Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																					
Descrição da Iniciativa	Promover a difusão de práticas que levem à redução dos consumos energéticos domésticos e empresariais.																																						
Acções da Iniciativa	A9.1 – Constituição do Grupo de Trabalho; A9.2 – Identificação de políticas e medidas que levem à eficiência energética A9.3 – Quantificação da redução dos consumos por medida .																																						
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																							
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td>X</td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	X		X	X									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																											
X		X	X																																				
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																							
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																																						
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																						
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																											
[Ex.: X]	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	X	X	X	<input type="text"/>																											
Notas adicionais	Calendarização A9.1 primeiro semestre																																						

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																					
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																					
Nº	<input type="text" value="10"/>	Iniciativa																																					
[Nº da Iniciativa]	<b>Monitorização do Plano de Acção da Extração Mineira</b>																																						
	[Designação da Iniciativa]																																						
Revista em:	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																						
Montante de Investimento	<input type="text"/>	€ Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																					
Descrição da Iniciativa	Acompanhamento do Plano de Acção da Extração Mineira com vista à introdução de alterações que se verifiquem necessárias																																						
Acções da Iniciativa	A10.1 – Recolha de informação sistemática; A10.2 – Informatização do sistema de tratamento da informação.																																						
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																							
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																							
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																																						
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																						
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																											
[Ex.: X]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Notas adicionais	Calendarização: A10.2 – no prazo de 180 dias																																						

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																									
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																									
Nº	<input type="text" value="11"/>	Iniciativa																									
[Nº da Iniciativa]																											
	<input type="text" value="Início da liberalização do sector do Gás Natural (GN)"/>	Revista em:																									
	[Designação da Iniciativa]	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																									
Montante de Investimento	<input type="text" value="50.000,00"/>	Fontes de Financiamento																									
	€	<input type="text"/>																									
Descrição da Iniciativa	<input type="text"/>																										
Ações da Iniciativa	<input type="text" value="A11.1 – Negociação com os distribuidores; A11.2 – Negociação com os comercializadores"/>																										
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																											
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	X	X	X										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13															
X	X	X																									
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																											
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																										
Parceiros Externos	<input type="text"/>																										
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ															
[Ex.: X]	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	X	X	X	<input type="text"/>															
Notas adicionais	<input type="text"/>																										

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																											
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																																											
Nº	<input type="text" value="12"/>	Iniciativa																																											
[Nº da Iniciativa]	<b>Revisão dos Contratos de Aquisição de Electricidade com as empresas electroprodutoras</b>																																												
	[Designação da Iniciativa]																																												
Revista em:	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																																												
Montante de Investimento	<input type="text"/>	€ Fontes de Financiamento <input type="text"/>																																											
Descrição da Iniciativa	Eliminar constrangimentos à implementação do Mercado Ibérico de Electricidade (Mibel)																																												
Acções da Iniciativa	A12.1 – Identificação das empresas concessionárias com CAEs; A12.2 – Negociação com os empresas; A12.2 – Análise custo-benefício.																																												
[Ex.: Acção 1 - ...; Acção 2 - ...; etc.]																																													
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td> </tr> <tr> <td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>															1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	X	X													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																															
X	X																																												
[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																																													
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																																												
Parceiros Externos	<input type="text"/>																																												
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																	
[Ex.: X]	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	X	X	X	X	<input type="text"/>																																					
Notas adicionais	Eventuais indemnizações às empresas a suportar pela REN																																												

Unidade Orgânica	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
	[Sigla da UO]	[Designação da UO]																										
Nº	<input type="text" value="13"/>	Iniciativa																										
[Nº da Iniciativa]																												
	<b>Finalização dos processos de licenciamento em curso resultantes de concursos a decorrer</b>	Revista em:																										
	[Designação da Iniciativa]	<input type="text" value="dd/mm/aaaa"/>																										
Montante de Investimento	<input type="text"/> €	Fontes de Financiamento																										
Descrição da Iniciativa	Negociar com as empresas concessionárias dos contratos de aquisição de energia (CAE) a denúncia destes contratos com vista a permitir um mercado concorrencial da energia																											
Acções da Iniciativa	A13.1 – Licenciamento das Centrais Térmicas de Ciclo Combinado a GN (CCGTs); A13.2 – Conclusão da 2ª fase do Concurso das eólicas; A13.3 – Adjudicação resultante do Concurso das Centrais Térmicas a Biomassa																											
Objectivos com maior impacto	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td>X</td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	X		X	X									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																
X		X	X																									
	[Ex.: "1" - Impacto forte; "2" - Impacto médio]																											
Intervenientes Internos	<input type="text"/>																											
Parceiros Externos	<input type="text"/>																											
Calendarização	<table border="1"> <tr> <td>JAN</td><td>FEV</td><td>MAR</td><td>ABR</td><td>MAI</td><td>JUN</td><td>JUL</td><td>AGO</td><td>SET</td><td>OUT</td><td>NOV</td><td>DEZ</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ				X	X	X								
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																	
			X	X	X																							
	[Ex.: X]																											
Notas adicionais	<input type="text"/>																											

