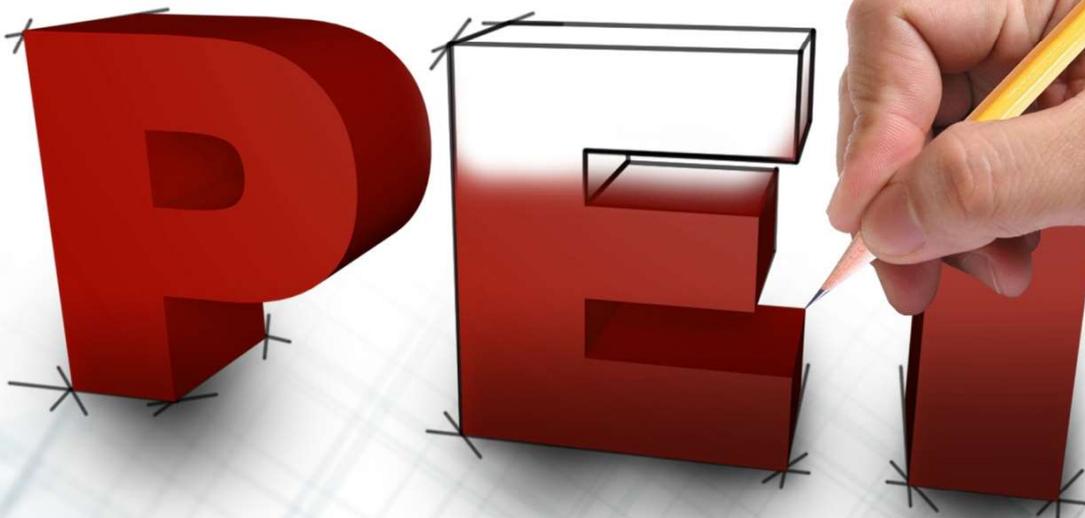


**FUNDAÇÃO
REDESAT**



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020





Fundação Radiodifusão Educativa
REDESAT



Marcelo Miranda

Governador do Estado do Tocantins

Maria Valéria Miranda Kurovski

Presidente da Fundação Redesat

Equipe Técnica Redesat responsável pela elaboração

Rogério Rodrigues de Carvalho França

Assessoria Técnica e de Planejamento

Diretor de Telecomunicação e Informática

Adriana das Graças Nascimento

Diretora de Programação e Conteúdo

Paulo Roberto

Diretor de Administração e Finanças

Paulo Cesar Carneiro

Gerente Artístico de Rádio

Fábio Sousa

Gerente de Tecnologia da Informação

Gizeli Bertollo Menezes

Núcleo de Produção

Otoni Correia Mesquita Junior

Gerente de Apoio Cultural e Marketing

Adjairton Francisco Alves

Secretário-Geral

Jailson Wallysson e Silva

Técnico – Assessoria Técnica e de Planejamento

Yuri Vinícios Silva

Técnico – Diretoria de Telecomunicação

Claudineia Evangelista de Almedia

Técnica – Assessoria Jurídica

Equipe Técnica Seplan responsável pela mediação e apoio

Romildo Leite Dias

Gerente de Gestão para Resultados

Fernanda Dias Machado Z. Leão

Assessora - Gerência de Gestão para Resultados

Daniel Guedes dos Santos

Administrador – Gerência de Gestão para Resultados

David Cesar de Castilho Q. Malena

Economista – Gerência de Gestão para Resultados

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
2. FUNDAÇÃO REDESAT E SUA HISTÓRIA.....	5
3. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	7
MISSÃO	7
VISÃO	7
VALORES.....	7
4. ANÁLISE DE AMBIENTE – SWOT.....	8
DIAGNÓSTICO INTERNO	8
DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	8
5. ÁRVORE DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES	9
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT	15
7. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT	16
8. MAPA ESTRATÉGICO DA REDESAT	18
9. INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT	21
10. DEFINIÇÃO DAS METAS POR OBJETIVO/INDICADOR	30
11. PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – AÇÕES	33
11.1 PERSPECTIVAS DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM:	33
11.2 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS:	33
11.3 PERSPECTIVAS DO CLIENTE:	33
11.4 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS:	34
12. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	34
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
14. BIBLIOGRAFIA	42

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios nos dias atuais é garantir a qualidade nos serviços públicos. No atual contexto, de insuficiência de recursos financeiros associado à crise econômica, o Planejamento Estratégico Institucional – PEI torna-se a técnica ideal para alcançar o crescimento e consolidação neste cenário. Esta ferramenta gerencial teve como ponto de partida a definição da identidade institucional, conceituados como a definição e a razão da existência, que é a Missão; já a Visão evidencia a situação desejável para o futuro; e os Valores constituem a base de tudo o que acreditam ser correto e apropriado à Fundação.

A construção deste planejamento deu-se através de reuniões técnicas, sob a supervisão e orientação da Secretaria de Planejamento do Estado do Tocantins – Seplan. Encontros estes, em que criaram diversos cenários como forma de identificar possíveis problemas e suas soluções, utilizando-se de métodos como o Balanced Scorecard (BSC), Análise Swot e Árvore de Problemas e Soluções. Como resultado deste trabalho conjunto, ficou definido os objetivos estratégicos e seus indicadores, metas e ações para o período de 2016-2020.

Além dessas ferramentas, esse Plano contemplou o Mapa Estratégico, que é uma forma de visualizar graficamente o conjunto de hipóteses de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos estabelecidos pela Fundação Redesat, trazendo mais clareza e representação visual da estratégia nas diferentes perspectivas.



2. FUNDAÇÃO REDESAT E SUA HISTÓRIA

Em 1989 é criada a Companhia de Comunicação do Estado do Tocantins – a Comunicatins, por meio da Medida Provisória nº 27 de 12 de abril de 1989 do Governo do Estado em conjunto com a lei nº 42 de 16 de maio de 1989 da Assembléia Constituinte do Estado que aprovou a sua criação.

A Comunicatins era uma Empresa de direito privado, de economia mista, com sede administrativa na Capital provisória do Estado do Tocantins, Miracema do Norte, e tinha como objetivo, executar os serviços de radiodifusão com finalidades sociais, no campo da educação, da informação e do entretenimento.

Em 1996, a Comunicatins por meio da Lei nº 826 de 29 de março de 1996 que criou o Instituto Dom Alano Marie Du Noday, entidade de direito público, sob a forma de autarquia, cuja missão era contribuir para o desenvolvimento cultural do Estado, por meio das várias formas de difusão de massa, atuando como unidade complementar da Universidade do Tocantins - UNITINS, vinculada com o Governo do Tocantins.

O Conselho Curador da Fundação Unitins criou com a Resolução nº 5 de 30 de julho de 1997, o Instituto de Radiodifusão Educativa, na estrutura dos seus órgãos complementares e em parceria com o Instituto Dom Alano Marie Du Noday, que era uma unidade instrumental e complementar da Universidade do Tocantins, que deu origem à TV Palmas e Rádio Palmas FM.

Em 1999, o Instituto Dom Alano foi extinto por meio da lei nº 1.061 de 9 de abril de 1999, tendo transferido todos os seus bens e direitos, assim como também da Comunicatins, à Fundação Universidade do Tocantins, passando a TV Palmas fazer parte, assim como a Rádio Palmas FM, do Instituto de Radiodifusão Educativa, órgão complementar da fundação Unitins.

No mesmo ano, a emissora firmou convênio com a Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais - ABEPEC, passando a integrar a Rede Pública de Televisão. No ano seguinte, a Rádio Palmas FM entrou no ar em caráter experimental e a TV passou a ser geradora.

Em 30 de outubro de 2003, a emissora inaugurou, em solenidade na sede da TV Palmas as suas transmissões via satélite para 69 municípios do Tocantins, onde possuía estações retransmissoras instaladas.

Para dar maior visibilidade e promover uma marca que representasse o salto tecnológico e a abrangência das emissoras TV Palmas a Rádio Palmas, foi criada em 2003, a unificação das marcas que passou a ser representada pela nova identidade, chamada REDESAT.

Entre 2006 e 2008, a REDESAT ampliou ainda mais seu sinal e suas transmissões via satélite, de 69 para 104 municípios.



Em 2011 deixou de fazer parte do Instituto vinculado a Unitins e passou a ser Fundação, tornando-se de direito público vinculada às diretrizes e políticas públicas da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI.

A Fundação Radiodifusão Educativa do Estado do Tocantins – Redesat, foi instituída por meio da Lei Complementar n.º 77 de 10 de novembro de 2011, com a competência de operar, com exclusividade, os serviços de Radiodifusão da TVE e da Rádio 96,1 FM, constituída na forma de pessoa jurídica de direito público.

A Resolução n.º 05 de 07 de dezembro de 2011, do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, aprovou e instituiu o Estatuto da Fundação Redesat, que entre outras estabeleceu que a Fundação terá por objetivo promover, por meio da televisão e rádio, bem como outros meios de radiodifusão, inclusive internet, atividades culturais e educativas, bem como o desenvolvimento de outras ações e atividades compatíveis com a sua finalidade.

