

SECRETARIA DA INFRAESTRUTURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DA INFRAESTRUTURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário da Infraestrutura
Sérgio Leão

Subsecretário da Infraestrutura
Antônio Pereira Barros Júnior

Grupo Técnico:

Alessandro David Vieira Martins
Roberta Alves de Oliveira

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

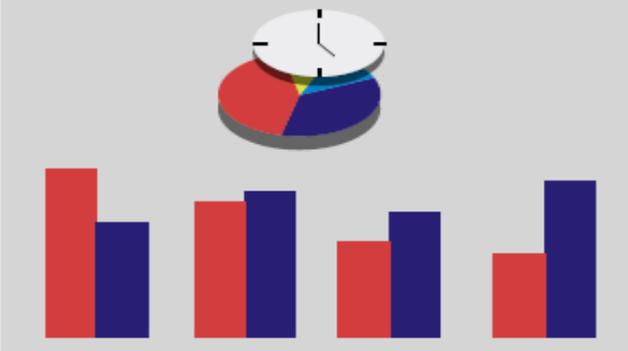
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

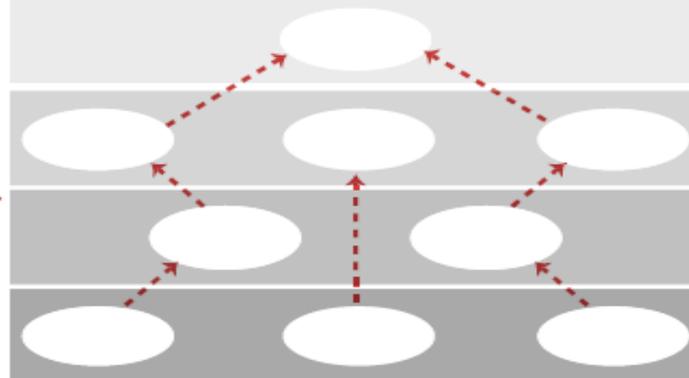
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

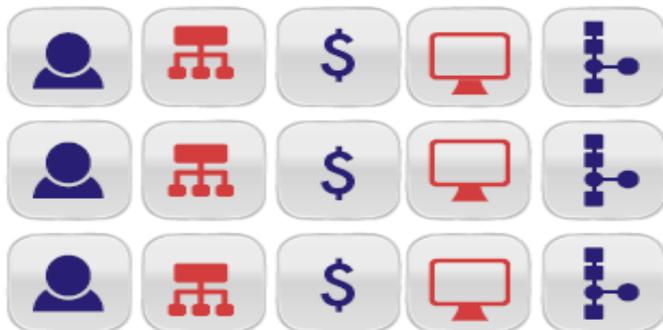
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



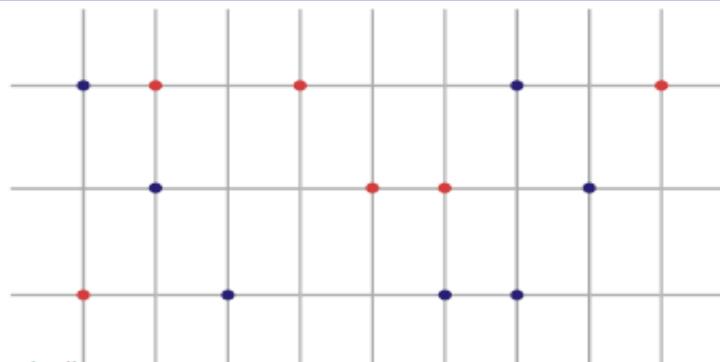
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

