

ITERTINS

INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DO TOCANTINS



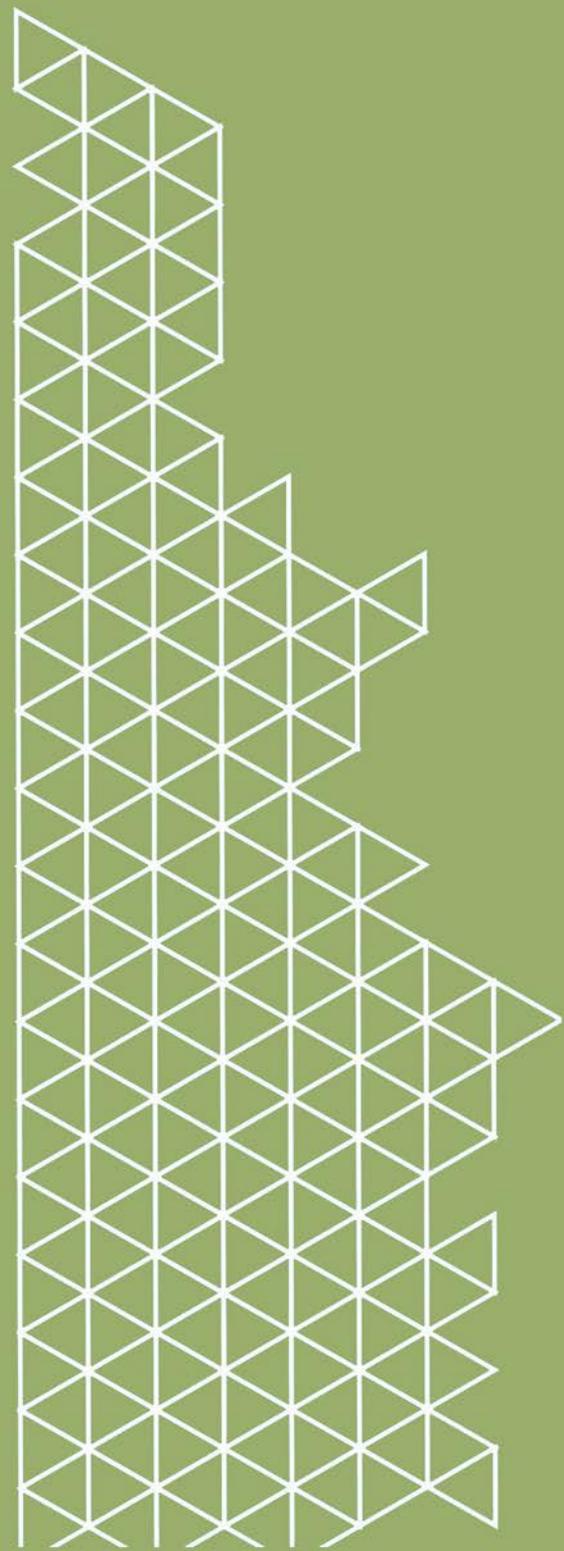
2016 - 2020

Planejamento Estratégico do Instituto de Terra do Estado do Tocantins



GOVERNO DO
TOCANTINS
MAIS PERTO DE VOCÊ





"Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes."
(Peter Drucker)

Marcelo de Carvalho Miranda
GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS

Claudia Lélis
VICE-GOVERNADORA DO ESTADO DO TOCANTINS

Júlio César Machado
PRESIDENTE DO ITERTINS

Celso Eraldo Ayres Arruda
VICE - PRESIDENTE DO ITERTINS

Jelciane da Silva
COORDENADORA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Romildo Leite Dias
MODERADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Gerente de Gestão para Resultados da Secretaria de Planejamento e Orçamento



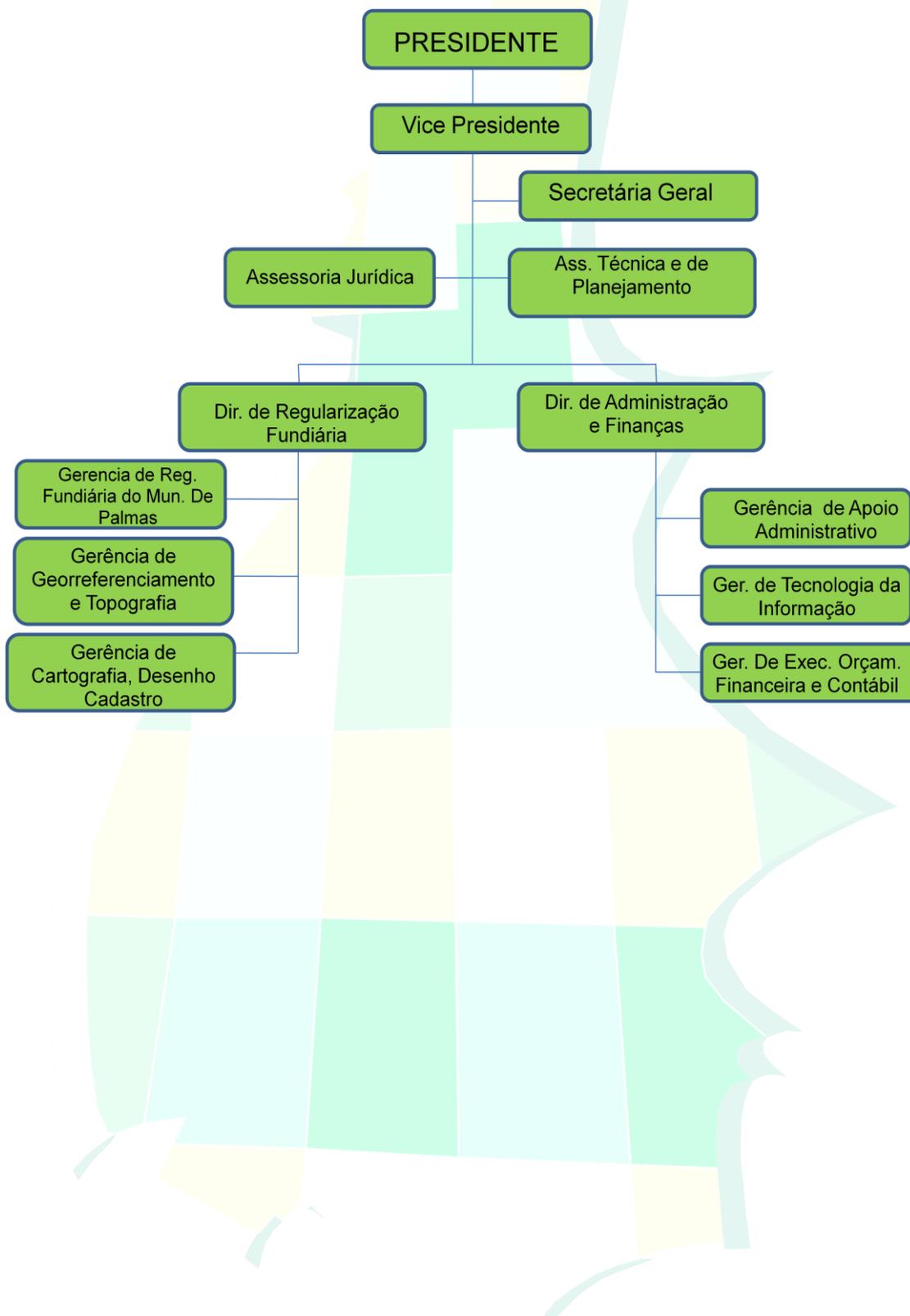
Equipe Técnica

Édina Maria da Silva Costa
Edivan Fonseca Milhomen
Eliane de Oliveira Silva
Elias Dias Gonçalves
Francisca de Araújo Silva
Izabel José Dionísio Alves
Jelciane da Silva
João Batista Vieira Noletto
Lucas Oliveira Lima
Luciano Silva dos Santos
Osvaldo Lopes de Carvalho
Renatto P. Mota
Sileuda Oliveira Fonteles
Valdonez Sobreira de Lima
Wilton Marcial Arantes
Wisley Cardoso Sardinha