A Fundação Redesat tem autonomia administrativa e financeira, é isenta de tributação estadual e se beneficia dos privilégios legais atribuídos à fazenda pública.

Em setembro de 2015 a Assembleia Legislativa aprovou, o Projeto de Lei Complementar nº 01/2015, de autoria do Poder Executivo, que reestruturou o quadro de cargos de direção e chefia da Fundação Radiodifusão Educativa do Estado do Tocantins - Redesat. A matéria, enviada ao Legislativo em maio de 2015, alterou os dispositivos da Lei Complementar nº 77/2011, que instituiu a Redesat, no sentido de adequá-la à estrutura administrativa da atual gestão. Como a Secretaria de Ciência e Tecnologia, à qual era vinculada, foi transformada na Agência, a Redesat passa, com a aprovação do Projeto, a ser vinculada às diretrizes de políticas públicas definidas para a Secretaria de Estado da Educação.

A TVE Tocantins, está presente em 109 municípios do Estado, atualmente com a geradora em Palmas e mais 31 retransmissoras em operação, além de estar disponível para toda a América do Sul via satélite. A 96 FM, gera a partir de Palmas, um sinal que abrange 42 municípios ao redor de sua torre, localizada na Serra do Lajeado no Distrito de Taquarussu na Capital.



3. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

a. **Missão:** A **missão** representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e visando a produzir qual impacto na sociedade. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos?”

b. **Visão:** A **visão** é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “para onde pretende ir?”

c. **Valores institucionais:** são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

MISSÃO

PRODUZIR E DIFUNDIR CONTEÚDOS INFORMATIVOS, CULTURAIS, EDUCATIVOS E DE ENTRETENIMENTO PARA FOMENTAR A CONSCIÊNCIA CRÍTICA DO CIDADÃO

VISÃO

SER REFERÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PÚBLICA

VALORES

- RESPEITO À DIVERSIDADE
- ÉTICA
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- DEMOCRÁTICA
- INTERAÇÃO
- TRANSPARÊNCIA



4. ANÁLISE DE AMBIENTE – SWOT

Diagnóstico interno

Consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.

Diagnóstico externo

Consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição. Foram realizados encontros com a participação de servidores representando suas respectivas áreas, com a finalidade de analisar as fraquezas e forças internas da Redesat e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise SWOT de forma participativa onde nas plenárias todos os setores contribuíram reciprocamente em sua formulação.

ANALISE SWOT REDESAT:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Participação na Rede Nacional de Comunicação Pública/TV-EBC; • Boa relação institucional com a Unitins; • Equipe renovada; • Capacidade de abrangência das emissoras de Rádio e TV; • Emissora geradora de Rádio e TV; • Flexibilidade na grade da TV e Rádio; • Boa parte da equipe comprometida e qualificada; • Conteúdo regional em exibição nacional; • Projeto Ginga Brasil; • Redução dos gastos de custeio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros escassos; • Estrutura de pessoal indefinida; • Estrutura física da sede inadequada; • Equipamentos em geral sucateados; • Ausência de qualificação profissional; • Passivo financeiro elevado; • Quadro de pessoal reduzido; • Dificuldade na contratação de fornecedores; • Veículos sem manutenção; • Estrutura operacional e técnica das RTV's insuficientes; • Inexistência do controle interno; • Paradigmas de parte da equipe; • Comunicação interna ineficiente; • Estruturas físicas de Araguaína e Gurupi inadequadas; • Descontinuidade do planejamento; • Número reduzido de servidores efetivos.



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Avanço tecnológico; • Regularização das RTV's sem outorga; • Criação da Rede Nacional de Comunicação Pública/Rádio; • Captação de recursos por meio de emendas parlamentares e outros; • Criação e participação na faixa amazônica; • Transição do sinal analógico para o digital; • Criação da carreira própria de radiodifusão; • Parcerias com rádios comunitárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interferência política; • Outorgas da TV e Rádio em nome da Unitins; • Crise econômica; • Limitação legal do conteúdo de publicidade; • Legislação federal do Ministério das Comunicações.

5. ÁRVORE DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Apresentamos aos servidores da Redesat os conceitos da metodologia de elaboração da árvore de problemas da seguinte forma.

ÁRVORE DE PROBLEMAS – Iniciando a construção da ideia

Um problema é uma situação negativa ou um déficit que se quer resolver. Dentre aqueles listados, deve-se escolher um, considerado importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto. Escolhido aquele que vai ser o problema central, parte-se para a construção da árvore de problemas:

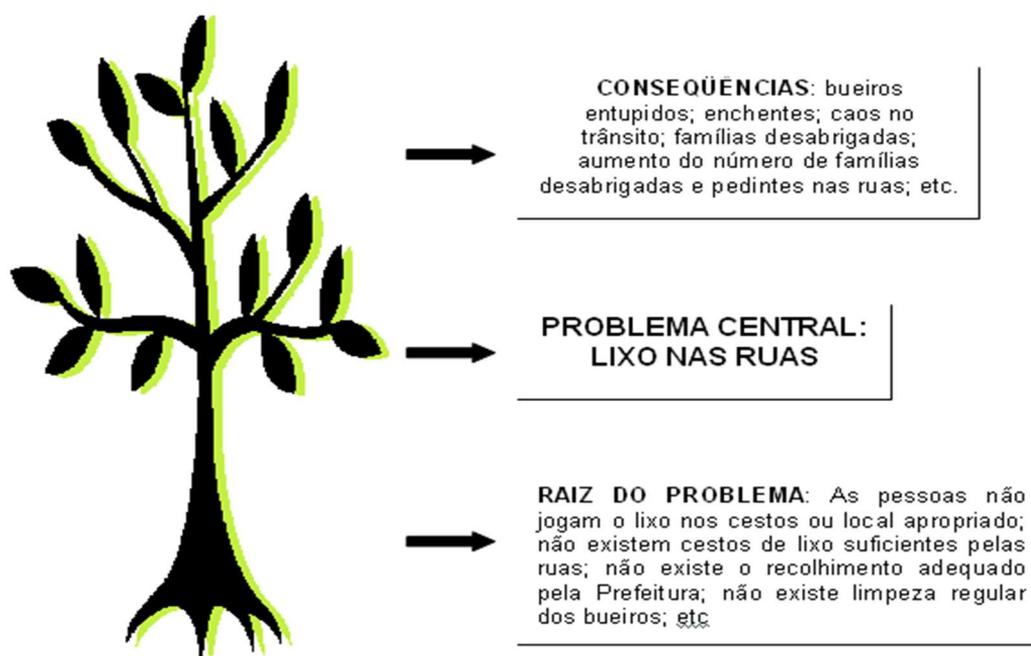
- Coloca-se no centro do papel, em um quadrinho, o problema central. Este será o tronco da árvore;
- Acima do problema central, coloque outros problemas, dele derivados, que são os efeitos ou consequências, que formam a copa da árvore;
- Abaixo do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Formam as raízes da árvore. É justamente aí que o projeto deve atuar.



Observações:

- Escolha sempre uma situação negativa para a árvore de problemas ("leitura" não é um problema, mas a "dificuldade de leitura");
- Não inclua a solução na formulação do problema central, pois um problema não é ausência de solução, mas uma situação negativa ("Falta de reforço para aprendizagem da leitura e escrita" = "dificuldade de leitura e escrita");
- Não trabalhe com problemas muito genéricos ("violência");
- O projeto agirá sempre nas causas;
- A árvore é lida de baixo pra cima (e construída ao inverso).

Exemplo da Arvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da árvore de problemas apresentamos a seguir a árvore de soluções.

ÁRVORE DE SOLUÇÕES – Invertendo a árvore de problemas.