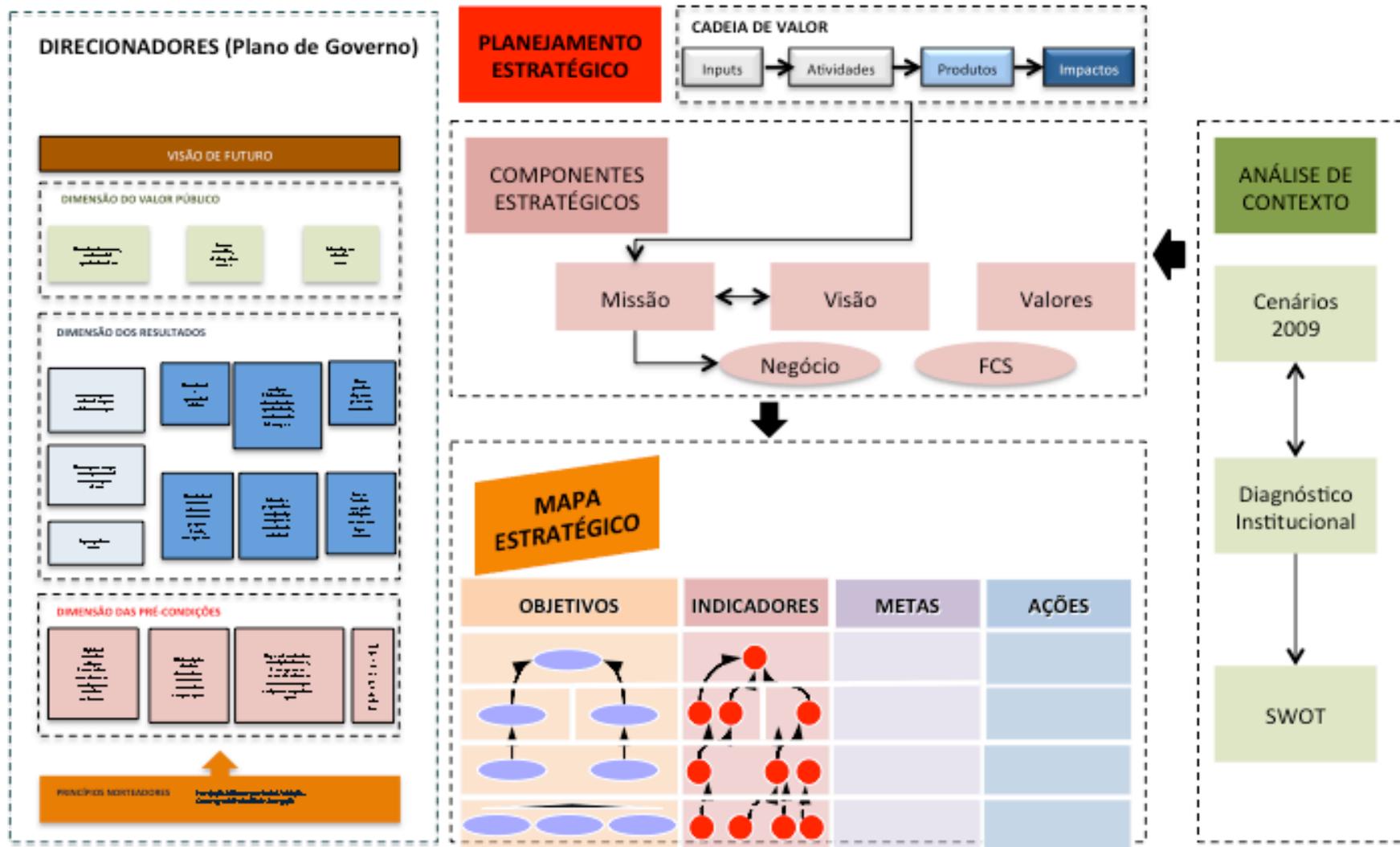
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



