

MINISTÉRIO DOS
TRANSPORTES



Plano Estratégico Ministério dos Transportes

2024 - 2027



Ficha Técnica

Ministério dos Transportes

Ministro de Estado dos Transportes

José Renan Vasconcelos Calheiros Filho

Secretaria Executiva

George André Palermo Santoro

Secretaria Nacional de Transporte Rodoviário

Viviane Esse

Secretaria Nacional de Transporte Ferroviário

Leonardo Cezar Ribeiro

Secretaria Nacional de Trânsito

Adrualdo de Lima Catão

Subsecretaria de Fomento e Planejamento

Gabriela Monteiro Avelino

Subsecretaria de Sustentabilidade

Cloves Eduardo Benevides

Subsecretaria de Parcerias

Hélio Carneiro Fernandes

Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação

Diogo Da Fonseca Tabalipa

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

Manuel Augusto Alves Silva

Banco Interamericano de Desenvolvimento

Representante do BID no Brasil

Morgan Doyle

Especialista Líder em Transportes

Ana Beatriz Figueiredo de Castro

Consultores

Melissa Benito Gragnani

Tullio Ponzi Netto

Uk Sustainable Infrastructure Program (UK SIP)

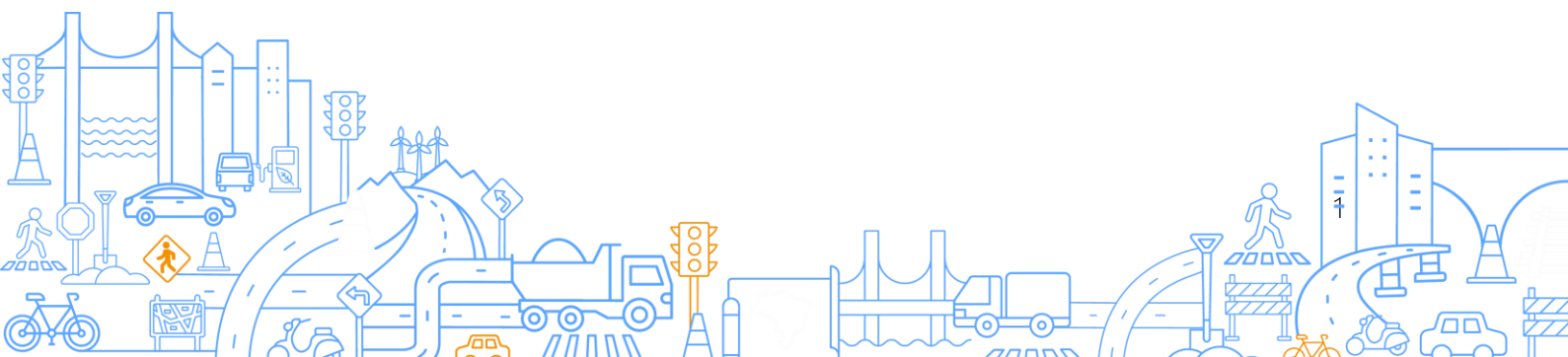
Apoio Técnico

EloGroup Consultoria



Sumário

1. Introdução	2
2. Conceitual Planejamento Estratégico	3
3. Abordagem Metodológica	5
4. Mapa Estratégico	9
5. Objetivos Estratégicos Detalhados	10
6. Desdobramento do Planejamento Estratégico	32
7. Carteira de Projetos Estratégicos	35
7.1. Breve Descrição da Carteira de Projetos	56
7.2. Lista Longa dos Projetos e iniciativas do Ministério dos Transportes	57
8. Cesta de Indicadores Estratégicos	44
9. Modelo de Governança do PEI	46





1. Introdução

De acordo com o art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.560, de 1º de janeiro de 2025, e com o disposto nos incisos I, III e IV do art. 47 da Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2025, o Ministério dos Transportes, órgão da administração pública federal direta, é responsável pela formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais de transporte rodoviário, ferroviário e de trânsito. Cabe a este órgão a participação no planejamento estratégico, no estabelecimento de diretrizes para sua implementação e na definição das prioridades dos programas de investimentos em transportes ferroviário e rodoviário.

Considerando as competências mencionadas, é com grande satisfação que o planejamento estratégico do Ministério dos Transportes para o ciclo 2024-2027 é apresentado. Este documento representa o esforço conjunto de diversas áreas, servidores e colaboradores do órgão, refletindo o compromisso em promover o desenvolvimento sustentável do setor de transporte.

O principal objetivo deste documento é compartilhar com o público interno e externo as diretrizes que guiarão a atuação do Ministério dos Transportes nos próximos anos. A intenção é proporcionar uma visão clara e detalhada da identidade institucional, dos objetivos estratégicos e dos projetos que transformarão o setor de transporte terrestre no Brasil.

Assim, este documento apresenta conceitos e a metodologia utilizada para a formulação do planejamento estratégico. Em seguida, o mapa estratégico é apresentado, com o detalhamento de cada um dos objetivos. Após isso, aborda-se o desdobramento necessário para a execução da estratégia, com a explicação da carteira de projetos

estratégicos do Ministério dos Transportes. Por fim, apresenta-se o modelo de governança a ser utilizado para monitorar a estratégia durante os anos de vigência.

É importante ressaltar que todos os instrumentos aqui apresentados passaram por um processo de construção com bases amplas e participativas. Dessa forma, a estratégia gerada é alinhada não só às expectativas internas, mas também à visão contextual do mercado e dos stakeholders-chave deste setor.



2. Conceitual Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo sistemático e contínuo utilizado por toda e qualquer organização para definir seus objetivos de longo prazo e determinar as ações necessárias para alcançá-los. Segundo Kaplan e Norton, criadores do *Balanced Scorecard*, o planejamento estratégico é o meio pelo qual uma organização define sua estratégia e toma decisões sobre a melhor forma de aplicá-la para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Esse processo envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos estratégicos, a formulação de uma carteira de projetos e a implementação de ações que permitam atingir os resultados desejados.

No contexto do setor público, o planejamento estratégico é essencial para garantir que as políticas públicas sejam elaboradas e executadas de forma coerente e alinhada às necessidades da sociedade. Ele permite que órgãos governamentais, como o Ministério dos Transportes, estabeleçam prioridades claras, direcionem investimentos de maneira adequada e monitorem o progresso de suas iniciativas. Dessa forma, o planejamento estratégico não apenas orienta

a gestão, mas também aumenta a transparência e a *accountability* perante os cidadãos e demais *stakeholders*.

A identidade institucional, definida durante a formulação da estratégia, é o conjunto de elementos que pauta a essência de uma organização, proporcionando um sentido de propósito e direção. Ela é composta pela missão, visão e valores, que, juntos, formam a base que orientará a tomada de decisão estratégica.

Dessa maneira, a definição assertiva da identidade institucional é crucial para a coerência e a eficácia do planejamento estratégico, visto que proporciona um guia para a formulação dos objetivos e para o desdobramento da estratégia. Desse modo, garante-se que todas as iniciativas estejam alinhadas com aspirações da organização.

De forma detalhada:

- **Missão:** descreve a razão de ser de uma organização, isto é, o motivo da sua existência e o propósito fundamental que a orienta. Responde à pergunta "Por que existimos?" e deve refletir as necessidades e expectativas do público que a organização serve.
- **Visão:** declaração aspiracional que descreve o futuro desejado para a organização. Responde à pergunta "Onde queremos chegar?" e serve como uma fonte de inspiração e motivação para os que compõem a instituição.
- **Valores:** Os valores são os princípios e crenças fundamentais que orientam o comportamento e as decisões de uma organização. Eles definem como a instituição e seus membros devem agir para cumprir sua missão e alcançar sua visão.

3. Abordagem Metodológica

Existem diversos métodos e ferramentas disponíveis para a formulação de um planejamento estratégico eficaz; cada um deles oferece diferentes abordagens e técnicas para auxiliar na definição da estratégia. Para o ciclo 2024-2027, o Ministério dos Transportes adotou o *Balanced Scorecard* (BSC) como a metodologia para guiar a elaboração do planejamento estratégico.

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton e introduzido pela primeira vez em um artigo de 1992 na Harvard Business Review, o BSC tornou-se uma das ferramentas mais amplamente utilizadas no campo da administração estratégica.

A escolha do BSC se deve à abordagem abrangente e integradora, que permite alinhar diversos aspectos da organização aos objetivos estratégicos. Por meio de quatro perspectivas distintas, o BSC oferece uma visão holística que vai além dos indicadores financeiros tradicionais, incorporando também fatores relacionados aos “clientes/cidadãos”, “processos internos” e “aprendizado organizacional”. Dessa forma, garante-se uma estratégia bem fundamentada e alinhada com as necessidades e expectativas da sociedade e dos *stakeholders*-chave do setor de transportes.

O BSC aplicado ao setor público mantém a estrutura básica desenvolvida por Kaplan e Norton. No entanto, as prioridades e o enfoque de cada perspectiva são ajustados para refletir os objetivos e responsabilidades das organizações governamentais:

1. **Perspectiva Financeira:** No setor público, esta perspectiva é adaptada para focar na eficiência do uso de recursos e na sustentabilidade financeira, ao invés do lucro. Há discussões sobre a otimização de custos, a alocação

eficiente de orçamento e a maximização do retorno sobre o investimento público.

2. **Perspectiva do Cliente/Cidadão:** Esta perspectiva é central no setor público, pois as organizações governamentais servem a sociedade. Há discussões sobre a satisfação do cidadão, a qualidade dos serviços públicos, o acesso e a equidade na prestação de serviços.
5. **Perspectiva dos Processos Internos:** Foca na eficiência e eficácia dos processos governamentais. Há discussões sobre o tempo de resposta a solicitações, a transparência, a inovação nos processos e a eficácia das políticas públicas.
4. **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Avalia a capacidade da organização pública de inovar e melhorar continuamente. Há discussões sobre a capacitação dos servidores públicos, a melhoria das competências organizacionais, a adoção de novas tecnologias e a cultura de inovação.

Importante ressaltar que, por mais que a metodologia tradicional do BSC considere quatro perspectivas, outras duas dimensões foram utilizadas no contexto do Ministério dos Transportes. Para garantir uma ampla visão na formulação da estratégia e uma abordagem atual e alinhada ao mercado, foram incluídos os aspectos: (1) sustentabilidade e (2) tecnologia e dados.

- **Sustentabilidade:** Foca em garantir que a operação seja ambientalmente responsável e socialmente justa. Abarca discussões sobre resiliência às mudanças climáticas, redução de emissão de carbono, gestão eficiente de recursos naturais, inclusão social, dentre outros temas.
- **Tecnologia e dados:** Enfatiza a utilização de tecnologia e a gestão eficiente de dados para apoiar a tomada de decisões

e criar valor, sendo crucial para habilitar uma operação orientada por dados.

É relevante pontuar que a adoção do *Balanced Scorecard* oferece diversos benefícios, incluindo:

- Facilitação do alinhamento de todas as unidades com a estratégia da organização;
- Incentivo ao foco no cidadão, garantindo que as necessidades e expectativas dos cidadãos estejam no centro das estratégias e operações governamentais;
- Incentivo ao uso de dados objetivos e abrangentes para a tomada de decisões;
- Promoção de uma cultura de melhoria contínua ao monitorar e revisar regularmente o desempenho;
- Melhoria da comunicação interna e externa sobre o planejamento estratégico; e
- Promoção da transparência ao definir claramente os objetivos estratégicos e os indicadores, facilitando a prestação de contas aos cidadãos e demais *stakeholders*.

O desenvolvimento do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes foi um processo estruturado e colaborativo, envolvendo diversas etapas e a participação ativa de diferentes áreas e *stakeholders*.

O processo de formulação da estratégia teve início com reuniões de imersão no âmbito do Ministério dos Transportes, com foco em discutir os desafios e as oportunidades com a Secretaria-Executiva, as Secretarias Nacionais e as Subsecretarias do órgão.

Em seguida, realizou-se, de forma assíncrona, um levantamento adicional de informações dessas áreas. Nesta fase, foram

compartilhados os principais instrumentos direcionadores, os projetos em andamento, os principais indicadores acompanhados e os materiais de referência utilizados como referência.

Após esta etapa, foi realizada uma pesquisa de imagem do Ministério dos Transportes, por meio de entrevistas qualitativas com *stakeholders*-chave. Foram realizadas 16 entrevistas com atores de diferentes perfis, incluindo associações de classe, entidades vinculadas, empresas da iniciativa privada, entidades financiadoras e órgãos de controle. Deste momento foram extraídos principais *insights* para fomentar a discussão estratégica do órgão, garantindo uma visão holística do mercado e do setor.

Em seguida, foi realizada uma segunda rodada de reuniões com as áreas do Ministério, intitulada "pré-planejamento estratégico". Este momento foi utilizado para garantir um maior aprofundamento no contexto das áreas, maior engajamento dos servidores e colaboradores, e alinhamento das discussões para calibrar expectativas para a formulação da estratégia.

A etapa seguinte consistiu em dois *workshops* de formulação da estratégia, realizados nos dias 15 e 22 de abril de 2024, com a presença do Secretário-Executivo, dos Secretários Nacionais e dos Subsecretários. Além disso, os diretores das Secretarias Nacionais foram convidados para garantir um aprofundamento nas discussões técnicas dos setores rodoviário, ferroviário e de trânsito. No dia 15 de abril, participaram 22 pessoas e, no dia 22 de abril, 25 pessoas.

Assim, o *workshop* de formulação da estratégia resultou no desenvolvimento do mapa estratégico, com a definição da missão, visão e valores do Ministério dos Transportes, além dos objetivos estratégicos para o ciclo de 2024 a 2027.

Por fim, as últimas etapas foram focadas na definição da carteira de projetos estratégicos e na cesta dos indicadores que habilitam o monitoramento da estratégia.

Este processo assegurou que o planejamento estratégico fosse abrangente, alinhado às necessidades do setor e capaz de guiar as ações do Ministério nos próximos anos. Foi notório o engajamento de toda a casa, com a mobilização da alta gestão do Ministério dos Transportes. Além disso, a participação ativa dos líderes e gestores promoveu um forte senso de colaboração e compromisso.

4. Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2027

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO

Promover um sistema de transporte terrestre sustentável, seguro e eficiente para pessoas e negócios, garantindo o desenvolvimento social e econômico do país.

VISÃO

Ser referência na promoção de um país integrado que conecta pessoas a oportunidades, estimulando novos negócios e melhor qualidade de vida aos brasileiros.

VALORES

Eficiência | Transparência | Inovação | Participação Social | Integridade | Responsabilidade Socioambiental | Segurança | Equidade

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

REDE DE TRANSPORTES



Otimizar a rede de transportes terrestres, fomentando a intermodalidade e o aumento da movimentação de cargas e passageiros.

SEGURANÇA VIÁRIA



Implementar estratégias de segurança viária para redução da mortalidade no trânsito.

SUSTENTABILIDADE



Assegurar a sustentabilidade como parte no processo de planejamento e governança da rede de transportes terrestres com foco em resiliência, mitigação dos riscos climáticos e atendimento a metas globais.

DADOS



Implementar estratégias de dados para posicionar o Ministério dos Transportes como indutor de soluções que otimizem a comunicação com a sociedade e a produtividade do Brasil.

POLÍTICAS PÚBLICAS



Estabelecer políticas públicas para o setor de transportes terrestres, que promovam maior efetividade, simplificação, segurança jurídica e participação social.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÔMICO



Ampliar a eficiência e a qualidade da infraestrutura de transportes terrestres em nível nacional, para redução do custo logístico e inclusão social.

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



Desenvolver capacidade institucional do Ministério dos Transportes com foco em excelência e produtividade para atendimento dos desafios prioritários.

GOVERNANÇA COLABORATIVA



Fortalecer a governança colaborativa com governo e sociedade para garantir a efetividade das políticas públicas.

5. Objetivos Estratégicos Detalhados

1. **Políticas Públicas: Estabelecer políticas públicas para o setor de transportes terrestres que promovam maior efetividade, simplificação, segurança jurídica e participação social.**

O Ministério dos Transportes é responsável pela formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais de transporte ferroviário, rodoviário e de trânsito, conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.560, de 1º de janeiro de 2025, e com o disposto nos incisos I, III e IV do art. 47 da Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2025. Dado que a elaboração e a gestão de políticas públicas são competências centrais do órgão e que existem oportunidades de evolução, priorizou-se este tema como um eixo.

Políticas públicas estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento e à promoção de melhorias na sociedade. Portanto, é importante que sejam formuladas e implementadas de maneira eficiente. Existem quatro tipos de políticas públicas que promovem o bem-estar social: distributivas, redistributivas, regulatórias e constitutivas (Lowi, 1972).

Essas políticas geram diversos benefícios para a sociedade, como a facilitação do ambiente de negócios, o fortalecimento do relacionamento entre atores-chave, a diminuição da desigualdade e a garantia de direitos fundamentais. Essas ações tendem a impulsionar o desenvolvimento social e econômico de um país.

Analogamente, a simplificação de processos burocráticos é vital para reduzir a complexidade e os custos associados à administração pública. Isso favorece a interação entre cidadãos e empresas com o governo, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento e à inovação. Experiências internacionais demonstram que a simplificação

regulatória e administrativa pode resultar em aumentos significativos na eficiência e produtividade (Banco Mundial, 2020; OECD, 2019).

O Reino Unido, por exemplo, introduziu a "*National Infrastructure Delivery Plan*," que simplificou os processos de planejamento e licenciamento para projetos de infraestrutura. Essa simplificação regulatória permitiu uma entrega mais rápida e eficiente de projetos de grande escala, como a expansão de redes de transporte, contribuindo para a melhoria da infraestrutura nacional.

Considerando esse contexto, o Ministério dos Transportes publicou a Portaria nº 689/2024 com requisitos que conferem maior transparência e agilidade à emissão de debêntures de infraestrutura. Esse instrumento impacta, inclusive, na desburocratização e segurança jurídica, tendo em vista a redução da documentação necessária para projetos, prazos estabelecidos para todas as etapas e a dispensa de aprovação prévia para concessões em estados e municípios.

Sendo assim, outro critério de grande importância para a atratividade do setor e para o desenvolvimento econômico sustentável é a segurança jurídica. Ela garante que as regras e regulamentos sejam claros e previsíveis, reduzindo os riscos para os investidores, enquanto fomenta um ambiente de negócios estável. Importante pontuar que a falta de segurança jurídica pode levar à insegurança dos investimentos (UNCTAD, 2021).

Inclusive, um dos achados do diagnóstico, realizado durante o processo de elaboração do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes (conforme detalhado na Seção 5), foi a oportunidade de amadurecer a segurança jurídica do setor de transportes terrestres. Assim, ao estabelecer este objetivo, espera-se criar um ambiente mais atrativo e competitivo para investidores e empreendedores.

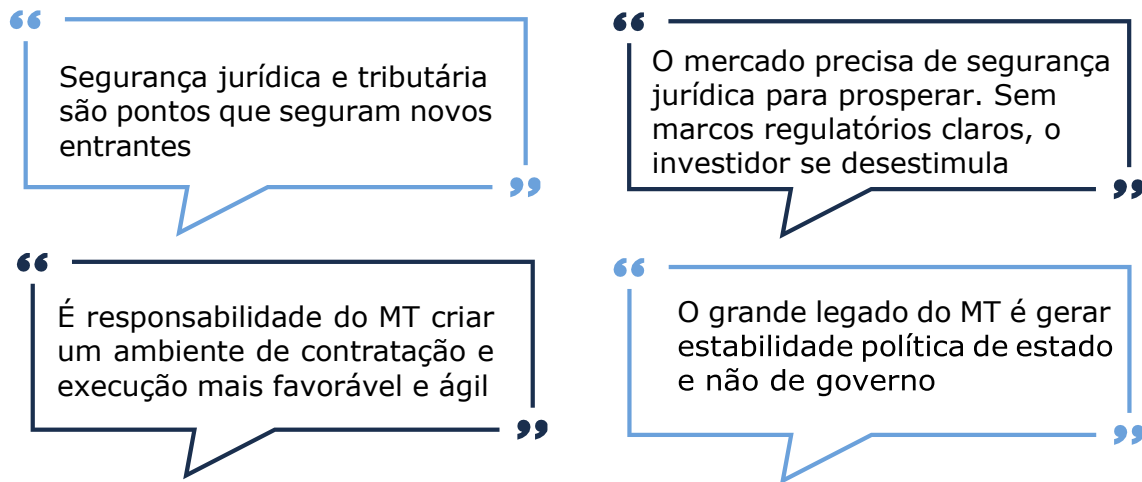
Considerando o contexto atual do setor de transportes terrestres e a atuação do Ministério dos Transportes, observa-se um potencial para a evolução do marco regulatório. O modal ferroviário, por exemplo, apresenta oportunidades tanto no transporte de cargas quanto de passageiros. Igualmente, existe a possibilidade de o Ministério dos Transportes promover a simplificação de políticas públicas no setor, como no processo de devolução de trechos inviáveis das concessões ferroviárias.

Outrossim, a participação social no processo de formulação e implementação de políticas públicas assegura que as necessidades e as demandas da sociedade e do mercado sejam adequadamente consideradas. A inclusão da sociedade civil no processo decisório aumenta a transparência, a legitimidade e a aceitação. Estudos indicam que a participação social contribui para a melhoria da governança pública, a eficácia das políticas implementadas (Arnstein, 1969; Fung & Wright, 2005), além de ser uma ferramenta essencial para o fortalecimento da democracia. A Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) também ressaltam a importância da participação social, destacando-a como um elemento fundamental para a melhoria dos serviços públicos.

Relevante destacar que o Ministério dos Transportes prioriza o fomento e a institucionalização da participação social. Inclusive, a Portaria nº 485, publicada em 16 de maio de 2024, dispõe sobre as diretrizes para a participação social no planejamento e execução de obras de infraestrutura de transportes terrestres, garantindo a inclusão e a transparência nos processos decisórios do órgão.

Desse modo, esse objetivo estratégico é fundamental para criar um ambiente de negócios mais favorável e dinâmico para atrair investimentos em um contexto de segurança jurídica e para garantir que as políticas públicas sejam inclusivas e eficazes.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes



2. Rede de Transportes: Otimizar a rede de transportes, fomentando a intermodalidade e o aumento da movimentação de cargas e passageiros.

O Ministério dos Transportes é responsável pelo desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura ferroviária e rodoviária, com a finalidade de promover a segurança e a eficiência do transporte de cargas e de passageiros, conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.560, de 1º de janeiro de 2025. Dado esta competência central do órgão e a existência de potenciais otimizações, priorizou-se “rede de transportes” como um eixo do planejamento estratégico.

De acordo com a 52ª edição do Panorama Transportes, publicação que é fruto de uma parceria entre a INFRA S.A. e o Ministério dos Transportes, existe uma crescente demanda de movimentação de cargas e passageiros. Sendo assim, é importante endereçar as oportunidades identificadas para garantir infraestrutura adequada tanto para o escoamento logístico como para a movimentação dos cidadãos.

Primeiramente, a intermodalidade é um fator crucial para aumentar a eficiência do transporte e para enfrentar os desafios logísticos. A integração entre diferentes modais permite uma melhor utilização da infraestrutura existente e tende a reduzir os custos logísticos. Inclusive, de acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT), a intermodalidade pode reduzir significativamente os custos de transporte e aumentar a competitividade das empresas brasileiras no mercado global.

Um dos achados do diagnóstico, realizado durante o processo de elaboração do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes (conforme detalhado na Seção 5), foi a oportunidade de evoluir os instrumentos de planejamento de transportes no quesito da intermodalidade. Por mais que o Plano Nacional Logístico (PNL) tenha como objetivo promover uma matriz de transporte equilibrada, hoje o transporte de cargas no Brasil é majoritariamente via modal rodoviário, conforme posto no PNL 2055.

Inclusive, como forma de avanço em prol da intermodalidade, o Decreto nº 12.022, publicado em 16 de maio de 2024, institui o Planejamento Integrado de Transportes (PIT) e suas instâncias de governança. Este Decreto consiste no planejamento da rede de transporte de pessoas e de bens a partir de uma visão territorial integrada e dinâmica, com o objetivo de contribuir para a competitividade nacional, o desenvolvimento regional e a integração nacional.

Além disso, estudos mostram que melhorias na infraestrutura de transporte podem resultar em um aumento significativo no PIB. Análises da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) mostraram que, para cada dólar de investimento em infraestrutura, existe um multiplicador médio de 1,6x que impulsiona a

empregabilidade a curto prazo e a produtividade a longo prazo na economia.

Inclusive, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) do Governo Federal tem como um de seus objetivos a atração de investimentos privados para desenvolver a infraestrutura de transporte.

Existe espaço para evoluir e amadurecer a rede de transportes terrestres, sendo vital para otimizar o tempo de deslocamento, contribuir para a redução de emissões de gases de efeito estufa e aumentar a qualidade de vida dos brasileiros. A título de exemplo, no cenário atual do Brasil, apenas duas ferrovias transportam passageiros de forma regular: as estradas de ferro EFVM (Vitória a Minas) e EFC (Carajás).

Por fim, a otimização da rede de transportes terrestres é crucial para garantir a competitividade do Brasil no cenário global. Um sistema de transporte eficiente não apenas contribui para o desenvolvimento social e a promoção da inclusão social e econômica de diversas regiões do país, como também facilita o comércio internacional.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A integração dos modais é uma forma de otimizar custos logísticos ”

“ Existe a necessidade de o MT escolher obras de forma conjunta e articulada para garantir eficiência dos corredores ”

3. Desenvolvimento Social e Econômico: Ampliar a eficiência e a qualidade da infraestrutura de transportes terrestres em nível nacional, para redução do custo logístico e inclusão social.

Um dos eixos de investimento do Novo PAC é o “Transporte Eficiente e Sustentável”, com investimento previsto de 225 bilhões de reais entre os anos de 2025 e 2026. Este programa é coordenado pelo governo federal, em parceria com atores públicos e privados, e investe em infraestrutura de transportes em todos os estados do Brasil com foco na redução dos custos logísticos e na melhoria da qualidade de vida da população. Assim, reforça-se que a infraestrutura de transportes é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento social e econômico.

Considerando que a infraestrutura de transportes terrestres é competência do Ministério dos Transportes e o potencial de impacto na economia e qualidade de vida dos brasileiros, priorizou-se “desenvolvimento social e econômico” como um eixo do planejamento estratégico.

Primeiramente, a eficiência logística é crucial para a competitividade de um país. De acordo com o Banco Mundial, otimizar a infraestrutura de transporte pode reduzir significativamente os custos logísticos. Em 2022, o custo logístico do Brasil foi de aproximadamente 15% do PIB, atingindo cerca de R\$1,5 trilhão. Enquanto isso, a título de comparação, o dos EUA girou em torno de 7% (ABOLBRASIL, 2022). Além disso, a redução dos custos de transporte torna os produtos brasileiros mais competitivos no mercado global.

Concomitantemente, a qualidade da infraestrutura de transporte é um aspecto relevante a ser considerado na discussão de eficiência. O Departamento Nacional de Infraestrutura Rodoviária (DNIT) avalia mensalmente a condição da manutenção das rodovias sob sua jurisdição a partir do Índice de Condição da Manutenção (ICM).

É válido pontuar que, em junho de 2024, o ICM alcançou 70% de estradas com avaliação boa, sendo a melhor marca alcançada desde 2016. Este avanço demonstra o comprometimento do Ministério dos Transportes e do DNIT em elevar a qualidade da infraestrutura rodoviária em todo o país.

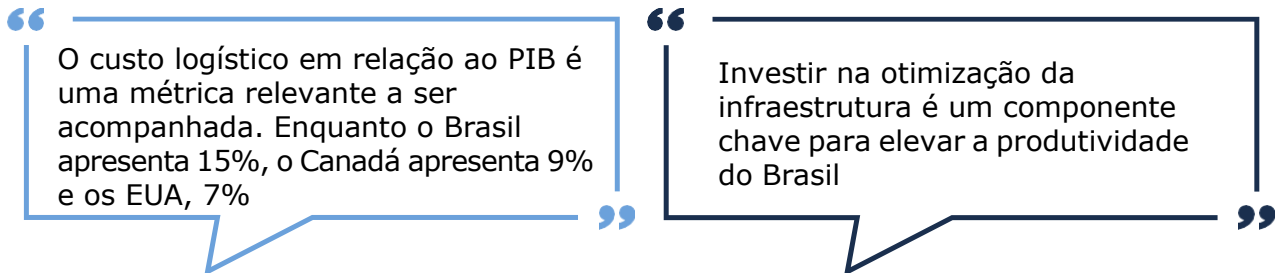
A inclusão social também é pauta prioritária do Ministério dos Transportes. É importante garantir que os cidadãos, em diferentes regiões do Brasil, consigam se movimentar com fluidez. Um transporte eficiente e acessível facilita o acesso a serviços essenciais, especialmente em áreas remotas e menos desenvolvidas. De tal forma, a melhoria da infraestrutura pode promover uma distribuição mais equitativa dos benefícios do crescimento econômico, contribuindo para a redução da desigualdade social (Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021).

Exemplos internacionais reforçam a relevância deste objetivo estratégico. Na Índia, por exemplo, investimentos, como a construção de rodovias e a modernização da rede ferroviária, têm impulsionado o crescimento econômico e melhorado a inclusão social. O programa *Bharatmala Pariyojana*, que visa construir e melhorar milhares de quilômetros de rodovias, tem como objetivo otimizar a conectividade entre regiões e promover o desenvolvimento econômico regional (Asian Development Bank, 2020).

Outro exemplo é a China, que, além de apresentar um aumento significativo da eficiência logística e do crescimento econômico, percebeu melhora na inclusão social com os investimentos realizados em infraestrutura.

Em suma, o Ministério dos Transportes entende que a ampliação da eficiência e da qualidade da infraestrutura de transportes terrestres é uma prioridade estratégica e essencial para superar os desafios postos.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes



4. Segurança viária: Implementar estratégias de segurança viária para redução da mortalidade no trânsito.

Conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.560/2025, faz parte da competência do Ministério dos Transportes a política nacional de trânsito e a promoção da segurança no transporte de cargas e de passageiros. Aliado a isso, existe a necessidade de enfrentar a taxa de mortalidade e de sinistros nas estradas brasileiras. Logo, “segurança viária” foi priorizada como um eixo do planejamento estratégico.

Este tema é crítico, com impacto direto na saúde pública, na qualidade de vida e, inclusive, no desenvolvimento econômico do país. Além disso, é uma pauta tratada a nível internacional, com metas globais que o Brasil precisa atingir.

Em 2010, a Assembleia-Geral das Nações Unidas lançou a campanha “1ª Década de Ação pela Segurança no Trânsito”. O objetivo foi conscientizar os países a adotar medidas concretas para reduzir os alarmantes números de mortalidade no trânsito. Em 2009, somava-se cerca de 1,5 milhão de mortes por sinistros de trânsito em 178 países, com até 50 milhões de feridos com sequelas (WHO, 2009).

Como meta global, a ONU considerou a redução em 50% da mortalidade no trânsito até 2020. Na época, o Brasil era o 5º país com

mais mortes de trânsito, com cerca de 40.000 mortes anuais e mais de 500.000 feridos no trânsito com custos anuais para o país de cerca de 50 bilhões de reais a preços atuais (Ipea, 2006, 2015 e 2020).

Importante pontuar que os sinistros têm, além do fator emocional, um custo econômico substancial, que é calculado considerando, principalmente, despesas médicas, perda de produtividade e danos materiais. Esse valor representa um peso significativo para a economia do Brasil, destacando a importância de investir em segurança viária.

Com o fim da primeira década da campanha, a ONU lançou, em 2021, a “2ª Década de Ação pela Segurança no Trânsito”. Esta ação apresenta um amplo escopo de iniciativas que os países devem implementar, além de estipular metas para o ano de 2050.

Para enfrentar este desafio, em 2018, pela Lei nº 15.614, foi criado o Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito (Pnatrans). Em alinhamento com a Nova Década de Segurança no Trânsito da Organização das Nações Unidas (ONU), o objetivo é fomentar a implementação de ações para reduzir mortes e lesões no trânsito. Importante pontuar que o Ministério dos Transportes, por intermédio da SENATRAN, trabalha de forma ativa para fortalecer este Plano a nível nacional.

Conforme posto no Pnatrans, a educação e a conscientização dos motoristas e pedestres são fundamentais para a redução de sinistros e mortos. Campanhas educativas que promovam comportamentos seguros no trânsito, como o respeito aos limites de velocidade e o uso do cinto de segurança, são essenciais. A eficácia dessas campanhas é demonstrada em países como a Suécia, onde o programa *Vision Zero*, que visa eliminar todas as mortes e lesões graves no trânsito, resultou em uma significativa redução das fatalidades.

Além disso, a otimização da infraestrutura viária para torná-la mais segura é crucial. Isso inclui a construção de rodovias com melhores padrões de segurança, a implementação de sistemas de controle de velocidade e a utilização de novas tecnologias. Inclusive, estudos da European Transport Safety Council mostram uma alta correlação entre melhorias na infraestrutura e redução de sinistros (ETSC, 2019).

A implementação e a aplicação rigorosa de leis de trânsito também são mecanismos para promover a segurança viária. A experiência da Austrália, onde a fiscalização rigorosa das leis de trânsito e campanhas de conscientização resultaram em uma redução significativa das mortes no trânsito, serve como exemplo (*Australian Government Department of Infrastructure, Transport, Regional Development and Communications*, 2020).

Desse modo, o aumento da segurança viária para os usuários das vias é prioridade para o Ministério dos Transportes. A combinação de educação, melhoria da infraestrutura, uso de tecnologia e fiscalização rigorosa tende a criar um ambiente de trânsito mais seguro e eficiente.

Conforme discutido, investir em segurança viária não apenas salva vidas, como também promove o desenvolvimento econômico sustentável, reduzindo os custos associados aos sinistros e melhorando a qualidade de vida dos brasileiros.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ Estamos falando de uma média de ≈ 55 mil mortes anuais em sinistros de trânsito no Brasil ”

“ Os sinistros continuam sendo uma das principais causas de morte em todo o mundo, mesmo que essas mortes e lesões pudessem ser evitadas ”

5. Sustentabilidade: Assegurar a sustentabilidade como parte no processo de planejamento e governança da rede de transportes terrestres com foco em resiliência, mitigação dos riscos climáticos e atendimento a metas globais.

A estrutura organizacional do Ministério dos Transportes conta com uma Subsecretaria de Sustentabilidade, que tem como competência:

art. 12 do anexo I do Decreto nº 11.360/2023

I - coordenar e promover a implementação de diretrizes e medidas para transição ecológica no âmbito das obras e das outorgas de competência do Ministério;

II - coordenar e monitorar atividades relacionadas ao equacionamento de questões socioambientais necessárias à execução dos empreendimentos de infraestrutura das áreas de competência do Ministério;

III - promover a comunicação do Ministério com órgãos ambientais e a sua representação em eventos, fóruns e colegiados relacionados ao tema; e

IV - coordenar o estabelecimento de diretrizes, a padronização de procedimentos e processos e apoiar as Secretarias e entidades vinculadas nas atividades relativas à declaração de utilidade pública, remoção de interferências, desapropriações e deslocamento compulsório em obras de infraestrutura no âmbito das competências do Ministério.

A pauta de sustentabilidade e o setor de transportes terrestres estão intrinsicamente relacionados, até por esse motivo a pauta é uma das competências do órgão. Assim, “sustentabilidade” foi priorizada como um eixo do planejamento estratégico em resposta à crescente necessidade de incorporar princípios de sustentabilidade e resiliência às mudanças climáticas nas políticas públicas, em projetos de infraestrutura e na prestação de serviços.

Um dos achados da etapa de diagnóstico foi a oportunidade do Ministério dos Transportes se posicionar de forma mais estratégica em relação a pauta de sustentabilidade frente a atores-chave. Isto é,

direcionar o mercado a partir de políticas públicas atualizadas e alinhadas às tendências mundiais que fomentem esse tópico em todo o ecossistema.

Segundo a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), que presta serviços ao Ministério de Minas e Energia, o setor de transportes emitiu 210,5 mil toneladas de CO_2 em 2022. Reduzir essas emissões é essencial para mitigar os impactos das mudanças climáticas, além de ser uma necessidade frente aos compromissos firmados pelo Brasil a nível mundial.

Seja em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) ou em relação a Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC, em inglês) firmado pelo Brasil em decorrência do Acordo de Paris, existe um compromisso do país em relação a metas globais de sustentabilidade. O ODS 15 versa sobre a ação contra a mudança global do clima, enquanto o NDC estabelece o comprometimento do governo brasileiro em reduzir as emissões de gases de efeito estufa.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, a meta é reduzir a emissão de carbono em 48% até 2025 e em 55% até 2050, tendo como parâmetro as emissões de 2005. O objetivo é alcançar a emissão líquida zero em 2050, fazendo com que o Brasil se comprometa com metas graduais mais robustas de redução de emissões.

Logo, para garantir o cumprimento dessas metas e para fomentar o avanço da agenda global de sustentabilidade, é fundamental que práticas sustentáveis façam parte do dia a dia do setor de transportes. Assim, reforça-se a importância do envolvimento do Ministério dos Transportes, aculturando o setor a tratar a sustentabilidade como premissa.

Somado a isso, as mudanças climáticas representam um dos maiores desafios globais da atualidade. Eventos climáticos extremos, como inundações e tempestades, têm impacto direto na infraestrutura de transportes, causando danos significativos e interrupções nos serviços.

Assim, é essencial que a infraestrutura de transporte seja projetada para ser resiliente às mudanças climáticas, a fim de minimizar os impactos econômicos e sociais. Implementar estratégias de resiliência permite que os sistemas de transporte se adaptem e se recuperem rapidamente de eventos adversos, garantindo a continuidade dos serviços essenciais.

Em relação a este ponto, é interessante ressaltar que o Ministério dos Transportes tem demonstrado avanços. Isto é, a partir da Portaria nº 622, publicada no dia 28 de junho de 2024, estabeleceu diretrizes para alocação de recursos em contratos de concessão rodoviária visando ao desenvolvimento de infraestrutura resiliente, à mitigação das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e à transição energética.

De forma concreta, os novos projetos de concessão rodoviária deverão manter a previsão de alocação de, no mínimo, 1% (um por cento) da receita bruta da concessão para o desenvolvimento de infraestrutura resiliente, com o objetivo de reduzir os impactos na infraestrutura rodoviária decorrentes das mudanças do clima.

Outro instrumento normativo de grande relevância é a Portaria nº 689/2024 que disciplina requisitos e procedimentos para enquadramento e acompanhamento de projetos de investimento prioritários na infraestrutura de transportes rodoviário e ferroviário para fins de emissão de debêntures incentivadas e de debêntures de infraestrutura. Essa portaria prevê que os projetos de investimento ou os contratos a que estejam associados deverão prever investimento em mitigação de emissões de gases de efeito estufa, transição energética

ou implantação e adequação de infraestrutura para resiliência climática, com vistas à adaptação às mudanças do clima.

Importante pontuar que o desenvolvimento de infraestrutura de transporte deve incorporar princípios de sustentabilidade desde a fase de planejamento. Assim, o processo de licenciamento ambiental é uma pauta prioritária para o Ministério dos Transportes, que, inclusive, desenvolveu um sistema integrado de monitoramento dos processos de licenciamento ambiental.

A Portaria nº 993/2023 estabeleceu a estratégia de Monitoramento Integrado de Dados Socioambientais (Midas). O Midas visa a sistematização da coleta, classificação, padronização, armazenamento e transmissão de informações com vistas a subsidiar decisões, ampliar a transparência e garantir a efetiva mitigação dos riscos em processos de desapropriações, relocações, reassentamentos e licenciamento ambiental de empreendimentos de transportes rodoviários e ferroviários.

Fica nítido que a implementação de políticas públicas que incentivem práticas sustentáveis no setor de transportes é fundamental. Logo, assegurar a sustentabilidade como parte do processo de planejamento e governança da rede de transportes terrestres é prioridade para o Ministério dos Transportes. A integração de princípios de resiliência, mitigação dos riscos climáticos e o atendimento a metas globais de sustentabilidade garantem que o sistema de transporte contribua para um futuro mais sustentável e resiliente.

Por fim, importante retomar que a adoção de práticas sustentáveis não apenas protege o meio ambiente, como também promove a saúde pública, a segurança e a eficiência econômica.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A sustentabilidade precisa ser uma pauta antecipada e deve ter tratativa prévia ao momento do licenciamento e desapropriação ”

“ Ações de sustentabilidade não respeitam fronteiras geográficas ou níveis de governo, dependem de ações coordenadas de múltiplos agentes públicos e privados ”

6. Desenvolvimento Institucional: Desenvolver capacidade institucional do Ministério dos Transportes com foco em excelência e produtividade para atendimento dos desafios prioritários.

Durante a etapa de diagnóstico institucional do Ministério dos Transportes, foi constatado que o órgão enfrenta desafios relativos à capacidade produtiva. Isto é, o Ministério apresenta uma proposta de entrega de valor complexa enquanto enfrenta uma limitação de recursos humanos.

É interessante analisar o cenário do quadro de servidores e terceirizados do Ministério dos Transportes. O último concurso para o órgão foi realizado em 2010, demonstrando uma realidade de baixa renovação de pessoal. Somado a isso, existem questões relacionadas à atração e à retenção dos servidores em um cenário de migração para a iniciativa privada devido aos benefícios do mercado.

Para atender aos desafios do Ministério, a título de exemplo, há demanda de perfis técnicos específicos, como profissionais especializados em segurança de dados, interoperabilidade, inovação, etc. Por mais que o corpo técnico do Ministério seja capacitado e engajado, existe uma limitação de recursos humanos.

Aliado aos aspectos internos, durante a etapa de diagnóstico, constatou-se que o mercado percebe o desafio das instituições públicas em garantir a continuidade da Política Pública, tendo em vista a rotatividade das equipes. Assim, priorizou-se “desenvolvimento institucional” como um eixo do planejamento estratégico, garantindo que, durante o ciclo de 2024-2027, o Ministério dos Transportes tenha como prioridade o olhar para dentro de casa.

O objetivo estratégico foi criado com a finalidade de fortalecer a eficiência e ampliar a capacidade produtiva do órgão. Sendo uma forma, inclusive, de declarar o compromisso com o quadro de servidores e terceirizados, enquanto habilita a entrega dos demais objetivos.

Interessante pontuar que este objetivo estratégico parte do princípio de que a otimização da capacidade produtiva do Ministério é composta por diversos fatores, isto é: capacitação e formação contínua dos servidores públicos, adoção de novas tecnologias, melhoria dos processos internos e até contratação de apoio externo.

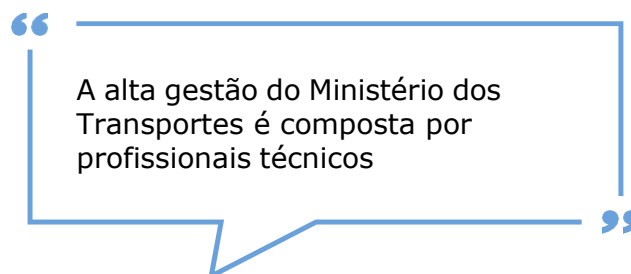
Programas de treinamento e desenvolvimento profissional ajudam a garantir que os funcionários possuam as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com excelência. Com base nesse entendimento, o Ministério dos Transportes, por meio da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, apresenta o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A partir do levantamento das necessidades de cada Secretaria Nacional e Subsecretaria, programas de curta ou longa duração são desenhados para garantir o desenvolvimento da força de trabalho.

Em relação a novas tecnologias, o Ministério dos Transportes, por meio da Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação, oferece o desenvolvimento de soluções tecnológicas a partir de necessidades das áreas. Um exemplo palpável é o *chatbot* Mauá,

atendente virtual do órgão que utiliza inteligência artificial na interação com usuários.

Por fim, desenvolver a capacidade institucional do Ministério dos Transportes com foco em excelência e produtividade é crucial para garantir a eficiência na gestão e a implementação de políticas públicas eficazes. Além de garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma otimizada, beneficiando toda a sociedade.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes



7. Dados: Implementar estratégias de dados para posicionar o Ministério dos Transportes como indutor de soluções que otimizem a comunicação com a sociedade e a produtividade do Brasil.

A discussão de dados no Ministério dos Transportes é relevante e prioritária. Em diversas Secretarias Nacionais e Subsecretarias há a cultura e a disciplina de utilizar dados para gerar *insights* e orientar a tomada de decisão. Como exemplo, a Secretaria Nacional de Trânsito (SENATRAN) promove a troca de dados e informações eletrônicas com órgãos e entidade integrantes do Sistema Nacional de Trânsito a fim de garantir uma visão holística.

Conforme pontuado pela ENAP:

Dados são fontes de informação que possibilitam análises, estudos e até o desenvolvimento de políticas públicas

baseadas em evidências que podem garantir um melhor acesso da população a seus direitos ([ENAP](#), 2011).

Assim, o uso de dados é essencial para modernizar a gestão pública e melhorar a tomada de decisões, além de que o uso estratégico pode aumentar significativamente a eficiência e a transparência das instituições públicas. Importante pontuar que a transparência e o acesso a informações de qualidade fortalecem a confiança do público nas instituições, fomentando ainda a participação social.

Logo, o Ministério dos Transportes optou por priorizar o eixo “dados” para firmar o compromisso de amadurecer a cultura do órgão em relação à utilização dos dados. Conforme insights gerados na etapa de diagnóstico, existem oportunidades de evoluir na gestão dos dados no contexto do Ministério.

Um primeiro ponto é a importância de institucionalização de um modelo de governança que estabeleça como diferentes órgãos e entidades devem se comportar em relação aos dados. Um segundo aspecto é a possibilidade do Ministério dos Transportes centralizar os dados relativos ao setor de transportes terrestres no que diz respeito às obras públicas rodoviárias, às concessões rodoviárias, às autorizações ferroviárias e ao trânsito. Importante destacar que a finalidade é utilizar o dado como recurso estratégico para habilitar tomada de decisão analítica.

Inclusive, o Ministério dos Transportes publicou a Portaria nº 595, no dia 21 de junho de 2024, estabelecendo diretrizes para o fluxo de dados e informações entre o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e o Ministério dos Transportes para fins de formulação, execução e monitoramento das políticas nacionais de transportes rodoviário e ferroviário e de trânsito. Este é um exemplo prático de que como o órgão pretende fomentar a cultura de dados em todo o ecossistema.

O Ministério dos Transportes acredita que a criação de plataformas de dados abertos permite que informações relevantes sobre o setor de transportes sejam acessíveis a todos os interessados, incluindo cidadãos, pesquisadores e empresas públicas e privadas. Um exemplo é o Observatório Nacional de Transporte e Logística (ONTL), desenvolvido pela Infra S.A., com o objetivo de responder às necessidades de informação existentes em relação à infraestrutura, transporte e logística, consolidando e disseminando conhecimento, além de proporcionar uma visão global e transversal do setor.

Os dois casos citados acima são exemplos de como o Ministério dos Transportes valoriza a pauta de dados e quer, cada vez mais, atuar de forma colaborativa com as vinculadas, garantindo alinhamento estratégico e otimização da entrega de valor.

Observando *benchmark* internacional, nos Estados Unidos, o Departamento de Transportes tem utilizado dados para desenvolver sistemas avançados de gestão de tráfego, conhecidos como ITS (*Intelligent Transportation Systems*). O ITS utiliza dados coletados de sensores e câmeras para monitorar e gerir o tráfego em tempo real, resultando em melhorias significativas na fluidez do tráfego e na segurança viária (*US Department of Transportation, 2021*).

Assim, o Ministério dos Transportes se propõe a implementar estratégias de dados para atuar como indutor de soluções que otimizem a comunicação com a sociedade e a produtividade do Brasil. Além de modernizar a gestão pública, promover a eficiência, segurança e inovação no setor de transportes, é possível contribuir com a transparência, beneficiando toda a sociedade.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ O MT apresenta as competências necessárias para centralizar os dados referentes ao setor de transportes e se tornar um HUB de dados ”

“ A governança dos dados precisa ser estabelecida, com processos padronizados, responsabilidades claras e um fluxo estruturado de informações, podendo contar com automações entre MT, vinculadas e, quem sabe, até associações ”

8. Governança Colaborativa: Fortalecer a governança colaborativa com governo e sociedade para garantir a efetividade das políticas públicas.

Durante a etapa de diagnóstico, foi constatada a oportunidade do Ministério dos Transportes otimizar seu papel de articulador interministerial para tratar pautas estratégicas do setor de forma abrangente. Exemplos de temas que podem ser promovidos são a intermodalidade, a segurança viária, o licenciamento ambiental, dentre outros.

Outra conclusão do diagnóstico foi a oportunidade do Ministério dos Transportes instituir mecanismos estruturados de governança, tanto para um relacionamento frequente quanto para a coleta recorrente de *feedbacks* com atores-chave do ecossistema. Garantindo, assim, o alinhamento e a melhoria contínua das iniciativas que são responsabilidade do órgão.

Dessa forma, priorizou-se o eixo “governança colaborativa” para direcionar a atuação do Ministério para um formato ainda mais articulado e coeso com demais agentes.

A Fundação Dom Cabral (FDC) define a governança pública colaborativa como uma gestão em rede, realizada por meio de parcerias entre múltiplas instituições, podendo ser bilaterais ou multilaterais. Essas parcerias incluem: cooperação público-público, entre entidades governamentais; público-privado, entre entidades governamentais e empresas ou organizações da sociedade civil (OSC); e privado-privado, entre empresas e/ou OSC. A FDC também enfatiza a necessidade de colaboração entre governos, organizações não governamentais e a sociedade civil na criação, implementação e avaliação de políticas.

Um exemplo de governança colaborativa pode ser visto no Decreto nº 12.022, publicado em 16 de maio de 2024 pelo Presidente de República, que institui o Planejamento Integrado de Transportes e suas instâncias de governança. Conforme artigo 1º do Decreto, o Planejamento Integrado de Transportes (PIT) é o planejamento da rede de transporte de pessoas e de bens a partir de uma visão territorial integrada e dinâmica, com o objetivo de contribuir para a competitividade nacional, o desenvolvimento regional e a integração nacional.

Já no artigo 17 deste Decreto, institui-se o Comitê de Governança do Planejamento Integrado de Transportes (CGPIT), instância de governança interministerial do PIT. Assim, tem-se a atuação do Ministério dos Transportes, Ministério de Portos e Aeroportos, Casa Civil, Ministério do Planejamento e Orçamento e INFRA S.A. para tratar de forma colaborativa e articulada desafios do setor de transportes.

Outro exemplo da governança colaborativa pode ser visto na Portaria nº 1.065/2025, que institui a Junta de Execução Orçamentária do Ministério dos Transportes - JEO/MT, com foco na governança e eficiência na alocação de recursos orçamentários e financeiros. Esse instrumento contribui para uma melhor articulação entre as unidades

responsáveis pela execução orçamentária e financeira no âmbito do Ministério.

Por fim, o Ministério dos Transportes acredita que a inclusão de múltiplos atores no processo decisório, desde que alinhados com a discussão, não só aumenta a transparência e a confiança pública, como também garante que as políticas sejam mais eficazes e alinhadas com as reais necessidades da população e do setor.

Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes



6. Desdobramento do Planejamento Estratégico

É importante que o planejamento estratégico seja desdobrado, isto é, que a estratégia organizacional seja convertida em ações concretas. Segundo Kaplan e Norton, o desdobramento estratégico envolve a identificação, priorização e gestão de iniciativas que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da entidade. Isto é, consiste na definição de uma carteira de projetos que contribua significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos, missão e visão postos no mapa estratégico.

Desse modo, a carteira de projetos estratégicos do Ministério dos Transportes é, assim como o mapa estratégico, uma entrega concreta do trabalho colaborativo do órgão.

A definição desta carteira estratégia teve início com o levantamento dos projetos de cada uma das Secretarias Nacionais e Subsecretarias, consolidados em uma lista longa. Esta lista foi priorizada a partir dos objetivos estratégicos previamente definidos, dos direcionamentos da Secretaria-Executiva e de uma série de reuniões com as áreas do Ministério. O intuito foi definir quais iniciativas iriam compor a carteira de projetos estratégicos do Ministério dos Transportes. Durante essas agendas, a alta gestão foi envolvida, garantindo uma visão executiva na tomada de decisão.

Interessante pontuar que uma ferramenta foi desenvolvida para apoiar a definição da carteira estratégica. Esse instrumento foi utilizado para analisar a aderência dos projetos à estratégia do Ministério dos Transportes e para garantir coesão no processo de priorização.