## Anexo VI – Folheto

**PRIORIDADES DE ACTUAÇÃO**

Garantir hoje a geo-energia de amanhã



**Política Energética Nacional**

- Diversificar as fontes de energia primária incentivando o uso das fontes de energia renovável
- Aumentar a eficiência energética promovendo o uso racional da energia por parte dos consumidores e uso de tecnologias mais eficientes e de baixo teor de carbono
- Aumentar a qualidade do serviço e a eficiência das empresas do sector
- Incentivar a concorrência das empresas do sector, por forma a promover a defesa dos consumidores
- Garantir a adequação ambiental de todo o processo energético, em especial na redução das emissões de CO2

**Política de Recursos Geológicos**

- Atrair o investimento na área mineira, em especial no sector das rochas ornamentais
- Promover a utilização dos recursos geotérmicos (águas termais)
- Promover o conhecimento do potencial petrolífero nacional

A silhueta perfeita da  
**ENERGIA**




**Direcção Geral de Energia e Geologia**



**Quem somos?**

A Direcção Geral de Energia e Geologia é a entidade do Ministério da Economia e Inovação responsável por contribuir para a formulação das políticas energética e de recursos geológicos, numa óptica do desen-volvimento sustentável e da segurança do abastecimento energético.

No apoio ao desenvolvimento económico do país, à dinâmica empresarial e à sociedade em geral, no âmbito da energia e dos recursos geológicos, tem ainda por dever sensibilizar os cidadãos para a importância das políticas adoptadas através da:

- prestação de serviços aos cidadãos, empresas e outras entidades, em resposta às suas necessidades e expectativas, informando sobre os instrumentos legais disponíveis;
- divulgação dos resultados do acompanhamento e execução das políticas adoptadas.

É ainda responsável pela articulação com os organismos comunitários e internacionais

## A INSTITUIÇÃO

É dirigida por um Director Geral e dois Sub-Directores Gerais.

A sua orgânica é constituída por 5 Direcções de Serviços em função das suas áreas de actuação, nomeadamente:

- Energia eléctrica
- Combustíveis
- Recursos Endógenos e Eficiência Energética
- Recursos Geológicos
- Política Energética e Planeamento

Para o exercício da sua missão conta com o empenhamento de 128 funcionários.

Em 2006 as suas despesas foram de 7 336 m€, das quais cerca de 81% tiveram origem em receitas próprias.

Av. 5 de Outubro,  
n° 871069-039 Lisboa  
Telf. - 21 7922700  
Fax - 21 7939540  
energia@dgge.pt  
www.dgge.pt



## CURIOSIDADES

### ENERGIA

- Portugal é totalmente dependente de importações de combustíveis fósseis (carvão, petróleo, gás natural)
- O maior contributo das energias renováveis é de origem hídrica, que é muito dependente das condições climáticas anuais
- Em 2005, 87,2% do consumo de energia primária foi importada
- Em 2005, o contributo das fontes de energia renovável representou 12,8% do consumo de energia primária (ano muito seco)
- Em 2005, a produção total de energia eléctrica, a partir de FER, registou um decréscimo de 32% relativamente a 2004, devido à produção de energia hídrica que decresceu 51%
- Em 2005, a produção de energia eólica na produção de electricidade, cresceu 119% em relação a 2004
- Entre 2000-2005 o consumo de energia final sofreu um aumento de 12%



### RECURSOS GEOLÓGICOS

- O aproveitamento de matérias primas, além dos empregos directos e indirectos associados a esta actividade, revela-se por vezes ser um dos principais motores para o aparecimento e desenvolvimento de indústrias transformadoras
- A atracção de investimento e apoio selectivo na área mineira, em especial nas rochas ornamentais, podem trazer contributo relevante para a economia nacional
- Perspectiva-se para o período 2005-2015 um crescimento de um aproveitamento mais sustentado do potencial geotérmico nacional (termas)
- Prevê-se para breve assinatura de contratos para a prospecção de petróleo nas costas marítimas nacionais (Algarve e Alentejo)