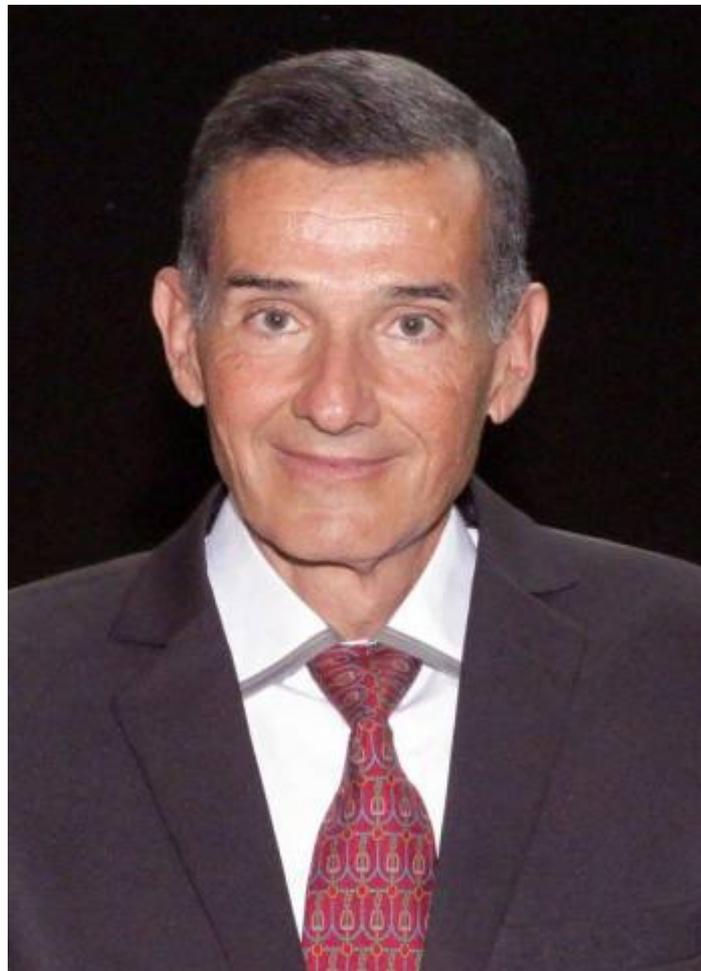
3. A SECRETARIA

A Secretaria de Infraestrutura - SEINF, órgão da Administração Direta do Poder Executivo, tem por finalidade administrar, executar, manter, gerenciar e fiscalizar obras públicas de infraestrutura, modais e sistemas viários bem como promover a gestão integrada e o desenvolvimento energético do Estado do Tocantins.

É responsável ainda por supervisionar, acompanhar, avaliar, controlar e receber obras e serviços de engenharia; elaborar os estudos e/ou projetos técnicos para a conservação, ampliação e recuperação de equipamentos públicos, nos termos propostos pelos Órgãos da Administração Direta e Indireta e promover licitações de obras públicas e de serviços.

SECRETÁRIO: Sérgio Leão

www.seinfra.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SEINF:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Possibilidade de convênios;	Regularidade fiscal;
Parcerias com a sociedade organizada;	Entraves burocráticos na política;
Boa prestação de serviço (respeito e confiabilidade) pelas empreiteiras;	Ingerências internas.
Bom relacionamento inter / intrasetorial.	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Liderança;	Quadro pessoal incompleto;
Presença de técnicos qualificados;	Comunicação interna;
Controle de processos;	Pouco treinamento dos colaboradores;
Imagem e reputação.	Falta de implementação de um regimento interno.
Boa prestação de serviços pela SEINF.	

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEINF:

Formular e implantar soluções integradas de infraestrutura pública com segurança, conforto, eficiência e comprometimento com o desenvolvimento sustentável do Tocantins.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SEINF:

Infraestrutura pública

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SEINF:

Ser referência na gestão de qualidade das ações de infraestrutura e na prestação de serviços públicos contribuindo para um Estado integrado, inclusivo e desenvolvido.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SEINF:

Excelência

Transparência

Ética

Responsabilidade Socioambiental

Pessoas

Gestão de qualidade

Comprometimento

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SEINF:

A consideração de aspectos logísticos

A integração com o planejamento territorial

O respeito ao meio ambiente

A abordagem de projetos de cunho sociopolítico, voltados à redução das desigualdades regionais, à indução ao desenvolvimento, à integração nacional e à segurança estadual

Alinhamento com as definições estratégicas do Estado

Melhoria nos níveis de segurança para os usuários das infraestruturas públicas

Melhoria e facilidade de integração nacional

Fortalecimento institucional

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).



MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DA INFRAESTRUTURA – SEINF

MISSÃO: *Formular e implantar soluções integradas de infraestrutura pública com segurança, conforto, eficiência e comprometimento com o desenvolvimento sustentável do Tocantins.*

VISÃO: *Ser referência na gestão de qualidade das ações de infraestrutura e na prestação de serviços públicos contribuindo para um Estado integrado, inclusivo e desenvolvido.*

ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE

- Excelência;
- Transparência;
- Ética;
- Responsabilidade Socioambiental;
- Pessoas;
- Gestão de qualidade;
- Comprometimento.