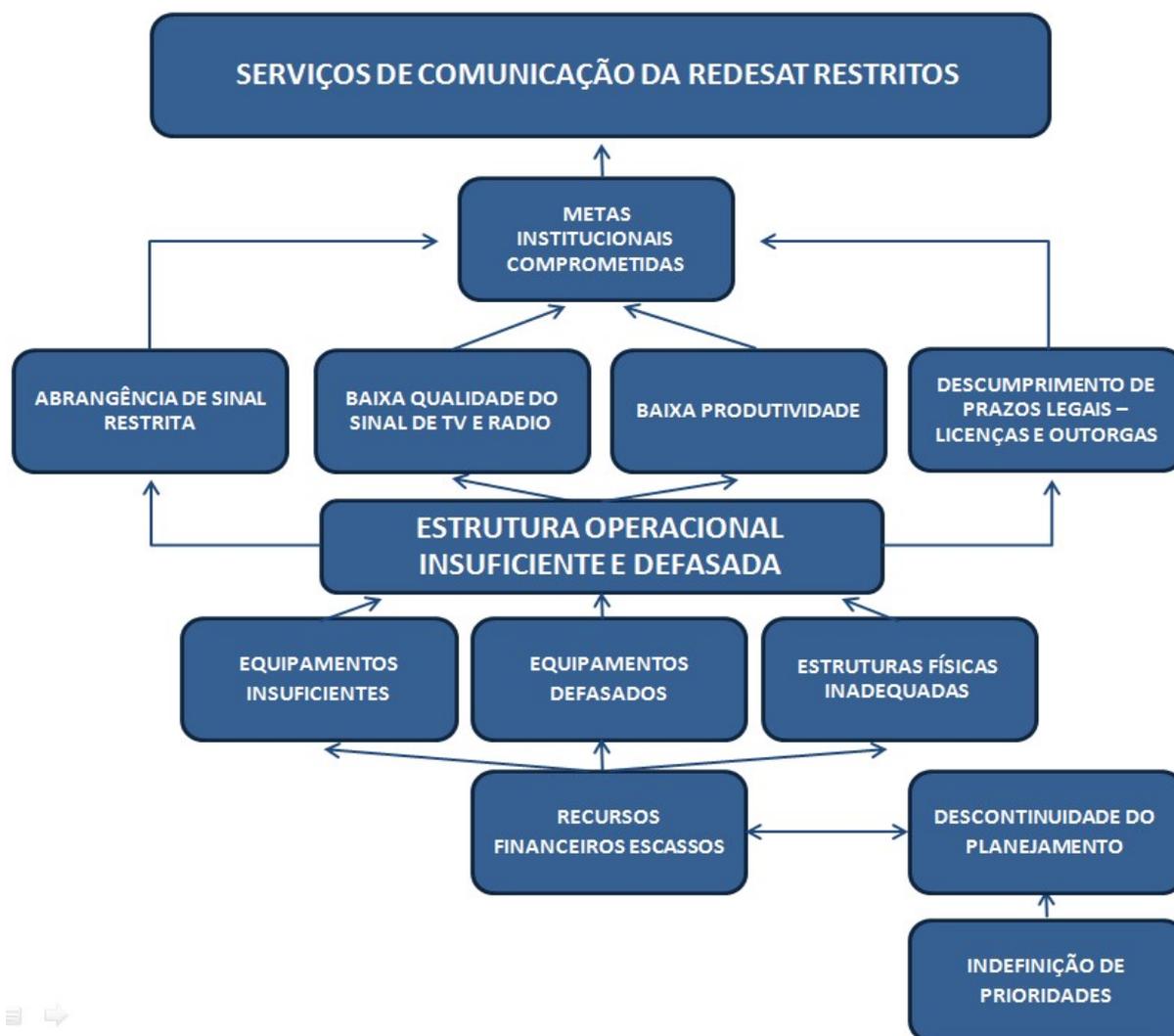
A árvore de objetivos, além de possibilitar a solução de problemas e modificação das situações não desejadas, serve também para definir as alternativas de intervenção do planejamento. Todas as situações negativas serão convertidas em positivas, ou seja, cada problema (negativa) será substituído por uma solução (positiva). Teremos então:

Causas ➔ Meios e Efeitos ➔ Fins



- Transformar o problema central da árvore de problemas em um objetivo desejado;
- Transformar as causas em meios para alcançar o objetivo. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos;
- Transformar os efeitos ou consequências em fins, ou seja, os objetivos que serão alcançados em um prazo maior.

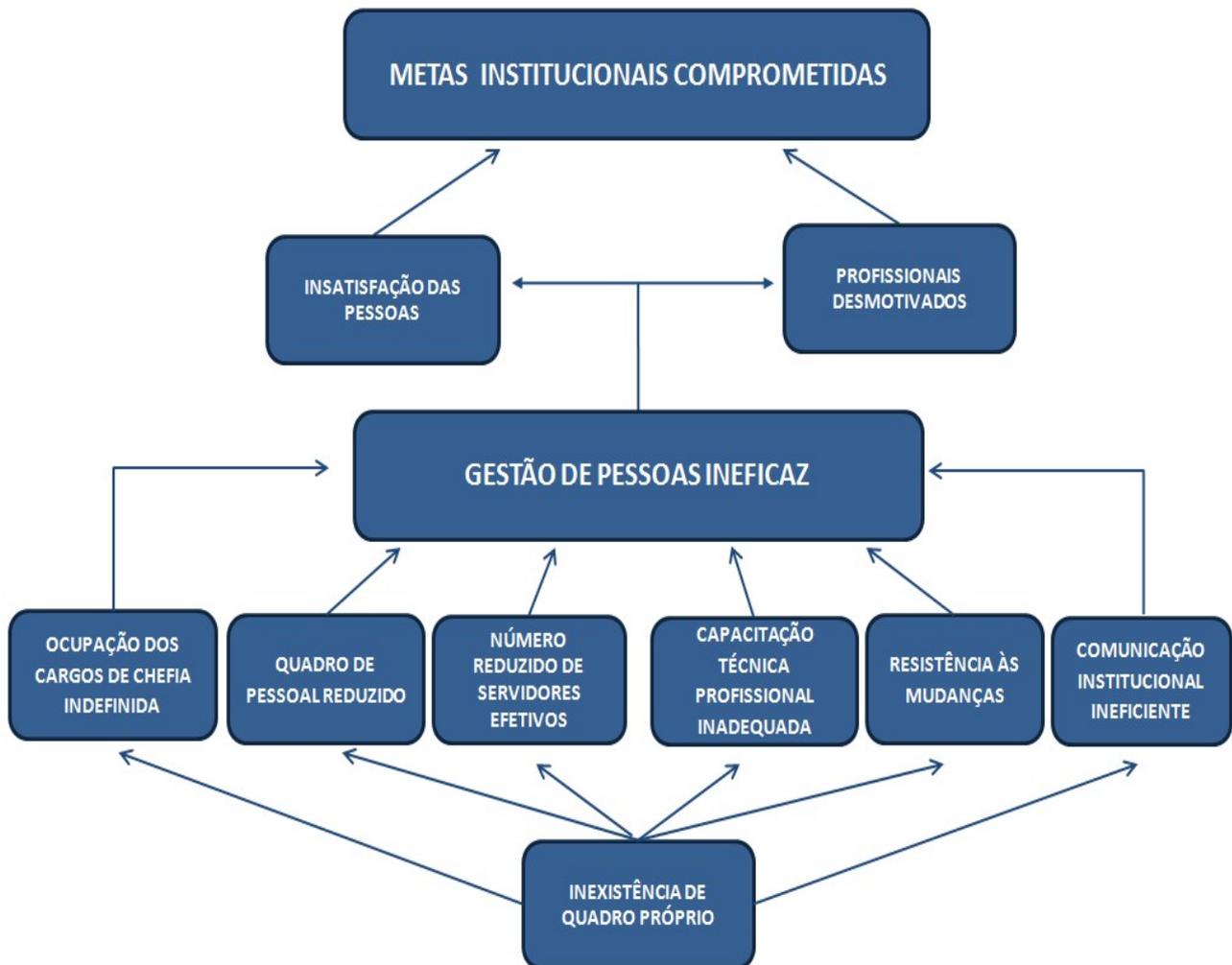
ÁRVORE DE PROBLEMAS Nº 01:



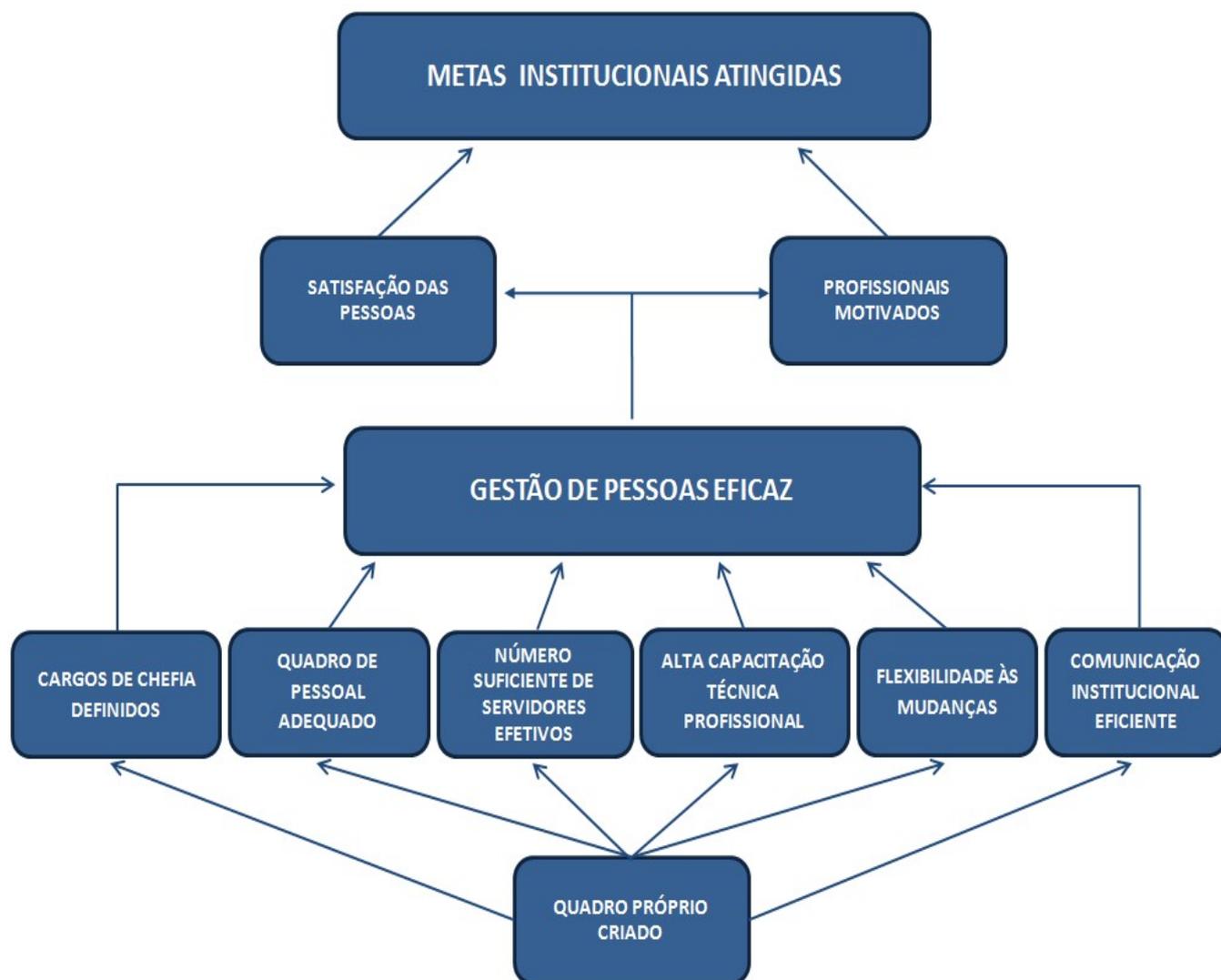
ÁRVORE DE SOLUÇÕES Nº 01:



ÁRVORE DE PROBLEMAS Nº 02:



ÁRVORE DE SOLUÇÕES Nº 02:



6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT

Definição dos objetivos: Para construção dos objetivos estratégicos da Redesat, foi realizado um alinhamento dos seus conceitos básicos.

Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão de forma que permitem atingir a Visão definida pela organização. São resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa pretende alcançar num determinado espaço de tempo, devem ser desdobrados a partir da visão da instituição e funcionar como condutores do caminho da visão.

Funcionalmente, os objetivos precisam de ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo.

Exemplo: Um objetivo é a conquista de 30% de um mercado num semestre; Metas mensais podem ser fixadas para conquistar 5% do mercado, atingindo 30% no final do semestre.

Objetivos SMART

Ao contrário da missão, que é definida de forma genérica, os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes características (SMART):

Specific "Specific" (Específicos): Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.

Measurable "Measurable" (Mensuráveis): Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).

Attainable ou Achievable "Attainable" ou "Achievable" (Alcançáveis): Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.

Realistics ou Relevant "Realistics" (Realistas): Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados. "Relevant" (Relevantes): Só se faz planeamento de coisas importantes dentro da empresa, portanto, o objetivo em questão precisa ser relevante para o cumprimento da missão, visão e valores da empresa.



Time Bound “Time Bound” (Tempo): Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases). Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e são assentes num compromisso envolvendo a maioria ou a generalidade dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, nomeadamente:

- Fazem com que as coisas aconteçam: reforçam a pró-atividade que deve existir nos vários tipos de planeamento estratégico;
- Contribuem para que o que foi planejado se torne realidade;
- Contribuem para a melhoria da comunicação;
- Evidenciam a necessidade de partilha de informação entre pessoas de diferentes departamentos;
- Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das atividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas;
- Contribuem para o aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborantes;
- Desenvolvem mecanismos de controle visando alcançar a visão de futuro e resolver os problemas expostos nas árvores construídas pela Redesat.

Foram elaborados pelos servidores os seguintes objetivos estratégicos para a Redesat:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS

1. MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL
2. FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS
3. OTIMIZAR A GESTÃO DE PROCESSOS
4. PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE
5. PROMOVER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS COM EFETIVIDADE

7. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT

Visando ter maior conhecimento do que se propõem os objetivos estratégicos da Redesat foram estruturadas suas descrições, separados por tema estratégico na seguinte forma:



Objetivo Estratégico 1.

1. MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDESAT

Descrição do Objetivo: Aquisição, reestruturação e modernização de estrutura física e operacional da Redesat, tais como: Digitalizar a TVE, Reestruturar os equipamentos de Rádio, Estruturar as RTV's, CPD/TI, Construir sede própria, entre outros.

Objetivo Estratégico 2.

2. FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT

Descrição do Objetivo: Tomar medidas para criação do quadro próprio, capacitação e qualificação dos servidores, reorganização do organograma, melhoria da comunicação interna, com vistas à promoção da motivação dos servidores da Redesat.

Objetivo Estratégico 3.

3. OTIMIZAR A GESTÃO DE PROCESSOS DA REDESAT

Descrição do Objetivo: Conhecer e mapear os processos específicos dos diversos departamentos da Redesat, objetivando formalizar as rotinas físicas e administrativas, com vistas à economia de tempo e recursos, eficiência do trabalho da instituição.

Objetivo Estratégico 4.

4. PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE

Descrição do Objetivo: Elaborar conteúdos diversificados baseados na valorização da regionalidade, pluralidade e na participação do público, difundir informações verossímeis, com foco na responsabilidade, criticidade e ética.

Objetivo Estratégico 5.

5. PROMOVER A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS COM EFETIVIDADE

Descrição do Objetivo: Melhorar o perfil do gasto (custeio X investimento), aumentar a arrecadação, reduzir custeio e aumentar investimento.

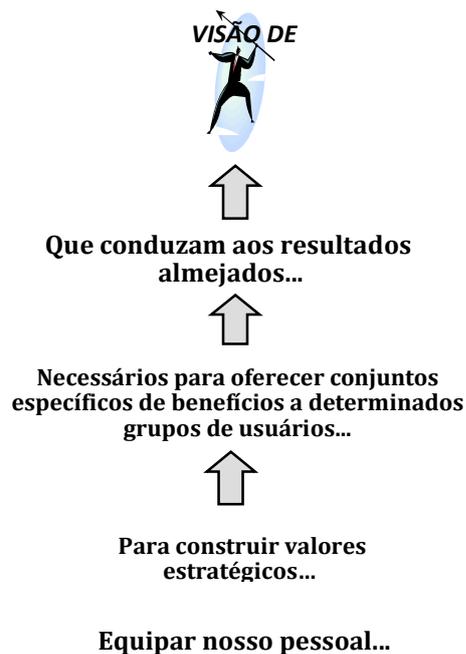
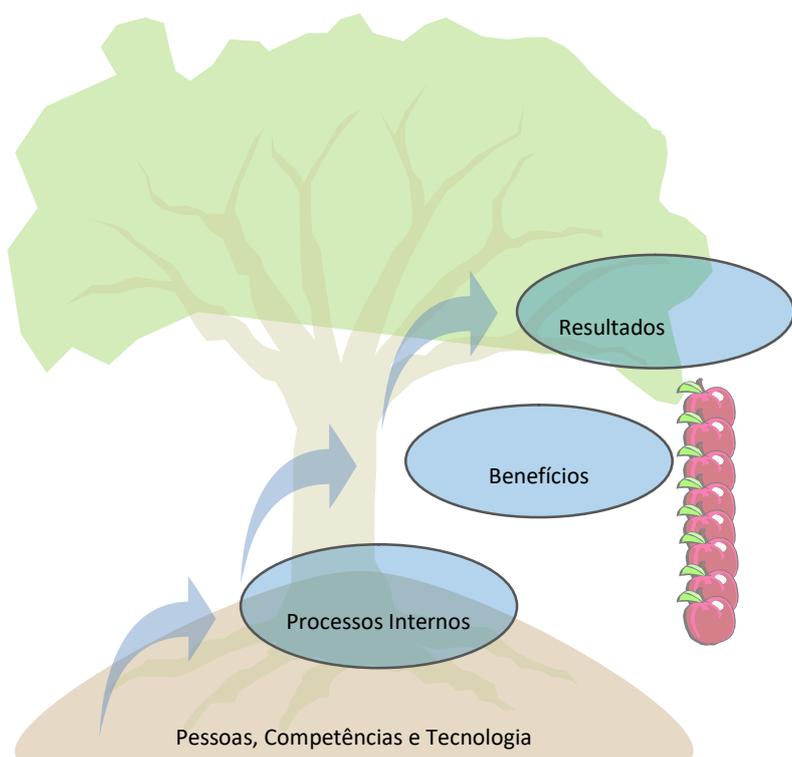


8. MAPA ESTRATÉGICO DA REDESAT

Segundo Kaplan e Norton (2000), o **mapa estratégico** do **Balanced Scorecard** explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

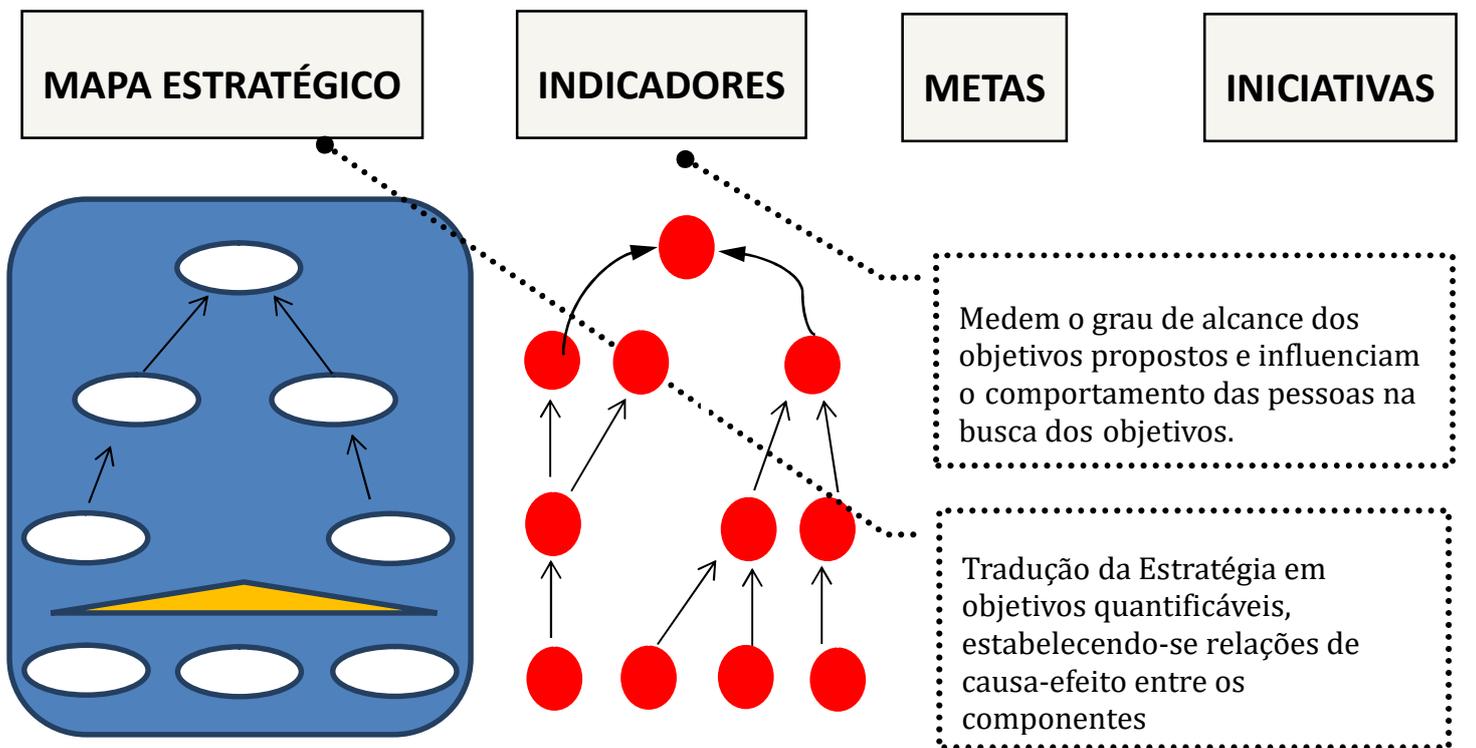
A metodologia para elaboração do mapa estreatégico da Redesat tiveram as seguintes diretrizes operacionais:

LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO



LÓGICA DO MAPA:

As **METAS** e as **INICIATIVAS** fornecem a **VELOCIDADE** e a **PRIORIDADE** do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo



VISÃO DE
FUTURO

SER REFERÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PÚBLICA

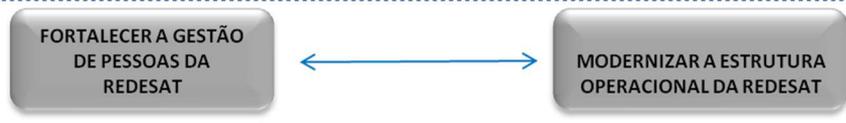
PERSPECTIVA DE RESULTADOS
PARA A SOCIEDADE

PROMOVER SEGURANÇA



PERSPECTIVA DOS RESULTADOS INTERNOS

GERAR BENEFÍCIOS



MODERNIZAR A GESTÃO



9. INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA REDESAT

1. Objetivo Estratégico: MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDESAT

Nome do indicador: Índice de emissoras de TV digitalizadas implantadas

Definição: Índice que mede a quantidade de emissoras digitalizadas frente ao total de emissoras outorgadas.

Intenção: Medir o índice de emissoras de TV digitais em funcionamento

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de TVs digitais} = \frac{\text{Número de emissoras digitais}}{\text{Total de emissoras outorgadas}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Telecomunicações e Informática

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao período de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Telecomunicações e Informática.



2. Objetivo Estratégico: MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDESAT

Nome do indicador: Percentual de reestruturação da Redesat

Definição: Mensurar as aquisições, reestruturações e modernização de estrutura física e operacional da Redesat.

Intenção: Avaliar e determinar a estrutura física adequada ao desempenho das atribuições dos diversos setores da Redesat.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Percentual de reestruturação da Redesat} = \frac{\text{ValorExecutado}}{\text{ValorTotalPrevisto}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Bimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Presidência, Diretoria de Telecomunicações, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Programação e Conteúdo, Diretoria de Jornalismo e Assessoria Técnica e de Planejamento.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao período de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Presidência, Diretoria de Telecomunicações, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Programação e Conteúdo, Diretoria de Jornalismo e Assessoria Técnica e de Planejamento.



3. Objetivo Estratégico: FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT

Nome do indicador: índice de satisfação dos servidores

Definição: O indicador tem como premissa analisar, por meio de pesquisa, a satisfação dos servidores da Redesat em relação à instituição referente à gestão, equipamentos, condições de trabalho e remuneração.

Intenção: Mensurar o nível de satisfação do servidor da Redesat com a instituição, visando orientar a priorização de investimentos de forma a oferecer melhores condições de trabalho e elevar o bem-estar dos colaboradores.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Satisfação} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de servidores satisfeitos}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores entrevistados}} \times 100$$

Unidade de medida: percentual.

Critério de acompanhamento: Anual.

Periodicidade de medição: Anual.

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças/Setor de Gestão de Pessoas e Diretoria de Programação e Conteúdo/Gerência de Marketing.

Status do indicador: Disponível.

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia de Fevereiro

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Finanças/Setor de Gestão de Pessoas e Diretoria de Programação e Conteúdo/Gerência de Marketing.



4. Objetivo Estratégico: FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT

Nome do indicador: Índice de servidores efetivos lotados na Redesat

Definição: O indicador tem como premissa analisar o quantitativo de servidores efetivos lotados no Redesat.

Intenção: Realizar um estudo de viabilidade e elaborar uma proposta para realização de Concurso Público, visando à diminuição da rotatividade e evasão do conhecimento, aumentando dos atuais 19,70% para 39.41%.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de servidores efetivos} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de servidores efetivos}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores}} \times 100$$

Unidade de medida: percentual.

Critério de acompanhamento:Semestral.

Periodicidade de medição:Semestral.

Responsável pela disponibilização do dado: Presidência e Diretoria de Administração e Finanças/ Setor de Gestão de Pessoas.

Status do indicador: Disponível.

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia de agosto e janeiro

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: : Presidência e Diretoria de Administração e Finanças/ Setor de Gestão de Pessoas.



5. Objetivo Estratégico: FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT

Nome do indicador: índice de qualificação de servidores

Definição: O indicador tem como premissa analisar a qualificação dos servidores da Redesat, com base na participação em cursos, capacitações e eventos.

Intenção: Demonstrar a % de servidores capacitados e propiciar condições para qualificação profissional dos mesmos através de treinamentos internos e externos.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de servidores qualificados} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de servidores capacitados}}{\text{Total de servidores}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual.

Critério de acompanhamento: Semestral.

Periodicidade de medição: Semestral.

Responsável pela disponibilização do dado: Presidência, Diretoria de Telecomunicações, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Programação e Conteúdo, Diretoria de Jornalismo e Assessoria Técnica e de Planejamento.

Status do indicador: Indisponível .

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia do semestre subsequente

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: Presidência, Diretoria de Telecomunicações, Diretoria de Administração e Finanças, Diretoria de Programação e Conteúdo, Diretoria de Jornalismo e Assessoria Técnica e de Planejamento.



6. Objetivo Estratégico: OTIMIZAR A GESTÃO DE PROCESSOS DA REDESAT

Nome do indicador: Percentual de processos mapeados e normatizados

Definição: O indicador tem como premissa mapear e normatizar os procedimentos internos da Redesat, visando formalizar as rotinas físicas e administrativas com vistas à economia de tempo e recursos.

Intenção: Normatizar os procedimentos administrativos da Redesat, fazendo com que seja mais eficientes.

Fórmula de Cálculo:

$$\begin{aligned} & \text{Índice de otimização e criação de processos} \\ & = \frac{\text{Processos mapeados e normatizados ou criados}}{\text{Quantidade de processos existentes na Redesat}} \times 100 \end{aligned}$$

Unidade de medida: Percentual.

Critério de acompanhamento: Anual.

Periodicidade de medição: Anual.

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento.

Status do indicador: Indisponível .

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia do mês de fevereiro

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento.



7. Objetivo Estratégico: PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE

Nome do indicador: Percentual de participação regional (conteúdo)

Definição: O indicador tem como premissa demonstrar a totalidade de horas utilizada de programação local em relação à grade da TV Brasil.

Intenção: Evidenciar a proporção da programação regional em relação à programação nacional exibida.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de conteúdo regional} = \frac{\text{Total de horas de conteúdo regional}}{\text{Total de horas de conteúdo nacional}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual.

Critério de acompanhamento: Anual.

Periodicidade de medição: Anual.

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Programação e Conteúdo e Diretoria de Jornalismo.

Status do indicador: Disponível.

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia do mês de fevereiro.

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: Diretoria de Programação e Conteúdo e Diretoria de Jornalismo.



8. Objetivo Estratégico: **PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE**

Nome do indicador: Índice de satisfação do público alvo.

Definição: O indicador tem como premissa mensurar, por meio de pesquisa, a satisfação de seu público perante o serviço oferecido pela Redesat.

Intenção: Medir o índice de receptividade da programação da Redesat, visando melhorar o grau de satisfação pelo seu público alvo.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de satisfação do público} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de entrevistados que responderam: excelente/ótimo/bom}}{\text{n}^{\circ} \text{ total de entrevistados clientes da Redesat}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual.

Critério de acompanhamento: Anual.

Periodicidade de medição: Anual.

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Programação e Conteúdo/Gerência de Marketing.

Status do indicador: Não mensurada.

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º dia do mês de fevereiro.

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Esforço.

Fonte de dados: Diretoria de Programação e Conteúdo/Gerência de Marketing.



9. Objetivo Estratégico: PROMOVER A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS COM EFETIVIDADE

Nome do indicador: Percentual do orçamento financeiro comprometido com a estratégia.

Definição: O indicador tem como premissa mensurar o percentual de execução financeira utilizado em ações estratégicas.

Intenção: Melhorar a arrecadação e definir estrategicamente a utilização desses recursos com vistas a garantir o emprego com sucesso dos mesmos em ações estratégicas.

Fórmula de Cálculo:

$$\begin{aligned} & \text{Índice de recurso financeiro comprometido com a estratégia} \\ & = \frac{\text{Valor utilizado em ações estratégicas}}{\text{Valor disponível para estratégia}} \times 100 \end{aligned}$$

Unidade de medida: Percentual.

Critério de acompanhamento: Semestral.

Periodicidade de medição: Anual.

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento.

Status do indicador: Disponível.

Data para disponibilização do indicador: Até o 15º após o término do período de análise.

Polaridade: Maior melhor.

Tipo de indicador: Resultado.

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento.



10. DEFINIÇÃO DAS METAS POR OBJETIVO/INDICADOR

1. Objetivo Estratégico: MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDESAT.

➤ **Indicador: Índice de emissoras de TV digitalizadas implantadas:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	20,00%	20,00%	60%	--	--

Observação: Os percentuais são cumulativos.

➤ **Indicador: Percentual de estruturação da Redesat:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	10%	10%	15%	10%	15%

Observação: Os percentuais são cumulativos e pela demonstração acima o percentual de reestruturação chegará a 60% no período.

2. Objetivo Estratégico: FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT

➤ **Indicador: Índice de satisfação dos servidores:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	15%	25%	35%	45%	55%

Observação: Os percentuais não são cumulativos e o objetivo é atingir a satisfação dos servidores com os percentuais mencionados de forma anual.

➤ **Indicador: Índice de servidores efetivos lotados na Redesat:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
19,70%	3.94%	3.94%	3.94%	3.94%	3.95%
19,70	25%	31%	37%	43%	50%

Observação: Os percentuais são cumulativos e o objetivo é lotar servidores efetivos do quadro geral, independentemente do concurso próprio, aumentando de 27 para 54 o número de servidores efetivos lotados.



➤ **Indicador: Índice de qualificação de servidores:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	20%	20%	20%	20%	20%

Observação: Os percentuais não são cumulativos e o objetivo é qualificar 20% dos servidores anualmente.

3. Objetivo Estratégico: OTIMIZAR A GESTÃO DE PROCESSOS DA REDESAT

➤ **Indicador: Percentual de processos mapeados normatizados:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	40%	40%	20%	0	0

Observação: Os percentuais são cumulativos e o objetivo é mapear ou criar 50 processos, levando em consideração a Redesat possuir 23 setores e em média cada um irá criar ou mapear 2 processos.

*Processo – Entender o fluxo de atividades e rotinas e normatizar procedimentos da Redesat.

4. Objetivo Estratégico: PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE:

➤ **Indicador: Percentual de participação regional:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
4,03%	1.80%	1.80%	1,79%	1,79%	1,79%

Observação: Mensalmente são exibidas 720 horas de programação na TV, das quais 216 horas (30%) podem ser regionais de acordo com a norma da EBC. Assim, aumentar das atuais 29 horas mensais (4,03%) de programação regional para 100 horas mensais (13%) é a meta da Redesat para os próximos cinco anos, com crescimento médio de 14 horas (1,79%) ao ano.

➤ **Indicador: Índice de satisfação do público alvo:**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	40%	50%	60%	70%	80%

Observação: Os percentuais não são cumulativos e o objetivo é atingir a satisfação do público alvo anualmente.



5. Objetivo Estratégico: **PROMOVER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS COM EFETIVIDADE**

➤ **Indicador: Percentual do orçamento e financeiro comprometido com estratégia**

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
00,00%	4,88	4,88	4,88	4,88	4,88

Observação: Os percentuais não são cumulativos e o objetivo é destinar o recurso orçamentário exceto custeio para a estratégia. Levou-se em consideração o orçamento de 2015 no valor de R\$ 8.211 mi dos quais em 2016 R\$ 7.8 mi serão destinados para custeio, restando neste cenário orçamentário R\$ 400 mil para a estratégia.

Não é possível mensurar valores de emendas parlamentares e convênios, visto que são valores ainda à serem buscados e incorporados.



11. PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO – AÇÕES

11.1 Perspectivas de inovação e aprendizagem:

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Ação Estratégica	Entregas
PERSPECTIVAS DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM	MODERNIZAR A ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDESAT	Implantação de TVs digitais; Reestruturação da Redesat.	<ul style="list-style-type: none"> •31 canais digitais implantados (captação, pós produção, exibição e transmissão); •Construção de uma sede em Palmas; •Captação e pós-produção de imagens; •Ferramentas e equipamentos adquiridos de manutenção; •Climatização e mobiliário adquiridos; •76 RTVs Reestruturadas; •Uma CPD/TI estruturada; •Reforma e adequação das sedes regionais; •Rádio estruturada; •Estação Terrena UpLink Reestruturada.
	FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS DA REDESAT	Implantação de uma política de Gestão de Pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> •90% dos servidores entrevistados •Estudo e proposta de viabilidade de Concurso Público entregue •Aumentar de 19,04% para 50% o número de efetivos do quadro geral •Assessoria de comunicação implantada •80% dos colaboradores capacitados

11.2 Perspectivas dos processos:

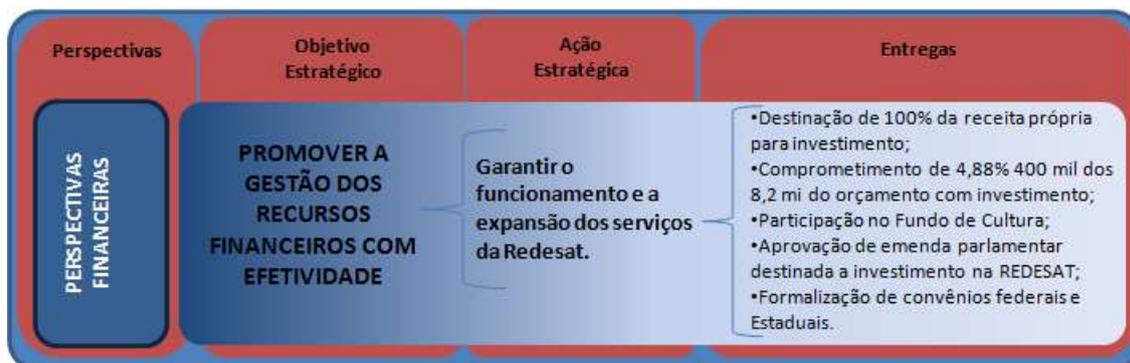
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Ação Estratégica	Entregas
PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS	OTIMIZAR A GESTÃO DE PROCESSOS DA REDESAT	Melhorar a gestão documental; Criar fluxo de processos; Melhorar a gestão patrimonial; Definir de forma clara às atribuições dos departamentos	<ul style="list-style-type: none"> •Fluxograma de atividades dos departamentos criado e implementado; •50 Processos mapeados; •100% dos arquivos e documentos digitalizados; •Gestão patrimonial implantada (aquisição, catalogação, conservação e alienação); •100% das descrições dos departamento e cargos da REDESAT elaboradas.

11.3 Perspectivas do cliente:

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Ação Estratégica	Entregas
PERSPECTIVA DO CLIENTE	PROMOVER A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COM QUALIDADE	Garantir a qualidade e o foco da programação pública da Redesat.	<ul style="list-style-type: none"> •Produção de 100 horas mensais de conteúdos audiovisuais regionais para TV; •20% da programação da rádio com conteúdo para formação cidadã; •Edital de Co-Produção Independente; •Pesquisa qualitativa e quantitativa realizada; •Manual da política de comunicação pública da REDESAT elaborado; •Divulgação dos critérios de comunicação pública da REDESAT à sociedade; •Comitê deliberativo de análise de conteúdo criado.



11.4 Perspectivas financeiras:



12. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A Gestão Estratégica é um método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação.

A Assessoria Técnica e de Planejamento da Fundação Redesat é responsável pelo acompanhamento da gestão estratégica de acordo com as diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, tendo por objetivo, disseminar e implementar, de forma efetiva, entre os gestores da Redesat a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASTEP - Redesat a responsabilidade pela implementação gradual e acompanhamento da gestão estratégica e pela consolidação de seus resultados, fornecendo dados para que a Administração Superior tome decisões e ajuste os rumos da gestão, sempre que necessário.

Cabe ainda à mesma facilitar o processo de execução das iniciativas por meio de articulações entre os técnicos e gestores, visando a efetividade, eficiência e eficácia dos resultados esperados.

Acompanhamento da Gestão Estratégica no âmbito da Assessoria Técnica e de Planejamento da Redesat

O acompanhamento será realizado quadrimestralmente e terá como base duas perspectivas:

- Objetivos estratégicos, por meio das metas e dos Indicadores de resultados;
- Gerenciamento das iniciativas por meio das entregas relevantes.



Como a ASTEP – Redesat vai realizar as Reuniões de Análises Estratégicas – RAE's

As Reuniões de Análises Estratégicas – RAE's são essências no ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAEs é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As referidas reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

A ASTEP adotará como ferramentas de acompanhamento da estratégia reuniões quadrimestrais que terão como finalidade o acompanhamento da evolução dos indicadores e metas dos objetivos que ora estão inseridos no Mapa Estratégico e nas Iniciativas.

Estas reuniões terão foco em objetivos que estão com seus desempenhos abaixo do esperado, em resultados de ações oriundas das reuniões anteriores e eventuais aspectos que possam impactar nas estratégias definidas, evidenciando todas as ações preventivas e corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos de forma a garantir que todas as ações de desvios do plano possam ser implementadas.

As RAE's serão realizadas em três etapas:

1ª Etapa: Reunião entre responsáveis pelos objetivos estratégicos, sendo analisados dados referentes às entregas relevantes das iniciativas e indicadores dos objetivos do Painel de Contribuição e do Mapa Estratégico;

2ª Etapa: Reunião ente Dirigentes setoriais da Redesat, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3ª Etapa: Reunião entre a Presidente e o COMITÊ GESTOR da Estratégia. O nível de informação disponibilizado nesta etapa está adequado para tomada de decisão porque já houve uma avaliação anterior mais profunda, cuja resultante está descrita nos relatórios de análise de estratégia.

A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo são realmente importantes para se verificar:

- a) se a execução está realmente acontecendo;
- b) se a partir dessa execução, é possível identificar os acertos e desafios a transpor; e
- c) permitir a correção ou manutenção das estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

A ASTEP será responsável por:

1. Agendar reuniões com antecedência;



2. Enviar relatório com tempo suficiente para análise;
3. Ser o facilitador das RAEs;
4. Analisar as mudanças de cenário que possam impactar na execução da estratégia;
5. Análise de Causa e Efeito.

O objetivo geral das reuniões de análise estratégica (RAE's) é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

Outros objetivos: Desenvolver uma comunidade de líderes para discutir o desempenho da organização frente à estratégia de forma mais consistente e contínua. Garantir que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização de executar sua estratégia.

Segue abaixo o Processo de Avaliação da Gestão Estratégica proposto pela metodologia do Balance Scorecard – BSC:



O processo de preparação e realização da Reunião de Avaliação Estratégica:

1. Coletar Informações;
2. Preparar Relatório;
3. Preparar Líderes;
4. Realizar a RAE;
5. Comunicação pós RAE.



1. Coletar Informações:

A ASTEP é responsável pela coleta de informações referentes às áreas temáticas que serão avaliadas tendo como foco as seguintes questões:

- **Análise do tema estratégico:**
 - Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?
 - As relações de causa-e-efeito estão se confirmando?
 - É a melhor forma de gerar os resultados que se quer?
- **Análise do Objetivo:**
 - o objetivo reflete o foco da estratégia posta neste tema?
 - como seu desempenho afeta o resultado?
 - qual o impacto nos demais objetivos e qual o *timing*?
- **Análise do indicador e meta:**
 - qual o valor apurado e quais as causas do apurado?
 - qual a projeção de resultado para os próximos períodos?
 - quais são os fatores que influenciam na meta?
 - o que se pode fazer para alavancar esta projeção? Quem?
- **Análise da iniciativa**
 - qual a situação da iniciativa frente ao previsto e porque?
 - quais os impactos dessa situação nos resultados previstos?
 - qual a previsão da execução das próximas fases?
 - como se pode otimizar o uso de recursos e gerar mais resultados?

Uma boa síntese dos resultados da análise qualitativa deve ser composta por várias peças:

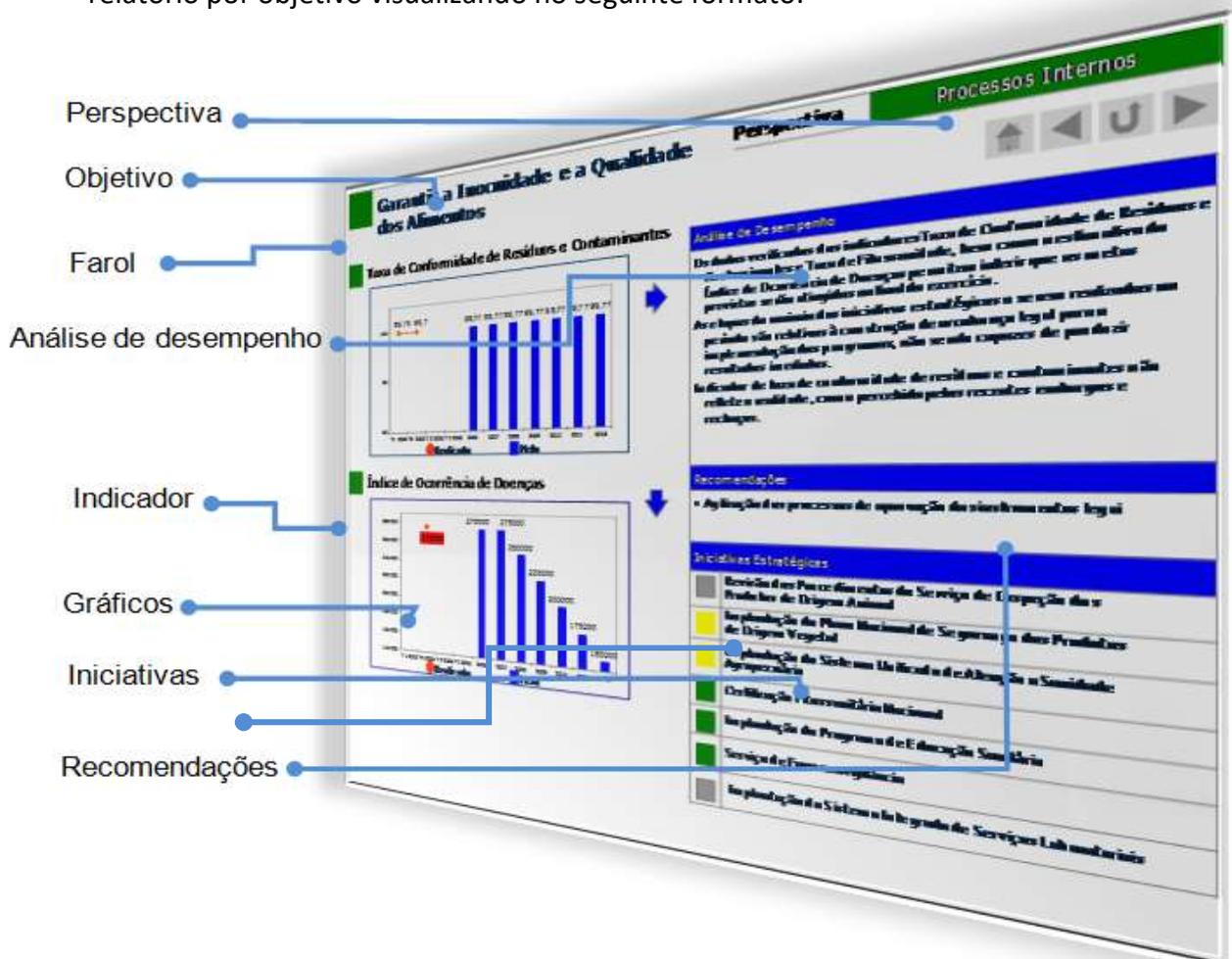
- | | |
|---|-------------------------------------|
| (1) Síntese do resultado atual; | (5) Pontos de atenção; |
| (2) Ligações entre objetivos e indicadores; | (6) Recomendações sobre o processo; |
| (3) Ligações com iniciativas; | (7) Riscos; |
| (4) Potenciais fontes de problemas; | (8) Recomendações sobre metas. |



Exemplo de uma análise da situação da estratégia de uma empresa de transporte

Comentários: Segundo os dados, o nível de entendimento da estratégia pelos empregados está acima do previsto. A apuração ainda é baseada em dados não oficiais pois ainda não foi concluída a pesquisa sobre o entendimento dos empregos (última etapa do projeto de educar os empregados sobre a nossa estratégia). Os resultados mostram que o entendimento dos empregados está aumentando porque os líderes estão usando o mapa estratégico para comunicar de forma constante a estratégia da organização de uma maneira clara e sucinta. A região oeste, no entanto, parece ser nossa potencial fonte de atrasos. O Sr. Batista não tem usado o BSC e não investiu no treinamento dos seus gerentes. O não atendimento das metas deste indicador poderá implicar em desempenhos abaixo do previsto em todos os outros indicadores do mapa mas sobretudo nos indicadores L4 e P1. Foi proposto o uso do BSC para avaliação de desempenho e recompensa dos líderes. Por fim, devemos buscar ser mais agressivos no estabelecimento dos desafios e aumentar a meta para 100% (não serão inclusos os novos empregados com menos de 3 meses de empresa no cômputo do indicador).

Visando estabelecer um modelo de gestão a vista, pode-se elaborar um relatório por objetivo visualizando no seguinte formato:



Após a realização da avaliação, necessário comunicar a RAE, estabelecendo com principal fator de comunicação os seguintes aspectos:

(1) A comunicação deve conter (mínimo):

- Decisões tomadas;
- Responsáveis pela ação;
- Prazo de conclusão.

(2) A comunicação é crítica na implementação da estratégia. Antes de comunicar as decisões é necessário:

- Identificar os conteúdos a serem comunicados;
- Identificar os públicos-alvo de cada um dos conteúdos;
- Elaborar a mensagem conforme especificidades de cada público-alvo.

(3) Contemplar tanto o ambiente externo (produtos, fornecedores, parceiros, etc.) **como o ambiente interno** (responsáveis de negócios, por objetivos estratégicos, gestores de projetos e processos críticos);



13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico Institucional – PEI, da Fundação de Radiodifusão Educativa do Estado do Tocantins – Redesat, teve o importante desafio de elevar a instituição ao nível onde o planejamento é essencial para a busca do modelo de gestão e estrutura que se deseja para o cumprimento da sua missão institucional.

Logo do início foi observado à inexistência de um planejamento na Redesat, mesmo que semelhante para ser um norteador, aumentando assim o desafio dos seus participantes. Os encontros temáticos com a participação dos servidores foram proveitosos à medida que a cada etapa as discussões evoluíam e os membros aprofundavam nos temas e passavam a conhecer profundamente a instituição, sendo estrategicamente importante para o alcance dos resultados.

Implantar a cultura do planejamento e da estratégia é e continuará sendo um desafio a ser encarado com muita seriedade e profissionalismo, pois só assim, nos cenários conjunturais onde os recursos são escassos, a criatividade deve ser latente de modo que o crescimento da instituição em seus vários aspectos como maior credibilidade junto à sociedade, melhor audiência e abrangência, satisfação dos servidores e gestão eficaz, colocará definitivamente a Redesat em posição de destaque.

O PEI foi um trabalho de vital importância para toda a Redesat. Uma vez que ele é um instrumento norteador das ações que, agora, podem ser integradas, melhor planejadas e executadas com vistas ao alcance da missão.

Durante a elaboração do PEI foi possível observar a necessidade da Redesat em avançar tecnologicamente para poder atingir com qualidade a sociedade tocantinense. Para que a missão institucional possa ser cumprida é necessário planejamento e investimentos na área de geração e retransmissão de sinal de TV e geração de sinal de Rádio com a qualidade que o mercado broadcasting oferece e a sociedade cada vez mais criteriosa e celetista exige.

A digitalização do sinal da TV tem sido pauta de muitas discussões nos últimos anos, mas para que o novo formato de sinal chegue até os lares dos cidadãos do estado até 2018 ano que haverá o apagão analógico, é preciso focar os esforços para estruturação física e de pessoal para a busca dos resultados, e isso ficou demonstrado claramente no Planejamento Estratégico da Redesat.

Construir o Planejamento Estratégico Institucional – PEI da Redesat de forma coletiva e participativa tornou-se um processo desafiador, uma vez que é o primeiro planejamento nestes moldes, o que já representa um avanço na gestão da Fundação Redesat. Para que isso fosse possível, nas reuniões de trabalho buscamos dar voz a todos os setores, contemplando assim, as particularidades de cada um.



Neste período de construção do PEI, foi possível analisar fatos, criar cenários, bem como refletir quais valores relevantes que pudessem contribuir para o futuro da instituição.

Colocar em prática o PEI será o grande desafio para os próximos anos, o que exigirá bastante esforço da equipe. Para tanto, faz-se necessário a participação efetiva de todos no processo de condução dos objetivos e ações para assim, alcançar as metas estabelecidas, resultando em um modelo de gestão ágil, eficiente com resultados práticos e tangíveis, vislumbrando a visão de futuro, que é “ser referência em comunicação pública”.



14. BIBLIOGRAFIA

- FERNANDES, Cláudio A. **Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica: um estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/12736/>. Acesso em: 04/11/2007.
- GERBER, Michael. E. **Empreender fazendo a diferença.** Fundamento: São Paulo, 2004.
- GLADWELL, Malcolm. **Palestra no TED. Technology, Entertainment, Design.** Monterey, Califórnia, Estados Unidos. Fevereiro de 2004. Disponível em: <http://www.ted.com/index.php/speakers/view/id/21>. Acesso em: 01/06/2007.
- The Ketchup Conundrum.** Setembro de 2004. Disponível em: <http://www.gladwell.com>. Acesso em: 30/11/2007.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª Edição. São Paulo : Atlas, 1998.
- LEV, Baruch. **Intangibles: Management, Measurement and Reporting.** Brookings Institution : Washington DC, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.
- INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 4rd Edition* (PMI, 2008). Almeida, Norberto. **Metodologia de gerenciamento de portfólio: teoria e pratica.** Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.
- Young, Trevor L., **Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos;** tradução de Henrique Amat Rêgo Paulo: Clio Editora, 2008.
- Prado, Darci Santos. **Gerenciamento de portfólios, programas e Projetos nas Organizações.** Nova Lima, editoração: INDG. 2012.
- Robert S. Kaplan e David P. Norton. **A execução Premium** (tradução de Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro. Elsevier, 2008
- Cleland David. & Ireland, David. **The Project Manager's Portable Handbook.** New York: Mc Graw-Hill Inc., 2000;
- Goldratt, Eliyahu. **Critical Chain. Great Barrington: The North River Press, 1997.**
- Kerzner, Harold. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling .9th** edition. New York: John Willey & Sons, 2006;





Fundação Radiodifusão Educativa
REDESAT



Meredith, Jack & Mantel, Samuel. ***Project Management: a managerial approach***. New York: John Willey & Sons Inc, 2000;

Project Management Institute. ***Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 3rd ed.2004***. Newtown Square: PMI, 2004;

Vargas, Ricardo. **Plano de Projeto** -3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