ORGANOGRAMA

Lei 2.986 de 13 de julho de 2015



SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL | 9 |
| 2.1. MISSÃO: | 9 |
| 2.2. VISÃO: | 9 |
| 2.3. VALORES: | 9 |
| 3. ANÁLISE DE AMBIENTE:..... | 10 |
| 4. ELABORAÇÃO DA ÁRVORE DE PROBLEMAS | 11 |
| 5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS | 17 |
| 5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DO ITERTINS | 18 |
| 6. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS | 19 |
| 6.1 PERSPECTIVA DE RESULTADOS: BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE..... | 19 |
| 6.2 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM: MODERNIZAR A GESTÃO.... | 19 |
| 6.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E FINANCEIROS: FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL..... | 19 |
| 7. MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS | 23 |
| 8. INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 24 |
| 8.1 PROMOVER A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA | 24 |
| 8.2 PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DO ITERTINS..... | 26 |
| 8.3 PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS..... | 29 |
| 8.4 PROMOVER A AGILIDADE E CONFORMIDADE DOS PROCESSOS..... | 29 |
| 8.5 OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS..... | 33 |
| 8.6 MELHORAR A CAPTAÇÃO E EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS..... | 35 |
| 9. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA..... | 37 |
| 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 44 |
| 11. BIBLIOGRAFIA..... | 46 |
| ANEXO I: PLANO DE AÇÃO 2016-2020. | |



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DO TOCANTINS - ITERTINS

1. INTRODUÇÃO

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 é a formulação da missão e da visão que leva 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 críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

Pode-se considerar um Plano Estratégico como um conjunto coerente de grandes 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 Instituto de Terras do Estado do Tocantins, reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na área de regularização fundiária do estado em um período de 05 (cinco) anos, 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 ITERTINS e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas às 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.



2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

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 sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos?”

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?”

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.

2.1 MISSÃO:

EXECUTAR A POLÍTICA AGRÁRIA DE REGULARIZAÇÃO E ORDENAMENTO FUNDIÁRIO, AOS OCUPANTES E PROPRIETÁRIOS DETENTORES DE IMÓVEIS RURAIS, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA, A LEGALIDADE E A OUTORGA DO TÍTULO DEFINITIVO DE DOMÍNIO.

2.2 VISÃO:

SER RECONHECIDO COMO EXCELÊNCIA EM REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA.

2.3 VALORES:

GESTÃO RESPONSÁVEL

IMPESSOALIDADE

ÉTICA

TRANSPARÊNCIA

COMPROMETIMENTO

LEGALIDADE

EFICIÊNCIA

MORALIDADE

PROFISSIONALISMO

PUBLICIDADE



3. ANÁLISE DE AMBIENTE:

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 divididos grupos setoriais, com a finalidade de analisar as fraquezas e forças internas do ITERTINS e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise SWOT de forma participativa nas plenárias com servidores de todos os setores que contribuíram reciprocamente em sua formulação.

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1- Diversidade técnica da equipe;2- Comprometimento de servidores;3- Profissionais qualificados nas áreas que atuam;4- Transparência nos atos;5- Processos mais fundamentados e de maior segurança jurídica e técnica;6- Localização. | <ol style="list-style-type: none">1- Falta investimento na atualização/capacitação da equipe;2- Infraestrutura mobiliária e tecnológica deficitária;3- Baixo índice de regularização fundiária;4- Falta planejamento integrado das equipes;5- Ineficiência de gerir e executar recursos;6- Dificuldade no fortalecimento institucional;7- Dificuldade na comunicação interna e externa;8- Baixa capacidade de atendimento das demandas;9- Não conhecimento pela maioria dos servidores do ITERTINS, da Legislação que regulamenta os procedimentos de regularização Fundiária e normas internas do Instituto;10- Insuficiência de servidores da área técnica; |



| | |
|--|--|
| | <p>11- Baixa arrecadação financeira; 12- Frequentes alterações de normas internas; 13-Baixo salários dos técnicos; 14- Vias de acesso ao ITERTINS precárias; 15- Baixa autonomia dos recursos financeiros; 16- Engessamento no andamento de processo de Regularização Fundiária.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| <p>1- Conjuntura política; 2- Recurso do Fundo Amazônia; 3- Convênios.</p> | <p>1- Descontinuidade da gestão; 2- Rotatividade de servidores com a mudança de gestão; 3- Conflitos políticos; 4- Crise econômica; 5- Recursos orçamentários e financeiros insuficientes; 6- Endividamento do Estado; 7- Concorrência desleal com a iniciativa privada.</p> |

4. ELABORAÇÃO DA ÁRVORE DE PROBLEMAS:

Apresentamos aos servidores do ITERTINS os conceitos da metodologia de elaboração da árvore de problemas da seguinte forma:

ÁRVORE DE PROBLEMAS – Iniciando a construção da idéia

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;

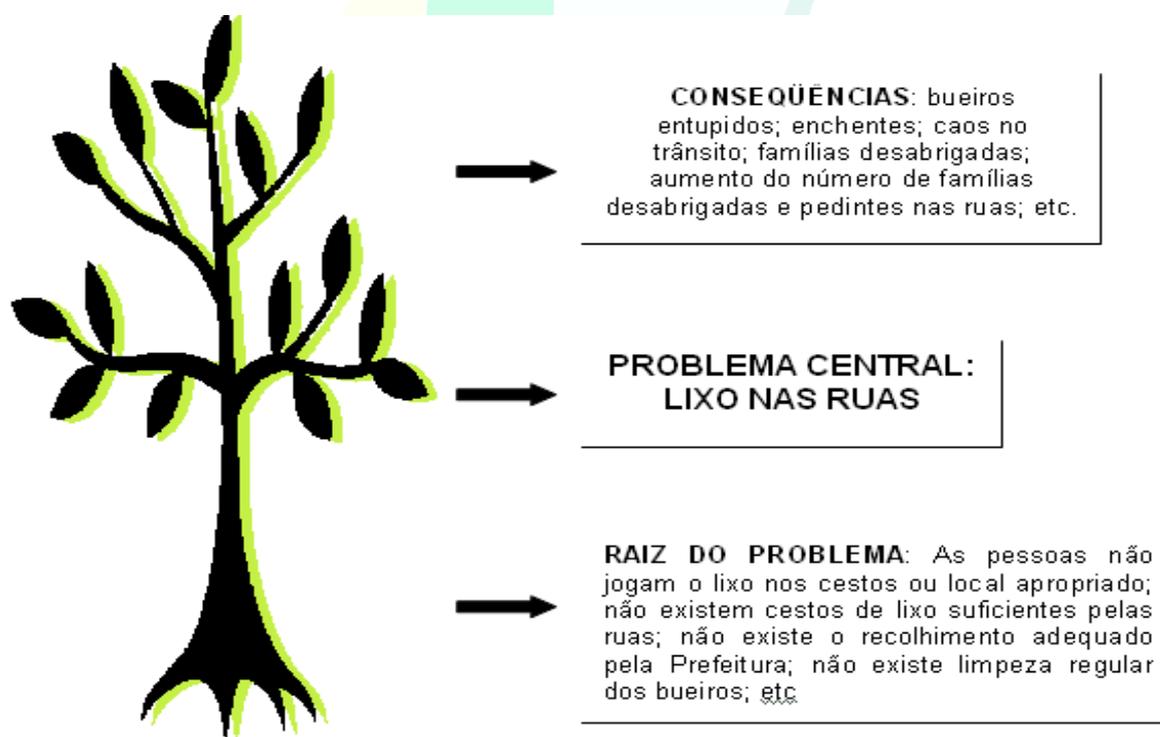


- Abaixo do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Formam as raízes da árvore. É justamente aí que o projeto deve atuar.

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 Arvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da árvore de problemas apresentamos com estrutura a Arvore 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 (pôs.). Teremos então:

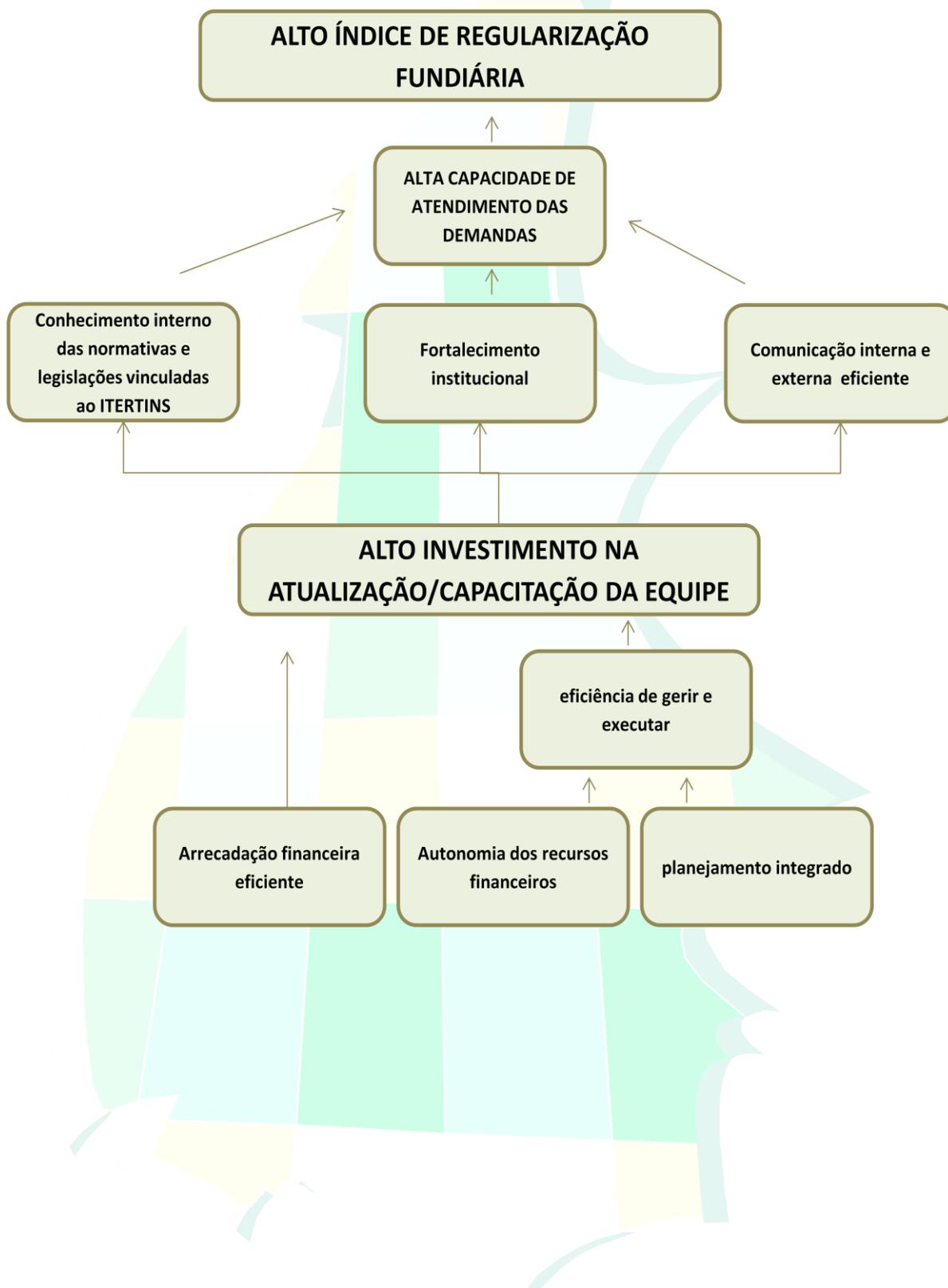
Causas → Meios → Efeitos → Fins

- 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: 1



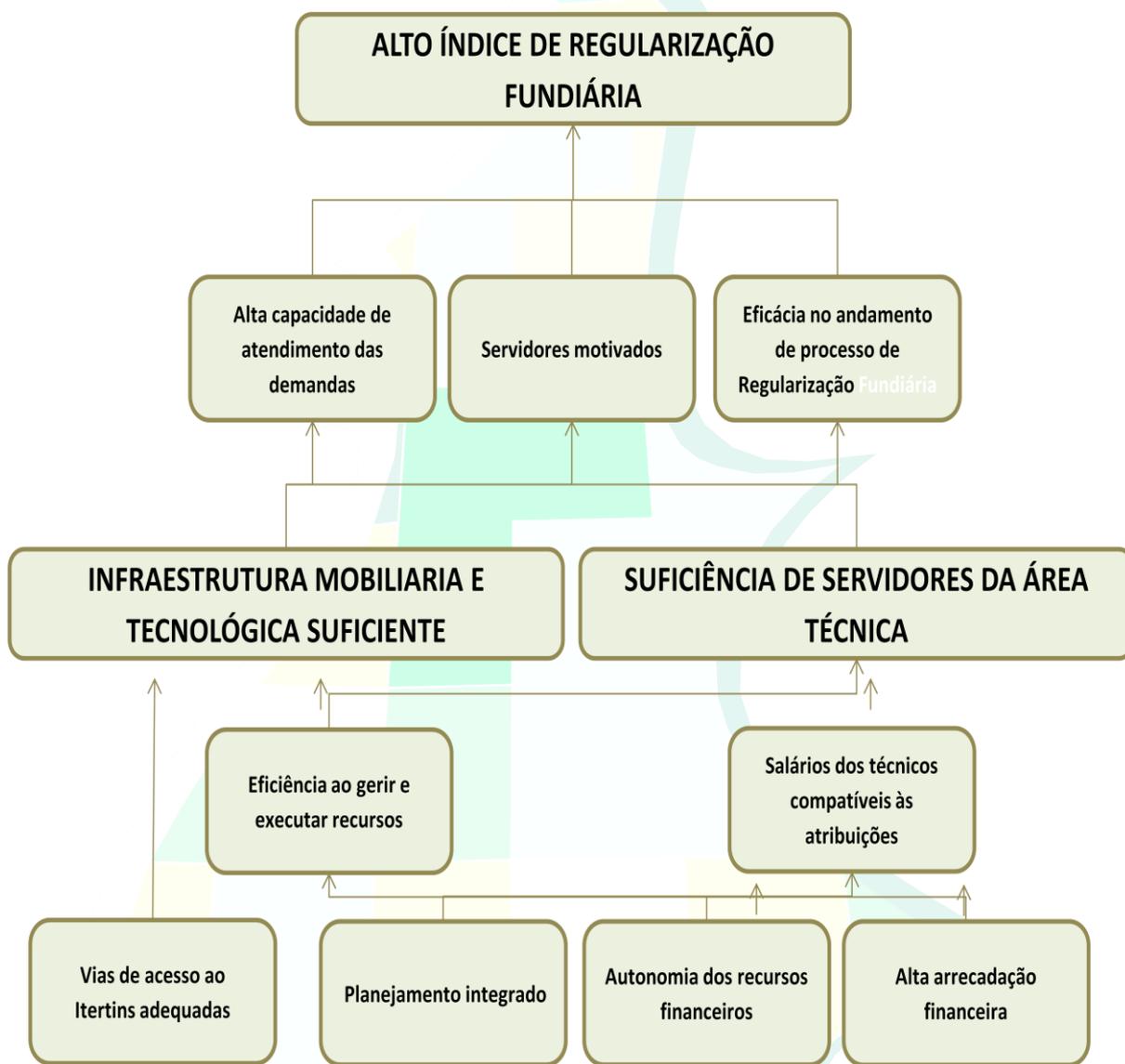
ÁRVORE DE SOLUÇÕES: 1



ÁRVORE DE PROBLEMAS: 2



ÁRVORE DE SOLUÇÕES: 2



5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Para construção dos objetivos estratégicos do ITERTINS, 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 planeamento estratégico.

Contribuem para que o que foi planeado 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 colaboradores.

Desenvolvem mecanismos de controle.

Visando alcançar a visão de futuro e resolver os problemas expostos nas arvores construídas, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DO ITERTINS:

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 1 | PROMOVER A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA |
| OBJETIVO 2 | PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DO ITERTINS |
| OBJETIVO 3 | PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS |
| OBJETIVO 4 | PROMOVER A AGILIDADE E CONFORMIDADE DOS PROCESSOS |
| OBJETIVO 5 | OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS |
| OBJETIVO 6 | MELHORAR A CAPTAÇÃO E EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS |



6. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando ter maior conhecimento do que se propõem os objetivos estratégicos do ITERTINS foram estruturadas suas descrições, separados por perspectivas estratégicas na seguinte forma:

6.1 PERSPECTIVAS DE RESULTADOS: BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE

Objetivo Estratégico:

1. PROMOVER A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

Descrição do Objetivo: Assegurar a regularização fundiária por meio da emissão de Título Definitivo de Domínio, Licença de Ocupação, Concessão Real de Uso, Certidões, Reconhecimento de Domínio, Avaliações, Perícias e Diagnósticos Fundiários promovendo a segurança jurídica e a legalidade das posses.

6.2 PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO: MODERNIZAR A GESTÃO

Objetivo Estratégico:

1. PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Descrição do Objetivo: Valorizar o servidor implementando uma política de Capacitação, Treinamento e Aperfeiçoamento.

Objetivo Estratégico:

2. PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DO ITERTINS

Descrição do Objetivo: Promover a modernização, manutenção e o desenvolvimento dos materiais necessários para atuação profissional, compreendendo a conservação e renovação da frota de veículos e a renovação dos equipamentos e ferramentas tecnológicas.

6.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS E FINANCEIROS: FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico:

1. PROMOVER A AGILIDADE E CONFORMIDADE DOS PROCESSOS



Descrição do Objetivo: Promover a implantação de processo digital, mapeamentos de fluxo e tramitação, padronizando rotinas, otimizando processos de trabalho, monitorando o desempenho na prestação e entrega de produtos e resultados.

Objetivo Estratégico:

2. OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS

Descrição do Objetivo: Realizar o monitoramentos das ações orçamentárias potencializando o desempenho, otimizando processos de trabalho e recursos utilizados.

Objetivo Estratégico:

3. MELHORAR A CAPTAÇÃO E EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Descrição do Objetivo: Desenvolver a capacidade de captação e execução de recursos nas diversas fontes, proporcionando autonomia profissional, capacitando servidores e firmando parceria com órgãos Federais, visando à ampliação da capacidade financeira.

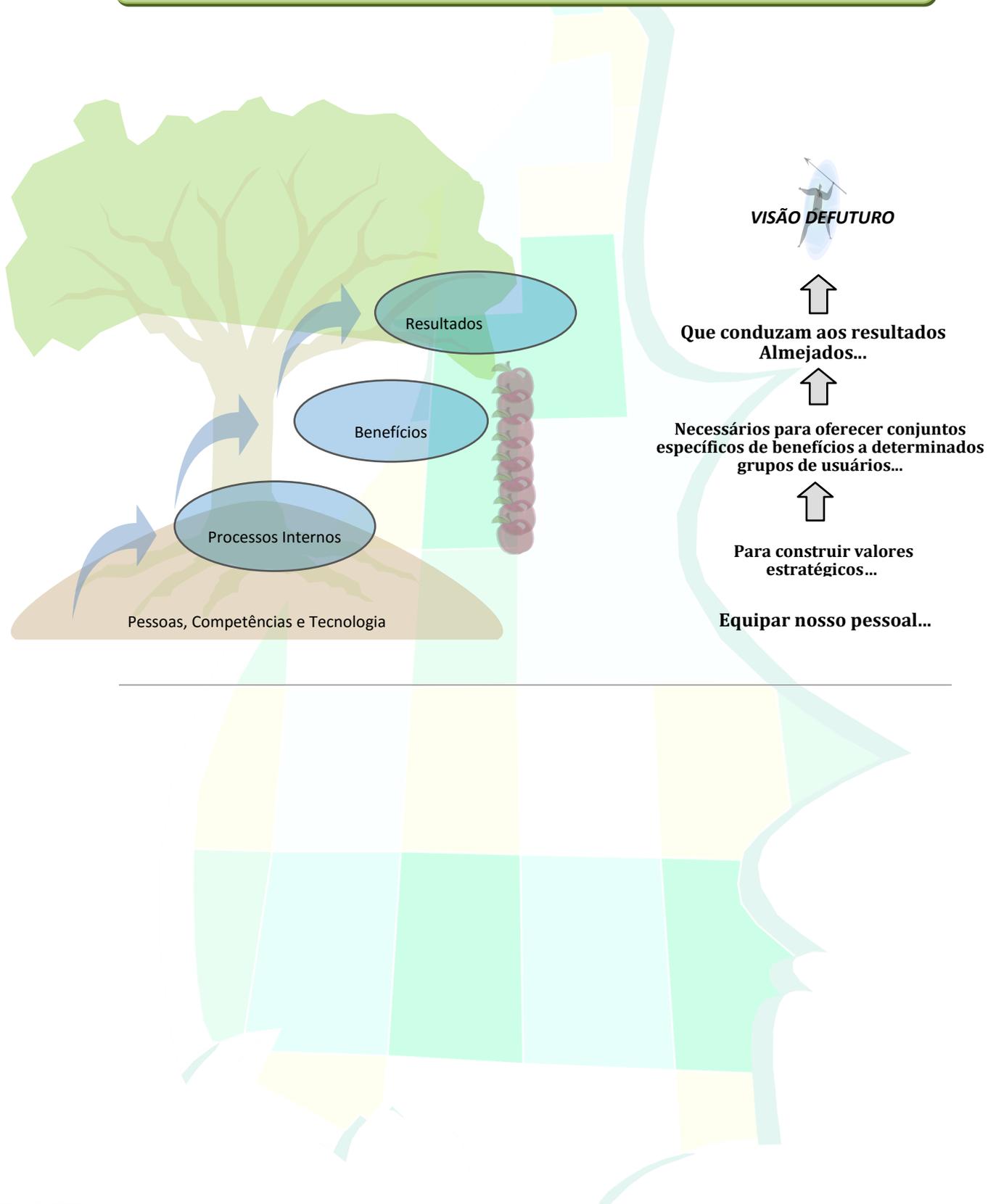
Elaboração do Mapa Estratégico

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 da SECOM tiveram as seguintes diretrizes operacionais:

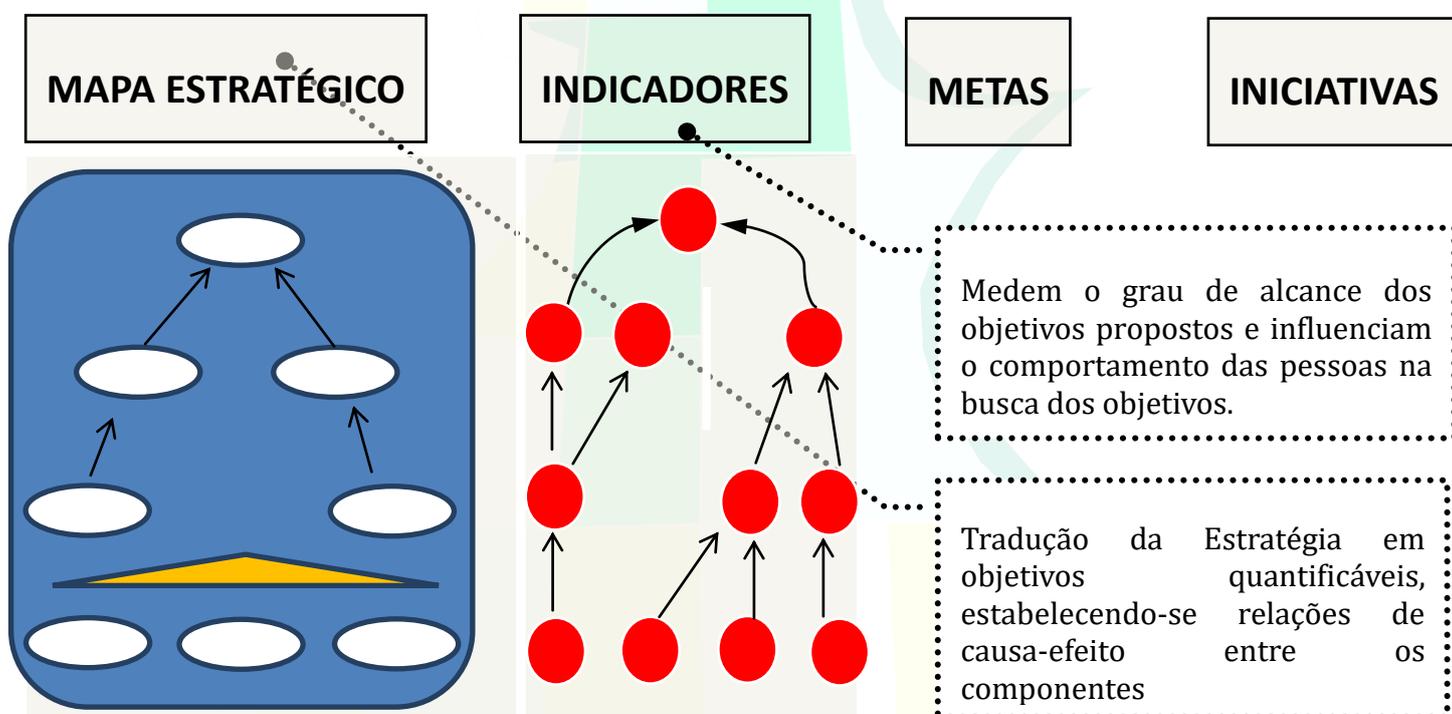


LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO



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



7. MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

MISSÃO

EXECUTAR A POLÍTICA AGRÁRIA DE REGULARIZAÇÃO E ORDENAMENTO FUNDIÁRIO, AOS OCUPANTES E PROPRIETÁRIOS DETENTORES DE IMÓVEIS RURAIS, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA, A LEGALIDADE E A AUTORGA DE TÍTULO DEFINITIVO DE DOMÍNIO.

VISÃO DE FUTURO

SER RECONHECIDO COMO EXCELÊNCIA EM REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE

PROMOVER REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO

MODERNIZAR A GESTÃO

**PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS**

**PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DO
ITERTINS**

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E FINANCEIROS

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

**PROMOVER A AGILIDADE E
CONFORMIDADE DOS PROCESSOS**

**OTIMIZAR OS RECURSOS
FINANCEIROS**

**MELHORAR A CAPTAÇÃO E EXECUÇÃO
DOS RECURSOS FINANCEIROS**



8. INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico:

8.1 PROMOVER A REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

Nome do indicador: Percentual de Regularização Fundiária

Definição: O indicador expressa o percentual de área regularizada no Estado do Tocantins.

A regularização fundiária consiste em um conjunto de medidas jurídicas, físicas e sociais adotadas pelo poder público a fim de expedição de títulos de propriedade. Medição, demarcação, georreferenciamento, plotagem, são exemplos.

Intenção: Estabelecer mecanismo de mensuração da regularização fundiária no Estado do Tocantins.

Fórmulas de Cálculo: Total da área regularizada no período de referencia (quantidade de área regularizada / quantidade de área a regularizar X 100)

$$PRP = \frac{\text{Quantidade de área regularizada}}{\text{Quantidade de área a regularizar}} \times 100$$

Onde, PRP = Percentual de regularização de posses

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Regularização Fundiária

Data para disponibilização do indicador: janeiro do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Livros Fundiários.

| QUADRO DE METAS | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| 67,6% | 69% | 70,4% | 71,8% | 73,2% | 74,6% |



Ações Estratégicas:

➤ **REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO FUNDIÁRIO ESTADUAL**

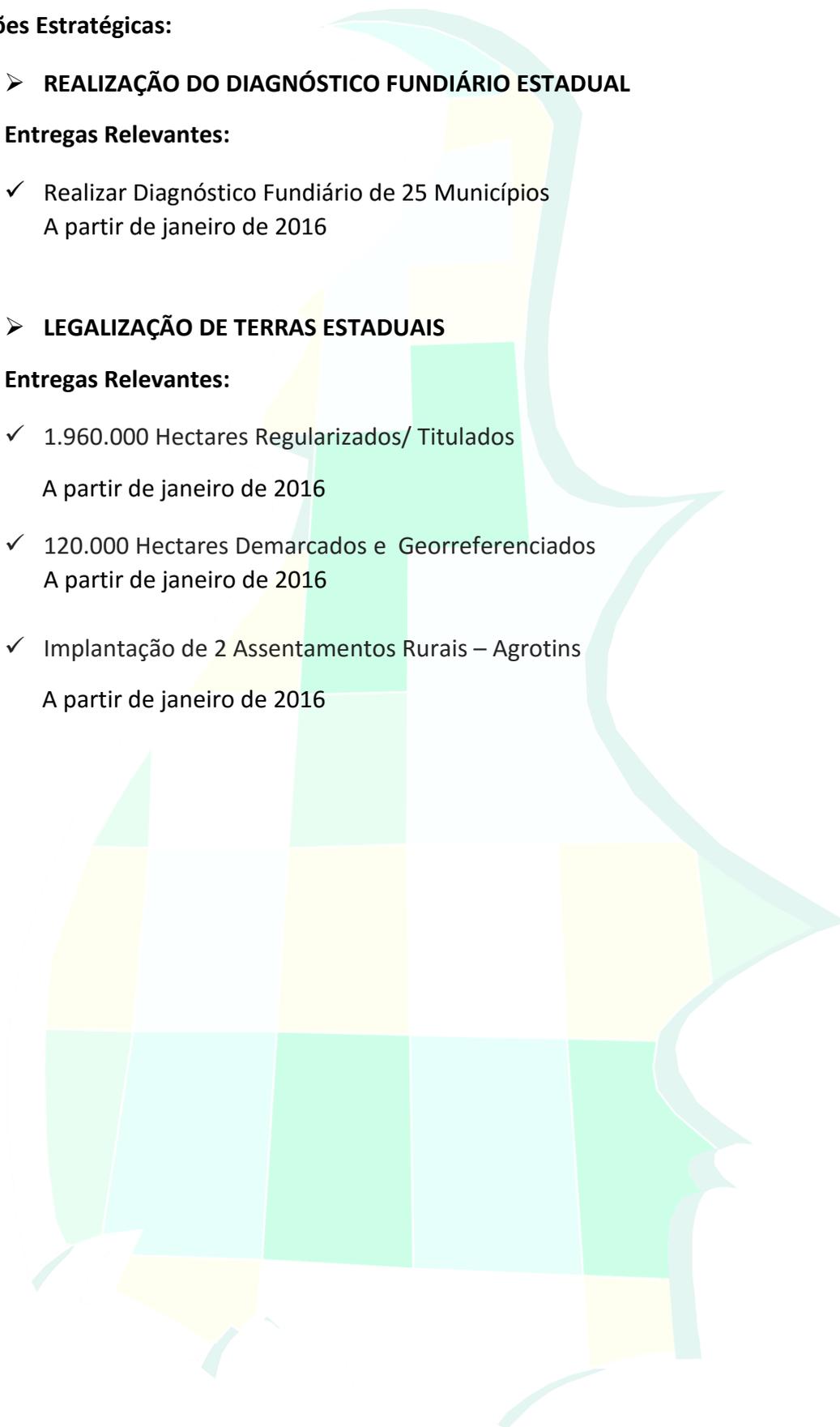
Entregas Relevantes:

- ✓ Realizar Diagnóstico Fundiário de 25 Municípios
A partir de janeiro de 2016

➤ **LEGALIZAÇÃO DE TERRAS ESTADUAIS**

Entregas Relevantes:

- ✓ 1.960.000 Hectares Regularizados/ Titulados
A partir de janeiro de 2016
- ✓ 120.000 Hectares Demarcados e Georreferenciados
A partir de janeiro de 2016
- ✓ Implantação de 2 Assentamentos Rurais – Agrotins
A partir de janeiro de 2016



Objetivo Estratégico:

8.2 PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DO ITERTINS

Nome do indicador: Percentual de equipamentos móveis e tecnológicos renovados.

Definição: Indicador que mede o esforço do órgão em promover melhoria na estrutura, nos equipamentos, veículos e demais itens relacionados a modernização.

Intenção: mensurar o percentual de equipamentos e ferramentas adquiridos em relação aos existentes.

Fórmulas de Cálculo: $(EN / ETN) \times 100$

EN= Equipamentos móveis/ferramentas novos

ETN= Equipamentos móveis/ferramentas Total Necessário

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças

Data para disponibilização do indicador: Primeiro dia útil do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Setor de Patrimônio

| QUADRO DE METAS | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| 0 | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |



Ações Estratégicas:

➤ **MODERNIZAÇÃO DA FROTA**

Entregas Relevantes:

- ✓ Aquisição 10 Veículos Novos Tipo Pick-Up
A partir de janeiro de 2016
- ✓ Manutenção Preventiva e Corretiva da Frota de Veículo
A partir de janeiro de 2016

➤ **MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE CARTOGRAFIA**

Entregas Relevantes:

- ✓ 3 Módulos de Arquivos Deslizantes
- ✓ 1 Mapoteca Horizontal
- ✓ 3 Mesas de Trabalho
- ✓ 5 Cadeiras
- ✓ 1 Impressora
- ✓ 1 Copiadora
- ✓ 1 Ploter



➤ **REESTRUTURAÇÃO E MODERNIZAÇÃO O SETOR DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Entregas Relevantes:

- ✓ Aquisição de 125 Computadores/Estações de Trabalho/ Notebooks
- ✓ 170 Softwares Licenciados
- ✓ 1 RACK com SWITCH
- ✓ 2 Servidores
- ✓ 10 GPS de Navegação
- ✓ 10 Máquinas Fotográficas
- ✓ 5 Módulos De Arquivo Deslizantes
- ✓ 12 Mesas De Trabalho
- ✓ Cadeiras Giratórias
- ✓ Armários Fechados
- ✓ 6 Ar Condicionado 36.000 Btu's
- ✓ 14 Ar Condicionado 24.000 Btu's
- ✓ 12 Ar Condicionado 18.000 Btu's



Objetivo Estratégico:

8.3 PROPORCIONAR O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Nome do indicador: Percentual de Servidores Capacitados e Qualificados

Definição: Estabelecer mecanismo de mensuração do quantitativo de servidores capacitados e qualificados no ITERTINS.

Intenção: Mensurar a capacitação e qualificação dos servidores

Fórmulas de Cálculo:

Quantidade de Servidores Capacitados e Qualificados/Quadro de Servidores Atual x 100

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestralmente

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças

Data para disponibilização do indicador: Primeiro dia útil do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Setor de RH do Itertins.

QUADRO DE METAS

| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0 | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |



Ações Estratégicas:

➤ **CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

Entregas Relevantes:

- ✓ 12 Técnicos Capacitados em Georreferenciamento
- ✓ 5 Servidores Capacitados em Captação, Gestão e Execução de Convênios
- ✓ 11 Analistas Jurídicos Capacitados em Direito Agrário.
- ✓ 2 Técnicos Capacitados em Contabilidade Publica
- ✓ 5 Servidores Capacitados em Licitações e Contratos

➤ **ESTRUTURAÇÃO DO QUADRO TECNICO DO ITERTINS**

Entregas Relevantes:

- ✓ Lei Aprovada do Quadro próprio de servidores
- ✓ Adicional de 45 % de servidores concursados



Objetivo Estratégico:

8.4 PROMOVER A AGILIDADE E CONFORMIDADE DOS PROCESSOS

Nome do indicador: Índice de processos mapeados/ Normalizados

Definição: Mede o percentual de processos mapeados e normalizados em relação ao total de processos.

Fórmulas de Cálculo:

$$(PMN/TPAM) \times 100$$

PMN – Processos Mapeados e Normalizados

TPAM - Total de Processo a Mapear

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: ASTEP

Data para disponibilização do indicador: janeiro do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: ASTEP

QUADRO DE METAS

| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0 | 80% | 90% | 100% | 0% | 0 |



Ações Estratégicas:

➤ **IMPLAMTAÇÃO DE PROCESSO DIGITAL**

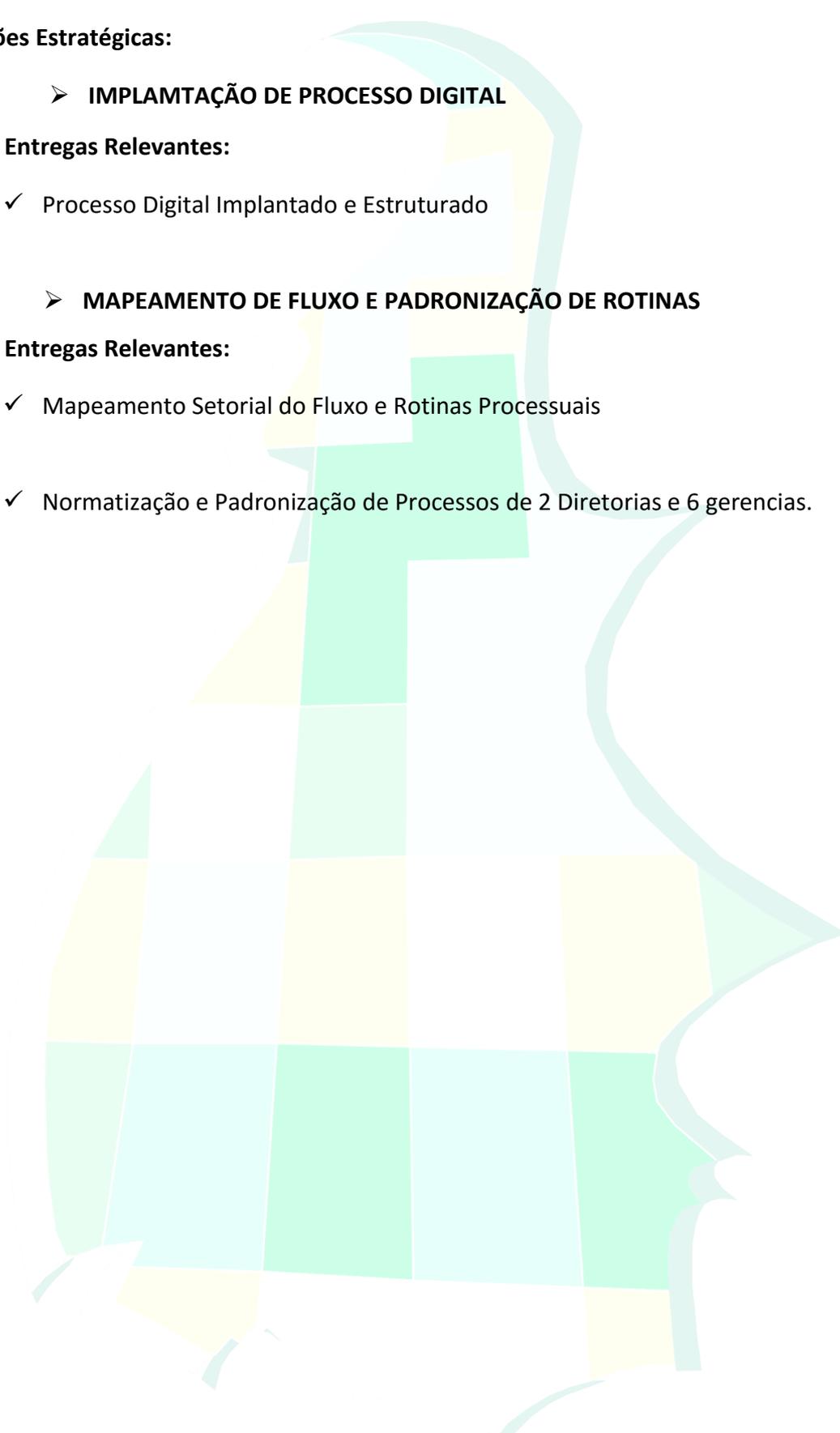
Entregas Relevantes:

- ✓ Processo Digital Implantado e Estruturado

➤ **MAPEAMENTO DE FLUXO E PADRONIZAÇÃO DE ROTINAS**

Entregas Relevantes:

- ✓ Mapeamento Setorial do Fluxo e Rotinas Processuais
- ✓ Normatização e Padronização de Processos de 2 Diretorias e 6 gerencias.



Objetivo Estratégico:

8.5 OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS

Nome do indicador: Percentual de execução das ações orçamentárias

Definição: O indicador expressa o percentual de execução das ações orçamentárias finalísticas do ITERTINS

Intenção: Promoção da efetiva execução de recursos orçamentários conforme estabelecido na LOA

Fórmulas de Cálculo: $(\text{Meta financeira executada} / \text{meta financeira planejada}) \times 100$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica de Planejamento

Data para disponibilização do indicador: Primeiro dia útil do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Siafem/ UNI

QUADRO DE METAS

| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0 | 80% | 90% | 100% | 0% | 0 |

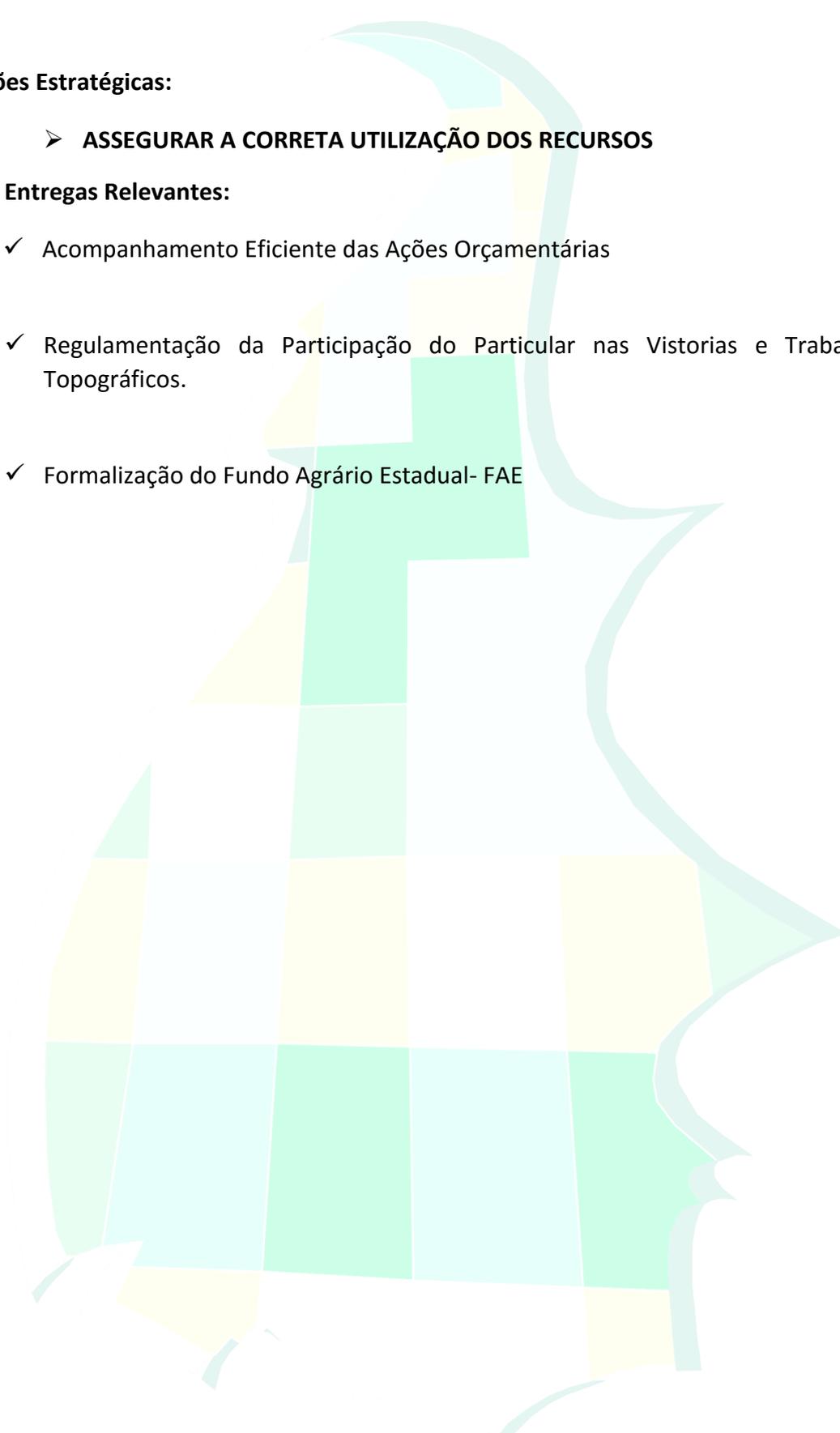


Ações Estratégicas:

- **ASSEGURAR A CORRETA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS**

Entregas Relevantes:

- ✓ Acompanhamento Eficiente das Ações Orçamentárias
- ✓ Regulamentação da Participação do Particular nas Vistorias e Trabalhos Topográficos.
- ✓ Formalização do Fundo Agrário Estadual- FAE



Objetivo Estratégico:

8.6 MELHORAR A CAPTAÇÃO E EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Nome do indicador: Percentual de Recursos Captados

Definição: Mede o percentual da execução dos recursos captados em relação ao orçamento estratégico previsto.

Fórmulas de Cálculo:

Recursos Disponíveis e Executados/Receita Planejada x 100

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças

Data para disponibilização do indicador: Primeiro dia útil do ano seguinte

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Siafem

QUADRO DE METAS

| Marco de Partida | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0 | 50% | 70% | 80% | 90% | 100% |



Ações Estratégicas:

- **ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CAPTAÇÃO, GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DE CONVÊNIOS.**

Entregas Relevantes:

- ✓ Setor de Convenio Implantado/Estruturado;
- ✓ Todos Servidores do Setor Capacitados em Captação, Gestão e Acompanhamento de Convênios e Projetos.



9. 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 de Planejamento do ITERTINS 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 ITERTINS a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASTEP-ITERTINS 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 DE PLANEJAMENTO DO ITERTINS

O acompanhamento será realizado semestralmente 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 - ITERTINS VAI REALIZAR AS REUNIÕES DE ANÁLISES ESTRATÉGICAS

As Reuniões de Análises Estratégicas são as essências do ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das reuniões 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 Ações Estratégicas.

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 REUNIÕES 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 entre Dirigentes setoriais do ITERTINS, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3ª Etapa: Reunião entre 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.

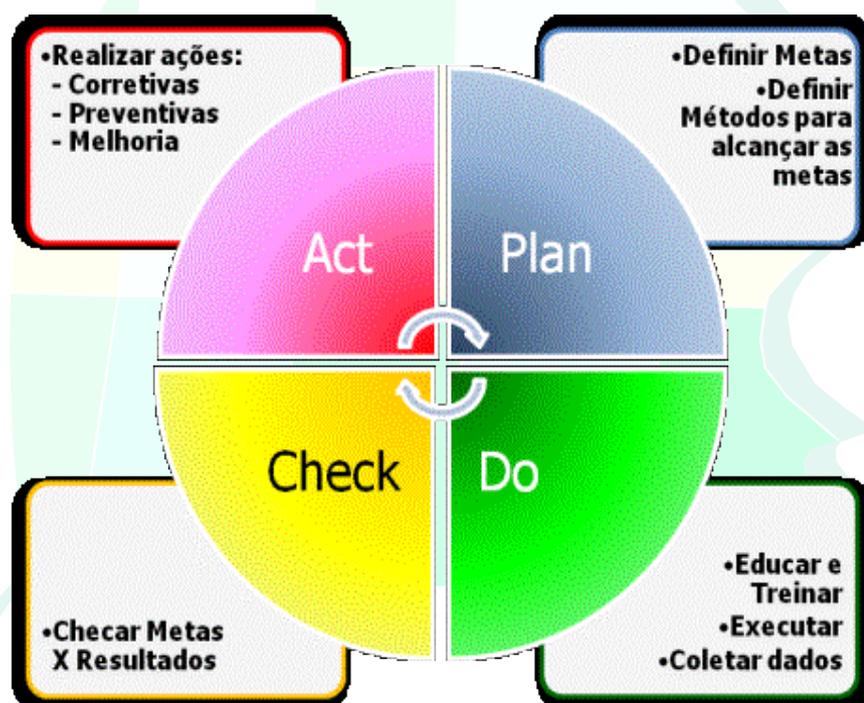


A ASTEP será responsável por:

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

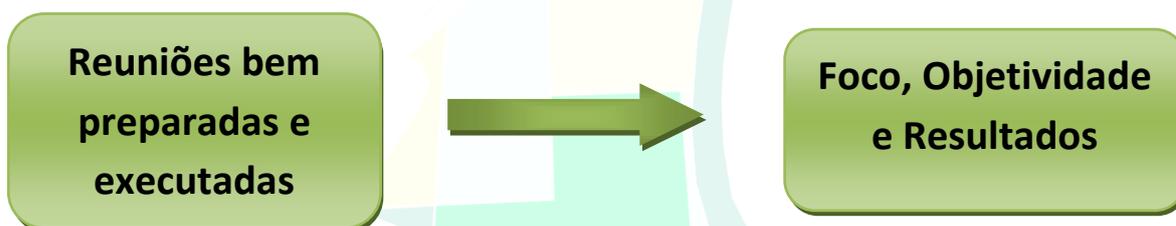
O objetivo geral das reuniões de análise estratégica é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

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 Reuniões
5. Comunicação pós Reunião



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?
- ❖ **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 Ação estratégica**
 - 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:

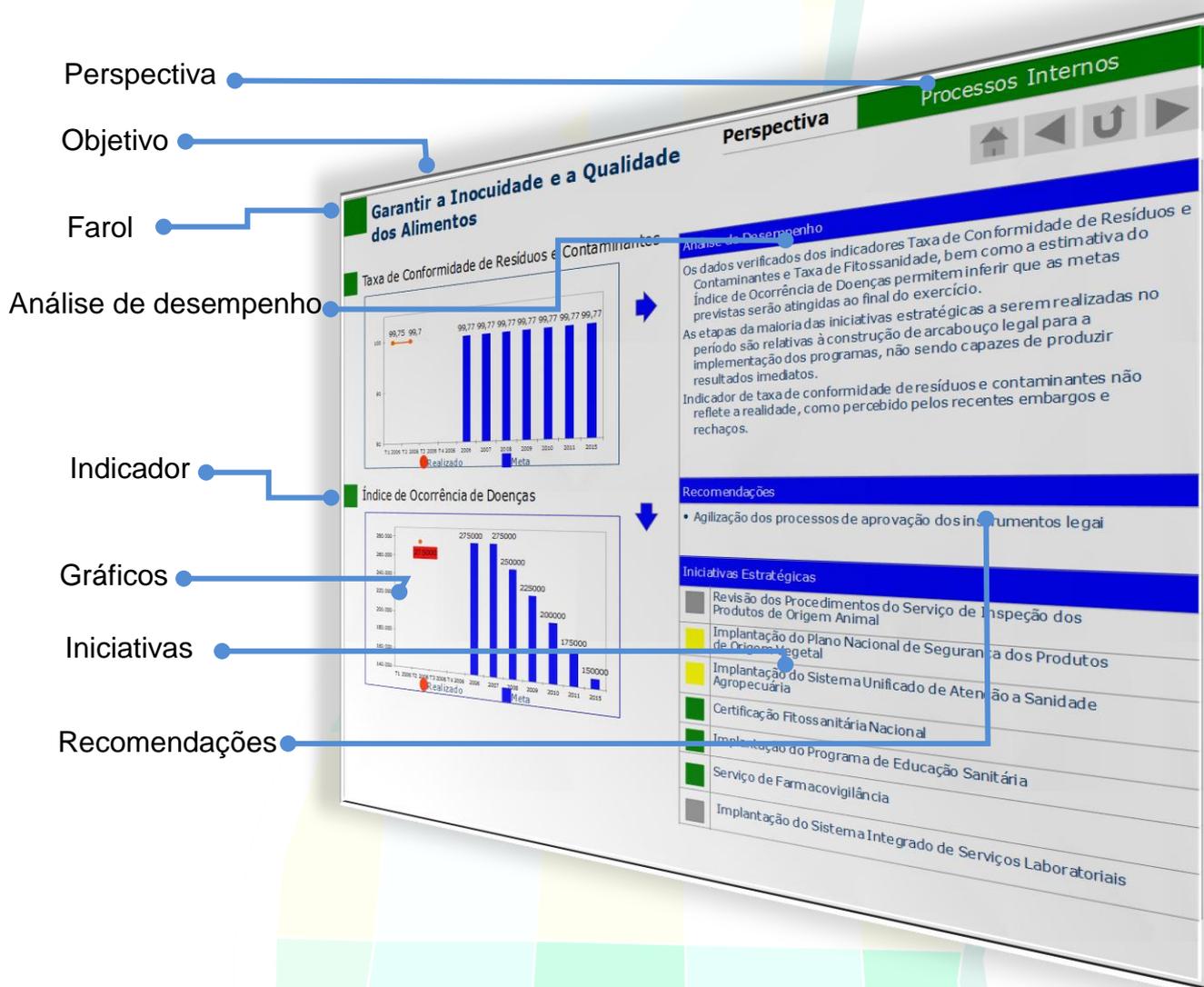
- (1) Síntese do resultado atual;
- (2) Ligações entre objetivos e indicadores;
- (3) Ligações com iniciativas;
- (4) Potenciais fontes de problemas;
- (5) Pontos de atenção;
- (6) Recomendações sobre o processo;
- (7) Riscos;
- (8) Recomendações sobre metas.

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).



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 ERA, 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);



10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estado do Tocantins atualmente é parte integrante da Amazônia legal que é uma região constituída por nove estados pertencentes à bacia amazônica, e conseqüentemente, possuem em seu território trechos da floresta amazônica. Tal junção tem o intuito de melhor planejar o desenvolvimento social e econômico destes estados que compartilham semelhantes desafios, entre eles o problema da ocupação de terras e a regularização fundiária.

O Estado do Tocantins tem necessidade de fomentar a ocupação agrária, buscar a diminuição dos conflitos fundiários, bem como a aplicação de subsídios práticos sobre a utilização de técnicas avançadas no processo de regularização fundiária do Estado do Tocantins para alcançar resultados satisfatórios com as mesmas.

Após a emancipação do Tocantins, promulgada a sua constituição estadual, foi estabelecida, em seu art. 120, a necessidade do estado de concretizar sua política agrícola.

Ao longo de sua história, o Estado do Tocantins, através do órgão responsável pelas questões fundiárias, o ITERTINS, vem desenvolvendo atividades inerentes a regularização fundiária, levando benefícios aos agricultores rurais, com a emissão de títulos definitivos, garantindo o pleno domínio sobre o imóvel e oportunizando, assim, o acesso às linhas de crédito para o desenvolvimento de atividades produtivas, visando garantir a geração de emprego e renda no campo e, automaticamente, o crescimento econômico do estado.

O ITERTINS vem desenvolvendo seu trabalho, procurando alcançar bons resultados, estando em constante busca pelo aprimoramento de suas técnicas.

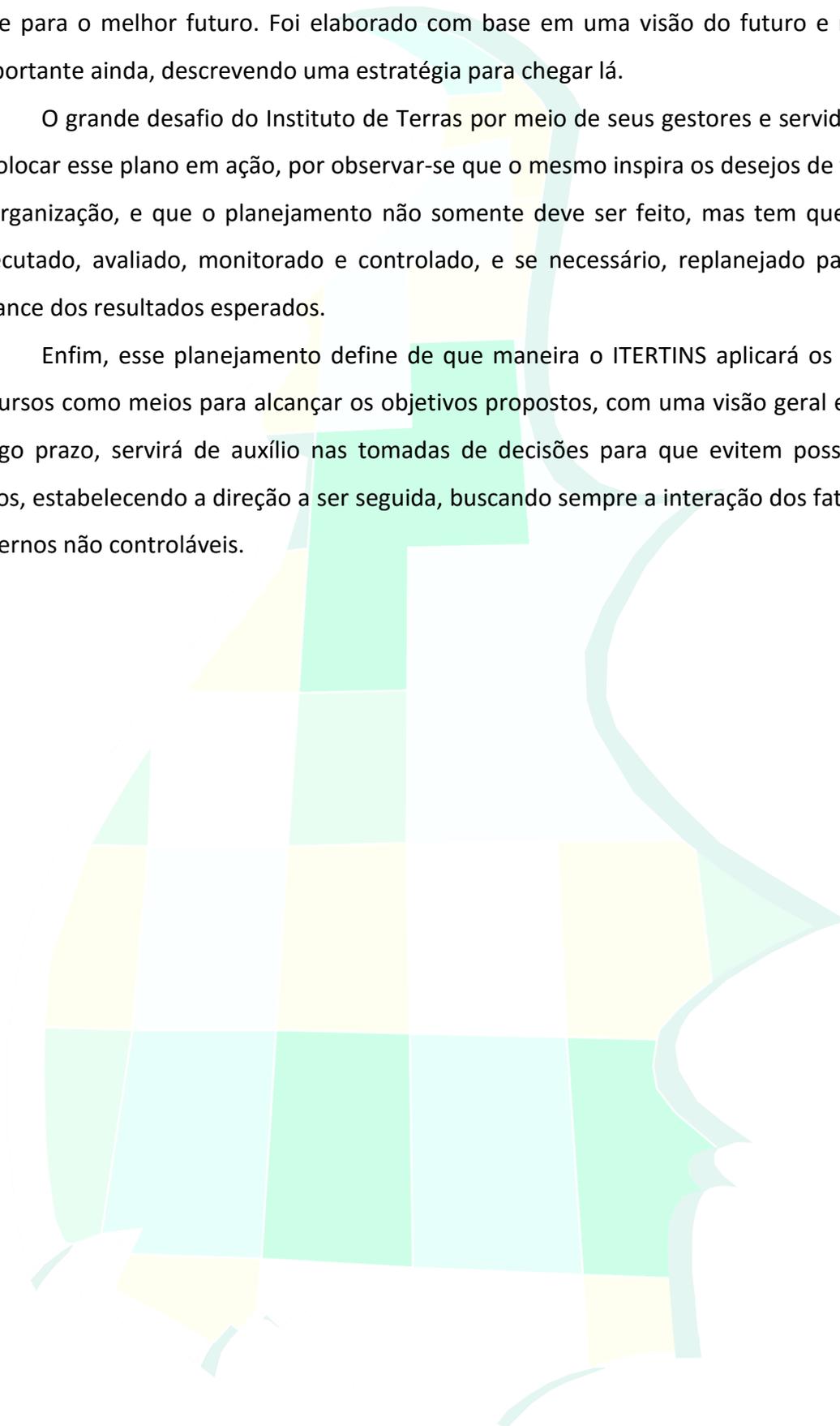
O presente planejamento foi elaborado de maneira participativa e como direcionador do caminho que este Instituto de Terras deve seguir para o presente, por ser uma estratégia própria, isto é, uma visão de como o ITERTINS precisa funcionar



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 Instituto de Terras 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.

Enfim, esse planejamento define de que maneira o ITERTINS aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e 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.



12. 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;
- 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.





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



De acordo com o teor do presente Planejamento Estratégico do Instituto de Terras do Estado do Tocantins – ITERTINS.

Palmas, 01 de outubro de 2015.

Júlio César Machado
Presidente