SOCIEDADE

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO

BENEFICIÁRIOS

GARANTIR A AMPLIAÇÃO, CONSTRUÇÃO, REFORMA E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

FORTALECER A INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

PROCESSOS INTERNOS

GARANTIR AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS

BUSCAR EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS

GESTÃO DE PESSOAS

MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

INFRAESTRUTURA

APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GARANTIR A DISPONIBILIDADE DE SISTEMAS E RECURSOS ESSENCIAIS DE TI

4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Contribuir para o desenvolvimento do Estado	Valores em R\$ dos investimentos do Governo em Infraestrutura	0	R\$ 17,5 milhões	R\$ 35 milhões	R\$ 52,5 milhões	R\$ 70 milhões
BENEFICIÁRIOS	Garantir a ampliação, construção, reforma e manutenção de equipamentos públicos existentes	% de obras realizadas	0	80%	90%	95%	100%
	Fortalecer a infraestrutura aeroportuária	Nº de aeroportos estruturados	0	3	6	9	12
PROCESSOS INTERNOS	Garantir agilidade nos trâmites dos processos internos administrativos	% de processos otimizados	0	25%	50%	75%	100%
	Buscar excelência na gestão de custos operacionais	Índice de Eficiência Operacional	0	3%	4%	5%	6%
PESSOAS	Modernizar as práticas de gestão de pessoas	% de servidores capacitados	0	20%	20%	30%	30%
INFRAESTRUTURA	Garantir a disponibilidade de sistemas e recursos essenciais de TI	Percentual de novos equipamentos e tecnologias adquiridos e implantados	0	25%	50%	75%	100%
	Aprimorar a gestão da informação	Percentual de Sistemas de TI Implantados e Melhorados		80%	90%	95%	100%

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TERMINO
SOCIEDADE	Contribuir para o desenvolvimento do Estado	Construção de Infraestrutura nos Parques Industriais, Pátios Multimodais e de Portos Logísticos	Ricardo Garbacio	jan/16	dez/19
		Modernização da iluminação pública do Estado	Silvio Fróes	jan/16	dez/19
		Levantamento topográfico e elaboração e execução de projetos de rede de energia elétrica		jan/16	dez/19
		Construção de rede de distribuição de energia elétrica urbana e rural		jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Garantir a ampliação, construção, reforma e manutenção de equipamentos públicos existentes	Perfuração de poços artesianos	Silvio Fróes	jan/16	dez/19
		Construção e reforma de edificações públicas		jan/16	dez/19
		Manutenção de edificações públicas		jan/16	dez/19
		Realização de serviços topográficos, geotecnia e projetos arquitetônicos		jan/16	dez/19
		Adequação de prédios públicos para acessibilidade e combate a incêndio		jan/16	dez/19
	Fortalecer a infraestrutura aeroportuária	Realização de obras aeroportuárias	Ricardo Garbacio	jan/16	dez/19
		Elaboração de projetos aeroportuários		jan/16	dez/19
Regularização das concessões dos permissionários nos aeroportos		jan/16		dez/19	
PROCESSOS INTERNOS	Garantir agilidade nos trâmites dos processos internos administrativos	Otimização dos processos de rotina da SEINF	Carmen Lucia Lara	jan/16	dez/19
	Buscar excelência na gestão de custos operacionais	Redução nos custos de energia	Rosilaine Barbosa Terra	jan/16	dez/19
		Redução nos custos de água		jan/16	dez/19
		Redução no consumo de papel		jan/16	dez/19
PESSOAS	Modernizar as práticas de gestão de pessoas	Desenvolvimento de competências gerenciais e profissionais	Rosilaine Barbosa Terra	jan/16	dez/19
		Implementação do Regimento Interno		jan/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Aprimorar a gestão da informação	Aperfeiçoamento da gestão de informações relacionadas aos processos de infraestrutura	Jamal Hassan Ibrahim	jan/16	dez/16
	Garantir a disponibilidade de sistemas e recursos essenciais de Ti	Adequação dos serviços de informática às necessidades da Secretaria		jan/16	dez/16

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.





Secretaria da Infraestrutura
TO-010, Km-01, Lt. 11 Setor Leste – Área Verde – CEP 77.001-002



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e Orçamento

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix