



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DO TOCANTINS - DERTINS

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O ponto focal da estratégia, a formulação da missão e da visão, levam as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los numa perspectiva mais abrangente. O Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades prioritárias de uma instituição, dotando-as de senso de unidade, direção e propósito, facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

Pode-se considerar um Plano Estratégico como um conjunto coerente de prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Nesse sentido o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Tocantins, reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na área de Transporte e Logística do Estado, visando à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas do DERTINS e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas as condições orçamentárias do Estado, fazendo com que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para sua elaboração foram utilizadas as técnicas de construção da identidade institucional (missão, visão e valores institucional), a identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a construção de cenários, a definição de objetivos estratégicos e seus indicadores, a elaboração dos planos setoriais de ação e o processo de avaliação e controle do plano.





1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

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

FORMULAR, IMPLEMENTAR, ASSEGURAR E AVALIAR POLÍTICAS, NORMAS, PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS, BEM COMO SOLUÇÕES ADEQUADAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PESSOAS E BENS E AINDA, O SISTEMA RODOVIÁRIO ESTADUAL E SUA INTEGRAÇÃO COM OS MODAIS, OBJETIVANDO UM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E SOCIOECONÔMICO.

VISÃO:

SER O EIXO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM GESTÃO DE TRANSPORTE COM PADRÕES DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE.

VALORES:

EXCELÊNCIA

TRANSPARÊNCIA

ÉTICA

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

PESSOAS

GESTÃO DE QUALIDADE

COMPROMETIMENTO





2. ANÁLISE DE AMBIENTE:

d. 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.

e. Diagnóstico externo: consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição.

Foi feita a análise, com a finalidade de considerar as fraquezas e forças internas do DERTINS e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise SWOT de forma participativa onde houve uma contribuição de vários setores na formulação da matriz.

MATRIZ SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Liderança;- Presença de técnicos qualificados;- Controle de processos;- Imagem e reputação;- Serviços de terceiros	<ul style="list-style-type: none">- Quadro pessoal incompleto;- Comunicação interna;- Pouco treinamento dos colaboradores;- Falta de implementação de um regimento interno
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Possibilidade de convênios;- Parcerias com a sociedade organizada;- Boa prestação de serviço (respeito e confiabilidade);- Bom relacionamento inter / intra setorial	<ul style="list-style-type: none">- Regularidade fiscal;- Entraves burocráticos na política;- Ingerências externas





Elaboração da Árvore de Problemas:

Apresentamos aos servidores do DERTINS 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.

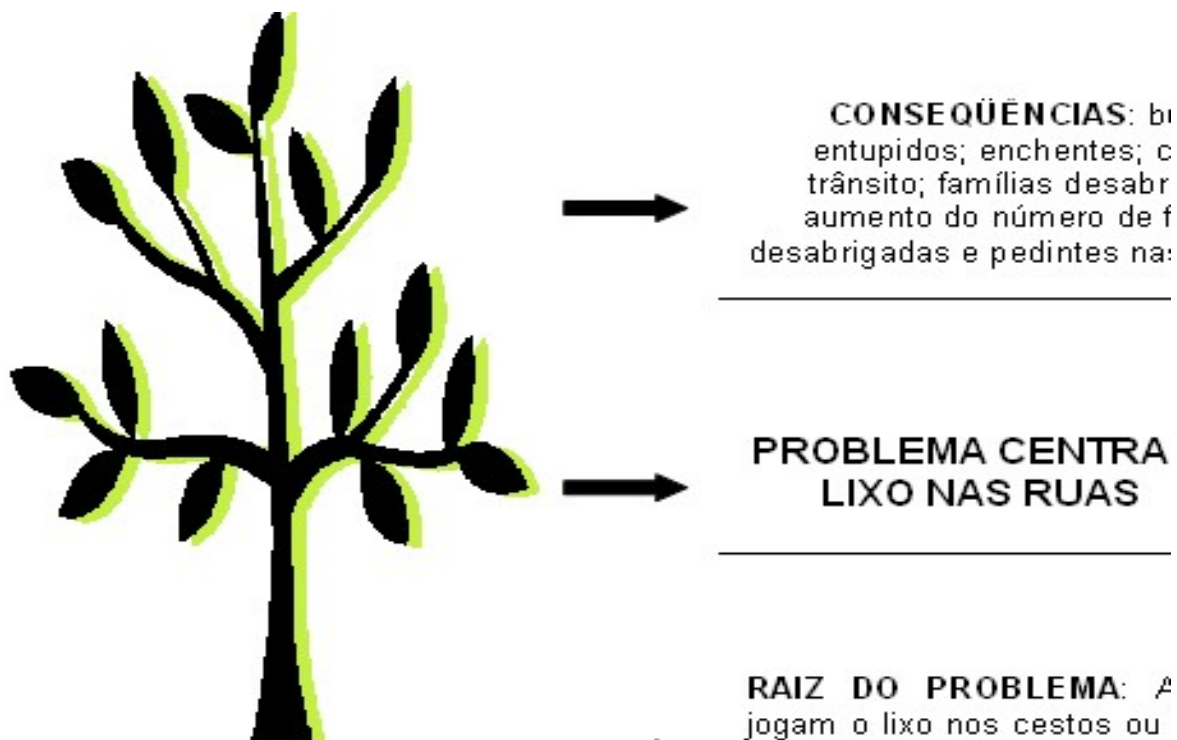
Obs.:

- 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 Árvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da árvore de problemas apresentamos com estrutura 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 (neg.) será substituído por uma solução (pos.). Teremos então:

Causas ➡ Meios e Efeitos ➡ Fins

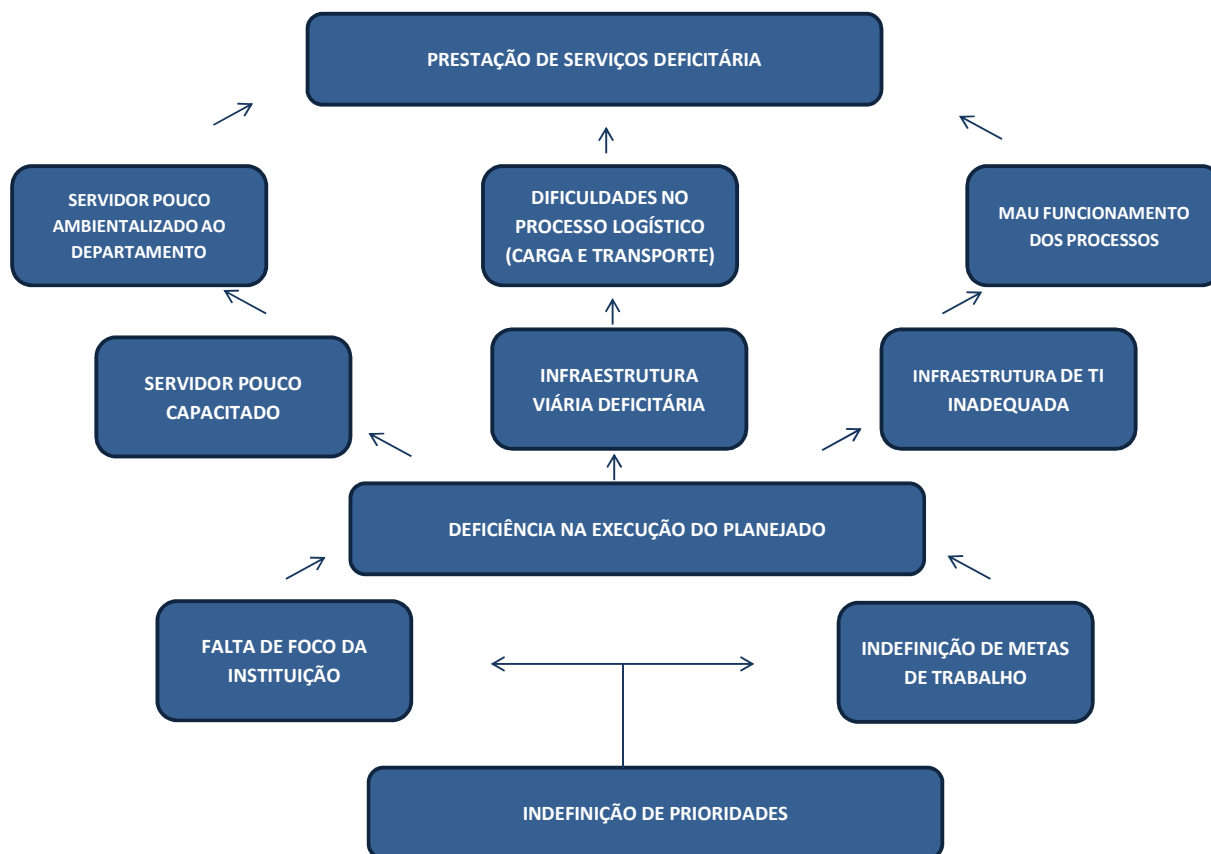
- Transformar o problema central da árvore de problemas em um objetivo desejado;
- Transformar as causas em meios para alcançar o objetivo. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos

- Transformar os efeitos ou conseqüências em fins, ou seja, os objetivos que serão alcançados em um prazo maior.



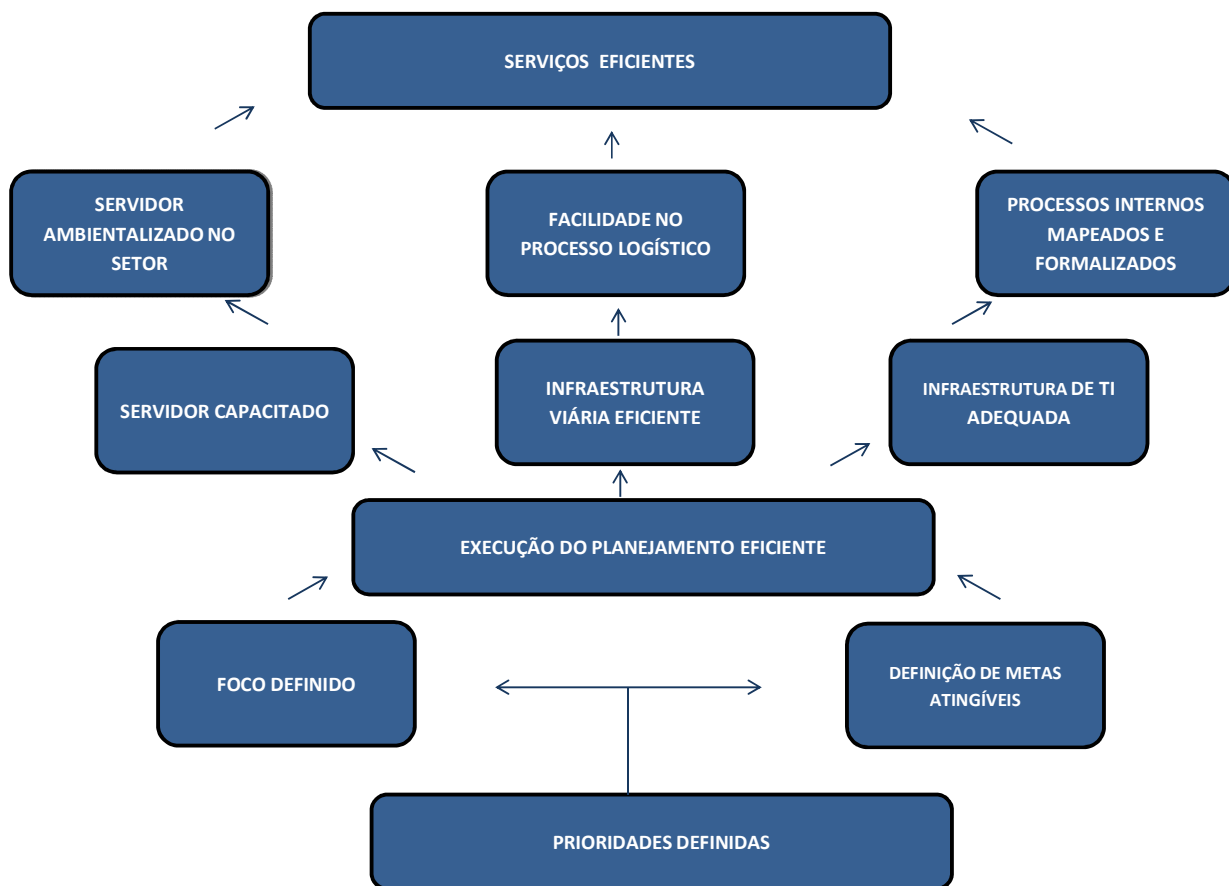


ÁRVORE DE PROBLEMAS GERAL



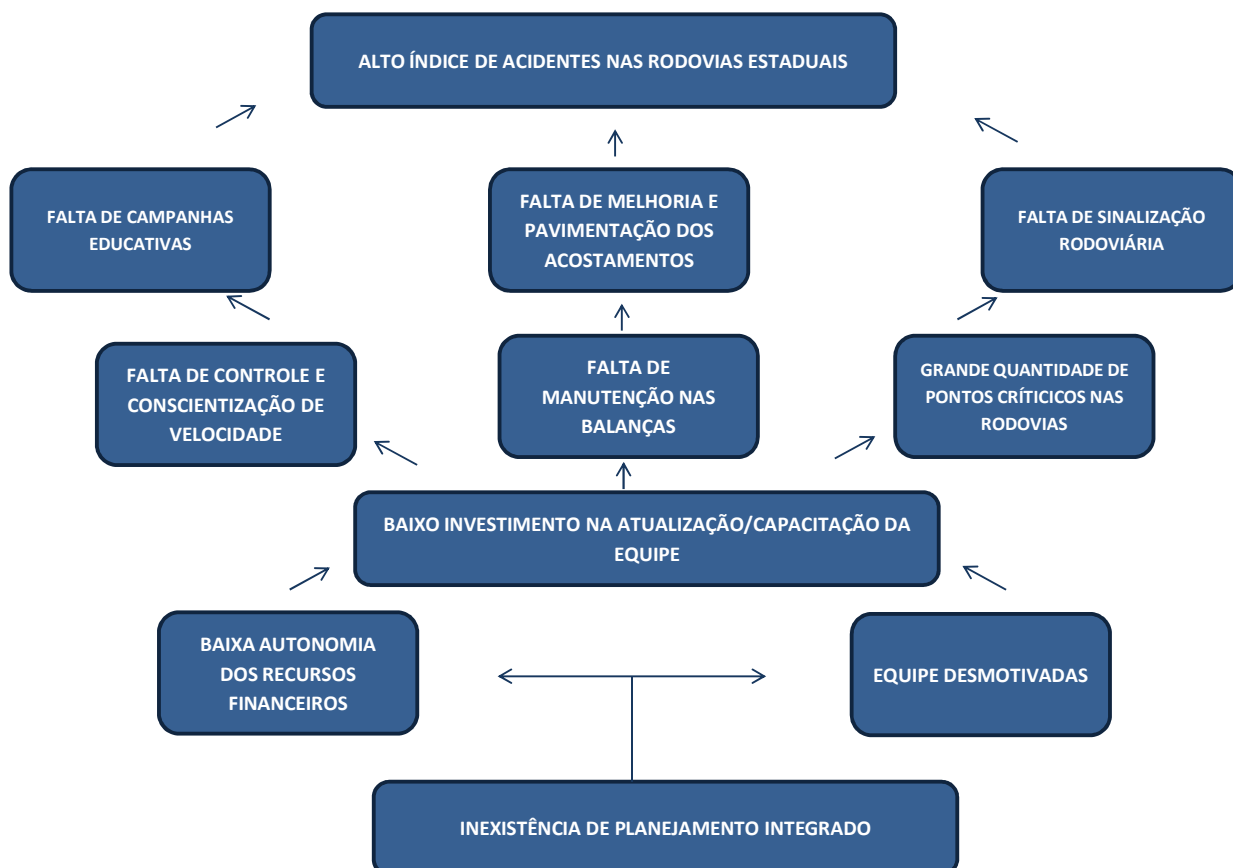


ÁRVORE DE SOLUÇÕES



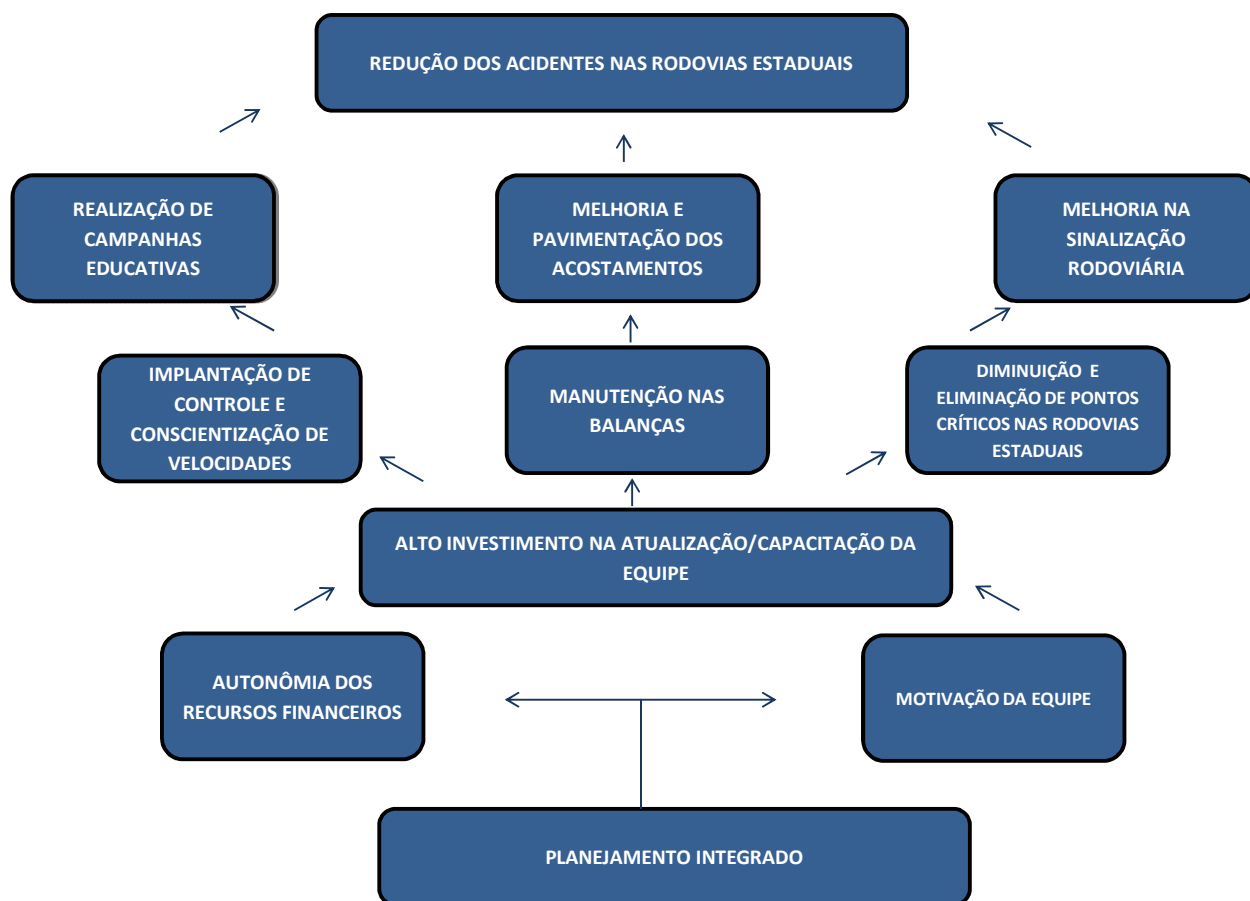


ÁRVORE DE PROBLEMAS SETORIAL





ÁRVORE DE SOLUÇÕES





DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS: Para construção dos objetivos estratégicos do DERTINS, iniciamos realizando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e 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 empresa e funcionar como condutores do caminho da visão.

Funcionalmente, os objetivos precisam 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, atingido 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 planejamento estratégico.
- Contribuem para que o 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 um 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 pelos setores, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DO DERTINS:

OBJETIVO 1	MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
OBJETIVO 2	APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO
OBJETIVO 3	GARANTIR A AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS
OBJETIVO 4	FORTALECER O SISTEMA DE LOGÍSTICA VIÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS
OBJETIVO 5	ASSEGUAR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA





DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

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

TEMA 1: MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA VIÁRIA

Objetivo Estratégico:

1. FORTALECER O SISTEMA DE LOGÍSTICA VIÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS

Descrição do Objetivo: Melhorar a infraestrutura viária de modo a facilitar o desenvolvimento logístico e o escoamento da produção agroindustrial. Dotar o Estado do Tocantins de infraestrutura adequada necessária ao desenvolvimento econômico por meio da pavimentação das rodovias coletoras, estratégicas para o sistema de transportes de bens e pessoas com qualidade. Melhorar as condições de mobilidade e de acessibilidade da população tocantinense a partir da melhoria operacional e fluidez do trânsito nas rodovias estaduais e federais delegadas. Aumentar a segurança e a capacidade de transporte das rodovias da malha viária estadual e federal delegada.

TEMA 2: FORTALECER A GESTÃO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico:

2. MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Descrição do Objetivo: Garantir que os servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos Servidores para viabilizar a execução da estratégia.

Objetivo Estratégico:

3. APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Descrição do Objetivo: Aprimorar o processo de gestão de TI, promover o nível de maturidade de governança em TI no âmbito do DERTINS, Promover a segurança de TI e comunicação, promover e estimular a adoção, criação e utilização de softwares padronizados.

Objetivo Estratégico:

4. GARANTIR A AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS





Descrição do Objetivo: Buscar a unicidade e a integração deste departamento através de um manual de orientações para todos os tipos de tramitação dos processos administrativos e assegurar o cumprimento dos deveres de cada departamento.

Objetivo Estratégico:

5. ASSEGURAR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA.

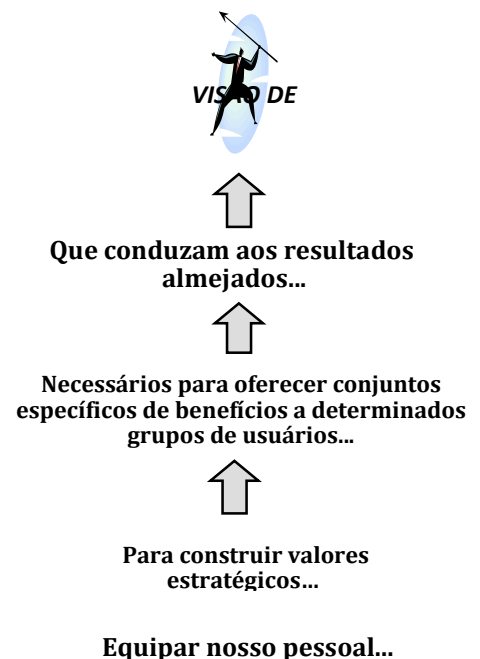
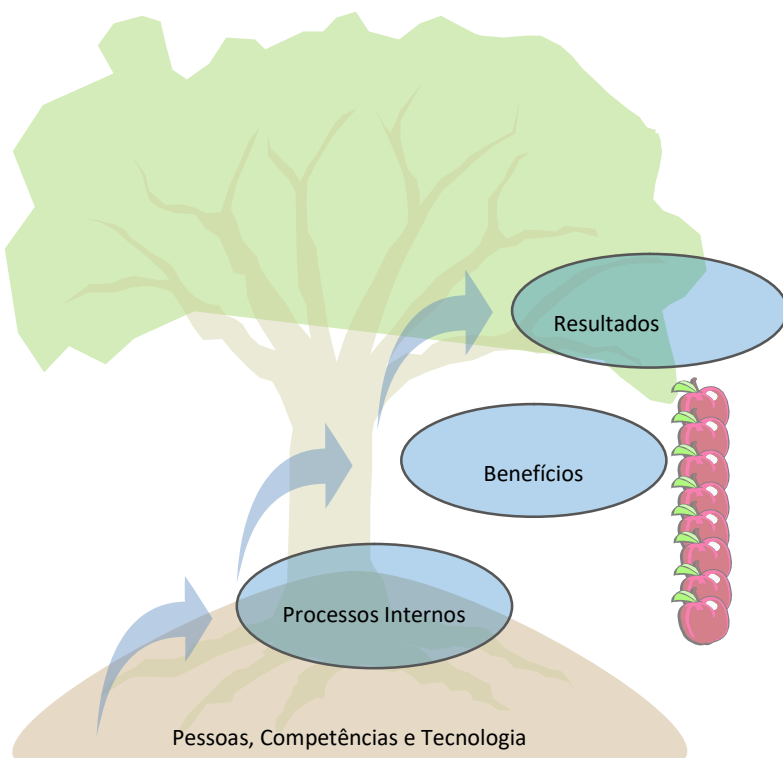
Descrição do Objetivo: Promover ações orçamentárias visando assegurar recursos que viabilizem as ações e metas necessárias à execução da Estratégia. Garantir a disponibilização dos recursos orçamentários necessários para a execução dos projetos estratégicos, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.

Elaboração do Mapa Estratégico

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 estratégico do DERTINS tiveram as seguintes diretrizes operacionais:

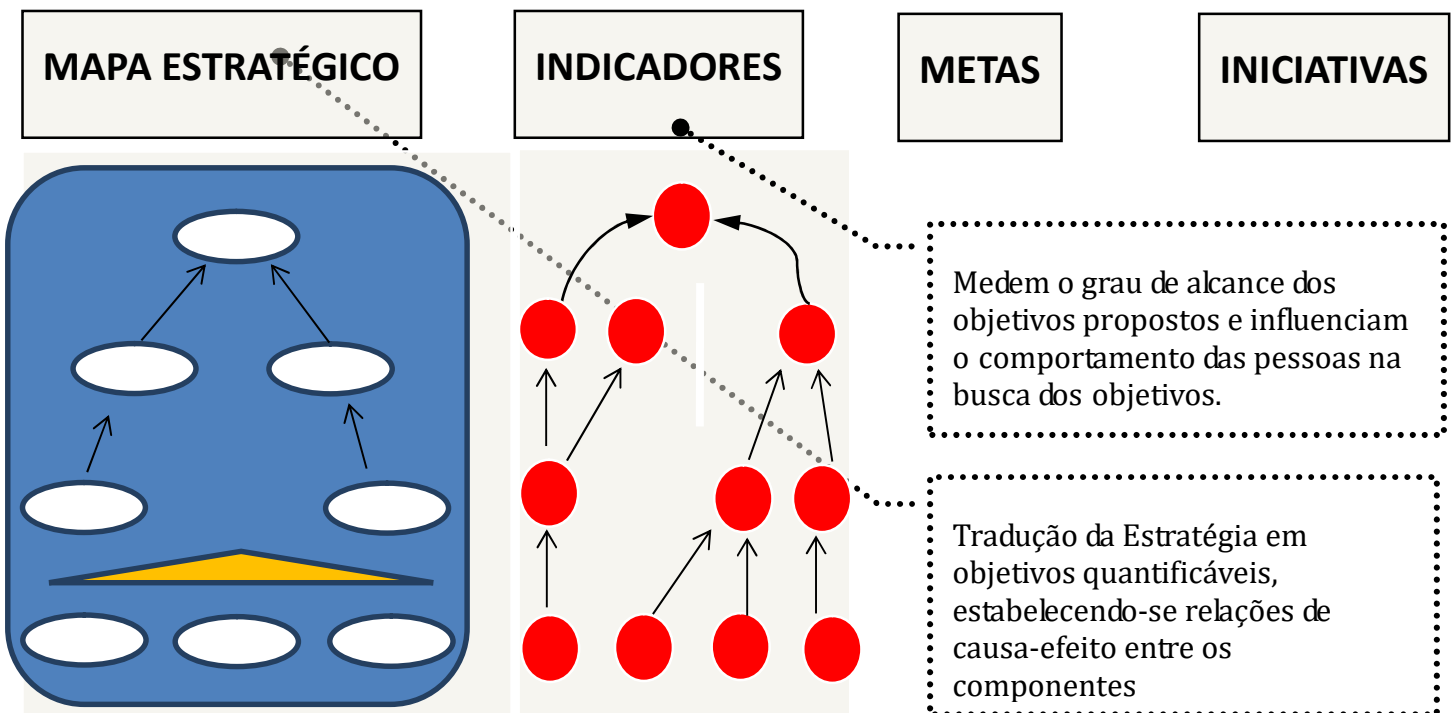
LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO





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





MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

VISÃO
DE
FUTURO

SER O EIXO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM GESTÃO DE TRANSPORTE COM PADRÕES DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE



ATUAÇÃO
INSTITUCIONAL

FORTALECER O SISTEMA DE LOGÍSTICA VIÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS

MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO



EFICIÊNCIA
OPERACIONAL

GARANTIR A AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS

ASEGURAR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS DA





INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Objetivo Estratégico :

➤ MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nome do indicador: Percentual de Servidores Capacitados

Definição: Relaciona as capacitações realizadas com os servidores do DERTINS com o intuito de elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional para viabilizar a execução dos serviços prestados.

Intenção: O indicador medirá a ocorrência de capacitação para comprometimento e motivação dos colaboradores do DERTINS

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{NSC}{NTS} \times 100 = \%$$

Onde:

NSC = Número de Servidores Capacitados

NTS = Número Total de Servidores

Unidade de medida: Porcentagem

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Status do indicador: Não disponível até a presente data

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano.

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas





2. Objetivo Estratégico:

➤ **APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Nome do indicador: Número de sistemas de gestão de trabalho implantado

Definição: Mapear e modernizar os sistemas de trabalho de Ti do DERTINS. Está relacionado à estruturação da tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir disponibilidade dos sistemas essenciais à execução das estratégias de trabalho.

Intenção: O indicador medirá a melhoria nas atividades de trabalho com a implantação e avaliação dos sistemas de TI do órgão.

Fórmula de Cálculo:

= *Número de sistemas de gestão implantados*

Unidade de medida: Contagem simples

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerência de Tecnologia da Informação

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: Gerência de Tecnologia da Informação





3. Objetivo Estratégico:

➤ GARANTIR A AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS

Nome do indicador: Percentual de Processos Mapeados/Normalizados

Definição: Consiste em otimizar os processos internos do DERTINS, utilizados como ferramenta gerencial analítica e de comunicação. A intenção é ajudar a melhorar os processos existentes e implantar uma nova estrutura voltada para processos. Essa análise estruturada permitirá a redução de custos e tempo no desenvolvimento dos serviços prestados, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar um melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Intenção: O indicador medirá a melhoria nas atividades de trabalho com a otimização dos processos internos.

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{PIM + PIDR + PIO + PIN}{NTPI} \times 100 = \%$$

Onde:

PIM = Processos Internos Mapeados

PIDR = Processos Internos Desenhados ou Redesenhados

PIO = Processos Internos Otimizados

PIN = Processos Internos Normalizados

NTPI = Número Total Processos Internos

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Final do exercício de cada ano

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças

Status do indicador: Não disponível até a presente data





Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Finanças

4. Objetivo Estratégico :

➤ **ASSEGURAR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA**

Nome do indicador: Índice de execução dos objetivos estratégicos

Definição: Mede o percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor disponibilizado.

Intenção: Verifica o índice de orçamento executado nas iniciativas estratégicas em relação ao orçamento estratégico disponibilizado.

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{VEOE}{VD} \times 100 = \%$$

Onde:

VEOE = Valor Executado nos Objetivos Estratégicos

VD = Valor Disponibilizado

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Superintendência de Administração e Finanças

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano





Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Finanças

5. Objetivo Estratégico:

➤ FORTALECER O SISTEMA DE LOGÍSTICA VIÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS

Nome do indicador 1: Quilômetros de Rodovias Pavimentadas

Definição: Mede a quantidade de rodovias pavimentadas pelo DERTINS no Estado do Tocantins em atendimento ao objetivo estratégico de fortalecimento do sistema viário.

Intenção: Verificar a quantidade em quilômetros de rodovias pavimentadas.

Fórmula de Cálculo:

= Nº de quilômetros de Rodovias Pavimentadas

Unidade de medida: Quilômetros

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Superintendência de Construção e Fiscalização de Obras Rodoviárias

Status do indicador: Não disponível até a presente data

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Construção de Obras Rodoviárias

Nome do indicador 2: Quilômetros de Rodovias Restauradas

Definição: Mede a quantidade de rodovias restauradas pelo DERTINS no Estado do Tocantins em atendimento ao objetivo estratégico de fortalecimento do sistema viário.

Intenção: Verificar a quantidade em quilômetros de rodovias restauradas, recuperadas e mantidas.





Fórmula de Cálculo:

= *Número de quilômetros de rodovias restauradas*

Unidade de medida: Quilômetros

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Superintendência de Operação e Conservação

Status do indicador: Não disponível até a presente data

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Operação e Conservação, Residências Rodoviárias

Nome do indicador 3: Quilômetros de Rodovias Sinalizadas

Definição: Mede a quantidade de rodovias sinalizadas e mantidas como segura pelo DERTINS no Estado do Tocantins em atendimento ao objetivo estratégico de fortalecimento do sistema viário.

Intenção: Verificar a quantidade em quilômetros de rodovias sinalizadas e fiscalizadas.

Fórmula de Cálculo:

= *Número de quilômetros de rodovias sinalizadas*

Unidade de medida: Quilômetros

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Superintendência de Operação e Conservação

Status do indicador: Não disponível até a presente data

Data para disponibilização do indicador: Final do exercício de cada ano

Polaridade: Quanto maior, melhor.

Tipo de indicador: Tendência





Fonte de dados: Diretoria de Engenharia de Tráfego e Segurança Rodoviária, Batalhão de Polícia Rodoviária Estadual e de Divisas - BPMRED

DEFINIÇÃO DAS METAS POR OBJETIVO:

1. Objetivo Estratégico :

- **MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0	280	280	280	286

2. Objetivo Estratégico :

- **APRIMORAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0	10	10	10	7

3. Objetivo Estratégico :

- **GARANTIR A AGILIDADE NOS TRÂMITES DOS PROCESSOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS**

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0	3	3	3	3





4. Objetivo Estratégico :

- **FORTALECER O SISTEMA DE LOGISTICA VIÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS**

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0 Km	400	400	400	400

5. Objetivo Estratégico :

- **ASSEGURAR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA**

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0%	25%	25%	25%	25%

Propostas de ações DEFINIÇÃO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO:

- Capacitação de servidores
- Implementação do regimento interno
- Adequação dos sistemas de gestão de trabalho às necessidades do órgão
- Implementação e otimização da gestão de processos
- Pavimentação de rodovias em parceria
- Construção e reforma de obras de arte especial
- Aprimoramento da gestão ambiental das obras rodoviárias
- Pavimentação de rodovia estadual – PDRIS
- Fiscalização de obras hídricas
- Elaboração de projetos
- Suporte logístico para gerenciamento do transporte – PDRIS
- Gerenciamento de pavimento
- Apoio à capacidade de gerência do transporte – PDRIS
- Recuperação e manutenção da malha viária não pavimentada
- Recuperação e manutenção da malha viária pavimentada
- Assistência e manutenção às residências rodoviárias
- Recuperação de acessos municipais e vias urbanas em parcerias





- Melhoria nas estradas vicinais nas regiões centro-oeste, sudeste e noroeste – PDRIS
- Restauração e manutenção de estradas estaduais pavimentadas – PDRIS
- Operacionalização dos postos de pesagem e fiscalização rodoviária
- Promoção da segurança nas rodovias estaduais e educação para o trânsito
- Implantação e manutenção de sinalização nas rodovias estaduais
- Policiamento e fiscalização de trânsito rodoviário
- Alinhar o planejamento orçamentário aos objetivos estratégicos

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 Diretoria de Gestão Operacional do DERTINS 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 do DERTINS a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à DGEO - DERTINS 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 DGEO do DERTINS

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 DGEO vai realizar as Reuniões de Análises Estratégicas – RAE's

As Reuniões de Análise Estratégicas – RAE's são as essências do 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 Diretoria de Gestão Operacional 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 responsável pelos objetivos setoriais, 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 do DERTINS, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3ª Etapa: Reunião entre Secretário 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 Diretoria de Gestão Operacional 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 Score Card – 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 **DGEO** 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 resultado 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 a 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 por quê?
 - 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;
- (2) Ligações entre objetivos e indicadores;
- (3) Ligações com iniciativas;





- (4) Potenciais fontes de problemas;
- (5) Pontos de atenção;
- (6) Recomendações sobre o processo;
- (7) Riscos;
- (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 empregados (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).





- Perspectiva
- Objetivo
- Farol
- Análise de desempenho
- Indicador
- Gráficos
- Iniciativas
- Recomendações

Garantir a inocuidade e a Qualidade dos Alimentos

Taxa de Conformidade de Resíduos e Contaminantes

Ano	Realizado	Meta
2016	99,75	99,7
2017	99,77	99,77
2018	99,77	99,77
2019	99,77	99,77
2020	99,77	99,77
2021	99,77	99,77
2022	99,77	99,77

Índice de Ocorrência de Doenças

Ano	Realizado	Meta
2016	215000	215000
2017	215000	215000
2018	215000	215000
2019	215000	215000
2020	215000	215000
2021	215000	215000
2022	215000	215000

Análise de Desempenho

Os dados verificados dos indicadores Taxa de Conformidade de Resíduos e Contaminantes e Taxa de Fitossanidade, bem como a estimativa do Índice de Ocorrência de Doenças permitem inferir que as metas previstas serão atingidas ao final do exercício.

As etapas da maioria das iniciativas estratégicas a serem realizadas no período são relativas à construção de arcabouço legal para a implementação dos programas, não sendo capazes de produzir resultados imediatos.

Indicador de taxa de conformidade de resíduos e contaminantes não reflete a realidade, como percebido pelos recentes embargos e rechaços.

Recomendações

- Agilização dos processos de aprovação dos instrumentos legais

Iniciativas Estratégicas

- Revisão dos Procedimentos do Serviço de Inspeção dos Produtos de Origem Animal
- Implantação do Plano Nacional de Segurança dos Produtos de Origem Vegetal
- Implantação do Sistema Unificado de Atenção a Sanidade Agropecuária
- Certificação Fitossanitária Nacional
- Implantação do Programa de Educação Sanitária
- Serviço de Farmacovigilância
- Implantação do Sistema Integrado de Serviços Laboratoriais





Considerações Finais

Sabe-se que ao longo do desenvolvimento da humanidade o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar diversos produtos onde as necessidades existem, facilitando as vidas das pessoas e propiciando maior conforto a sociedade. O transporte é considerado instrumento fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

A ampliação do comércio internacional tem acontecido de forma inevitável em virtude da globalização, que impulsiona as exportações do mercado interno. Desta forma o sistema logístico acaba tendo que acompanhar tal crescimento, oferecendo suporte aos negócios e auxiliando no sucesso do comércio. Os modais de transporte são parte indispensável nesse processo logístico, promovendo a chegada da mercadoria ao seu destino estabelecido. Mesmo com os avanços da tecnologia, o transporte é fundamental para que o processo logístico seja concluído.

Cabe ao Estado, a organização do transporte para um bom desenvolvimento da logística, anulando as deficiências encontradas na infraestrutura através de um planejamento sistêmico. Assim sendo, o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Tocantins vem criando iniciativas de modernização do setor de transporte e logística com ações e resultados do Governo do Estado para sociedade tocaninense por meio da implementação de um plano estratégico que possibilite investir em uma logística adequada e que permitam com que os resultados do Governo possam estar dentro do plano de desenvolvimento do Estado.

O Planejamento estratégico do DERTINS não irá controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderá influenciá-lo. O principal propósito é providenciar os meios para que os objetivos e metas sejam alcançados, servindo de base para as demais funções.

Destaca-se também sua relevância como uma ferramenta útil para a gestão do DERTINS, por ser um instrumento que contém decisões antecipadas de como atuará para o cumprimento de sua missão de **FORMULAR, IMPLEMENTAR, ASSEGURAR E AVALIAR POLÍTICAS, NORMAS, PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS, BEM COMO SOLUÇÕES ADEQUADAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PESSOAS E BENS E AINDA, O SISTEMA RODOVIÁRIO ESTADUAL E SUA INTEGRAÇÃO COM OS MODAIS, OBJETIVANDO UM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E SOCIOECONÔMICO**, gerando assim uma imagem positiva do Governo. Em virtude disso, o planejamento estratégico do DERTINS se objetiva também a motivação dos servidores, gerentes e diretores para o cumprimento do papel organização, fortalecendo o trabalho em equipe, fazendo com que haja um aumento da sua capacidade produtiva através da mobilização dos esforços para consecução dos objetivos compartilhados.





O presente planejamento foi elaborado de maneira participativa e como direcionador do caminho que este órgão deve seguir para o presente por ser uma estratégia própria, isto é, uma visão de como o DERTINS precisa funcionar hoje para o melhor Futuro. Foi Elaborado com base em uma visão do futuro e mais importante ainda, descrevendo uma estratégia para chegar lá.

O grande desafio do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Tocantins por meio de seus gestores e servidores é colocar esse plano em ação, por observar-se que o mesmo inspira os desejos de toda a organização, e que o planejamento não somente deve ser feito, mas tem que ser executado, avaliado, monitorado e controlado e se necessário replanejado para o alcance dos resultados esperados.

Em fim esse planejamento define de que maneira o DERTINS aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral em longo prazo, servirá de auxílio nas tomadas de decisões para que evitem possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.





BIBLIOGRÁFIA

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;

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.





Departamento de Estradas de Rodagem
do Estado do Tocantins (Dertins)



***“É PRECISO TORNAR A ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE PREVER AS TEMPESTADES. DE TRANSPÔ-LAS
E, POR FIM, DE NAVEGAR À FRENTE DELAS.”***

Peter Drucker