A ferramenta apresenta 8 dimensões, formuladas a partir dos objetivos estratégicos, que traduzem, de maneira prática, o que o Ministério dos Transportes almeja alcançar como estratégia:

DIMENSÃO	DETALHAMENTO
Dinamização do ambiente de negócio	O projeto cria condições favoráveis para o crescimento e desenvolvimento do setor de transportes terrestres, incentivando a inovação e a competitividade. Envolve a simplificação de políticas públicas, a promoção de um ambiente jurídico estável e a melhoria do serviço logístico.
Parcerias inteligentes para atração de investimento	O projeto cria parcerias estratégicas entre o setor público e privado para viabilizar a modernização e expansão da infraestrutura de transportes terrestres, impulsionando a economia e melhorando a eficiência dos serviços. Envolve a criação de modelos de financiamento inovadores, concessões e parcerias público-privadas (PPPs) para atrair investimentos nacionais e internacionais, com o objetivo de aumentar a atratividade do Brasil.

Descarbonização e resiliência da infraestrutura e serviços de transportes terrestres

O projeto trata descarbonização e resiliência da infraestrutura de forma transversal e pragmática, com ações tangíveis e resultados mensuráveis. Envolve o fomento da redução e neutralização das emissões de carbono e de inteligência de dados para antecipar eventos climáticos extremos no contexto do setor de transportes terrestres.

Preservação da vida

O projeto trata segurança viária como prioridade central criando a cultura de visão zero no trânsito. Envolve a implementação de políticas e ações que visem reduzir a mortalidade e os sinistros no trânsito, a partir da melhoria da sinalização, fiscalização rigorosa, campanhas de conscientização, e a adoção de tecnologias avançadas de monitoramento e resposta rápida a emergências.

Estabelecimento da cultura de Sustentabilidade

O projeto considera a pauta de sustentabilidade de forma transversal e de responsabilidade compartilhada. Envolve o reposicionamento deste tema no setor de transportes terrestres, a integração de princípios de sustentabilidade em todas as fases de planejamento e execução de projetos e o fomento de políticas e iniciativas sustentáveis.

Otimização da rede de transportes terrestres

O projeto otimiza a integração da rede de transportes terrestres, promovendo a intermodalidade e a conectividade entre diferentes modais e a eficiência da movimentação de cargas e passageiros. Envolve o desenvolvimento de infraestrutura resiliente, a manutenção e modernização da infraestrutura existente e a otimização dos serviços de trânsito para reduzir custos e aumentar a competitividade.

Tomada de decisão baseada em dados

O projeto contribui para tornar o Ministério dos Transportes em um órgão data-driven. Envolve a utilização de dados para a formulação de políticas públicas, comunicação e transparência com a sociedade; desde o desenvolvimento de uma infraestrutura robusta de dados, incluindo processos de coleta, análise e compartilhamento de informações, até a implementação de tecnologias avançadas como Inteligência Artificial.

Ampliação da capacidade de entrega de valor do Ministério

O projeto amplia a capacidade produtiva do órgão e fortalece a entrega de valor do Ministério dos Transportes. Tem como objetivo aumentar a eficiência e a produtividade do órgão, assegurando a entrega de serviços de alta qualidade e cumprimento dos objetivos estratégicos.

No início, a lista continha 119 projetos, dos quais 57 foram selecionados após a primeira priorização. Com as rodadas de discussão, priorização e refinamento, definiu-se que a carteira estratégica seria composta por 11 projetos.

A carteira de projetos estratégicos do Ministério pode ser consultada abaixo, evidenciando o comprometimento do órgão em realizar um planejamento estratégico abrangente e alinhado com as necessidades e expectativas do setor de transportes terrestres no Brasil. De forma paralela, é possível consultar a lista longa dos projetos do órgão que, embora não façam parte da carteira a nível ministerial, são fundamentais para cada Secretaria Nacional e Subsecretaria.



7. Carteira de Projetos Estratégicos

1. Institucionalização da Agenda de Sustentabilidade
2. Operacionalização do DT-e
3. Promoção do Free Flow
4. Implementação de Concessões Inteligentes
5. Estruturação de Inteligência de Dados e Serviços Digitais
6. Estruturação de Política Nacional Ferroviária
7. Promoção do Desenvolvimento Humano e Organizacional
8. Planejamento Integrado de Transportes
9. Consolidação do Plano de Segurança no Trânsito
10. Operacionalização do Plano de Concessões e Outorgas
11. Implementação do Programa de Integridade

7.1. Breve Descrição da Carteira de Projetos

1. Institucionalização da Agenda de Sustentabilidade: Estruturar e implementar medidas normativas e não normativas para reposicionar a agenda estratégica do Ministério tendo a sustentabilidade e a resiliência às mudanças climáticas como aceleradoras do desenvolvimento sustentável e do sistema de transporte brasileiro.
2. Operacionalização do DT-e: Desenvolver e implementar mecanismos normativos e não normativos que simplifiquem, reduzam burocracia e digitalizem a emissão de documentos obrigatórios para o transporte de cargas no Brasil; desde a publicação de políticas, até a unificação de informações das operações de transporte de mercadorias nos modais rodoviário e ferroviário.
3. Promoção do Free Flow: Desenvolver e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que fomentem a implementação padronizada dos pedágios eletrônicos em larga escala nas concessões brasileiras; desde a publicação de normas com padrões a serem seguidos, até a ampliação da implementação do *free flow* em concessões, visando a descarbonização das rodovias, agilidade e economia.
4. Implementação de Concessões Inteligentes: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que habilitem novos modelos de concessão, incluindo as de manutenção de rodovias federais.
5. Estruturação de Inteligência de Dados e Serviços Digitais: Estruturar e disponibilizar solução que habilite e gere inteligência de dados sobre temas como: transporte terrestre, trânsito, licenciamento ambiental, ameaças climáticas, dentre outros, além de disponibilizar serviços digitais de trânsito.
6. Estruturação de Política Nacional Ferroviária: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que impulsionem o transporte ferroviário brasileiro, desde a publicação de políticas, até a estruturação de formas para captação de recursos e implementação dos projetos.
7. Promoção do Desenvolvimento Humano e Organizacional: Estruturar e implementar iniciativas que impulsionem o

fortalecimento institucional do Ministério, visando à ampliação da capacidade produtiva e à igualdade de gênero e racial do órgão.

8. Planejamento Integrado de Transportes: Instituir e operacionalizar o Comitê de Planejamento Integrado para direcionar estrategicamente a elaboração do PNL 2050, considerando a articulação interministerial.
9. Consolidação do Plano de Segurança no Trânsito: Articular com atores diversos para fomentar a implementação e fiscalização de políticas públicas e medidas de monitoramento para o aumento da segurança no trânsito.
10. Operacionalização do Plano de Concessões e Outorgas: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que habilitem a realização de leilões para concessão de trechos do modal rodoviário e ferroviário, a promoção de autorizações para o modal ferroviário e a otimização do serviço de transporte intercidade, interestadual e internacional de passageiros.
11. Implementação do Programa de Integridade: Desenvolver e implementar medidas de transparência e combate à corrupção nos contratos administrativos firmados pelo Ministério dos Transportes e pelas suas entidades vinculadas com empresas privadas.

7.2. Lista Longa dos Projetos e iniciativas do Ministério dos Transportes

Secretaria Nacional de Trânsito - SENATRAN

1. Acordos de Cooperação Técnica;
2. Concurso Cultural Prêmio Senatran;
5. Curso Visão Zero;
4. Desenvolvimento do app SENATRAN, com a ampliação dos serviços digitais de trânsito aos cidadãos, em substituição ao modelo atual da Carteira Digital de Trânsito (CDT);
5. Desenvolvimento do Programa de Governança Regulatória no Trânsito;

6. Desenvolvimento do Programa Nacional de Compliance e Conformidade no Sistema Nacional de Trânsito (SNT);
7. Eventos de educação, capacitação e divulgação de boas práticas no trânsito;
8. Integridade, compliance e conformidade;
9. Maio Amarelo;
10. Manuais e Guia (Medidas Moderadoras de Tráfego; Ruas Completas; Tratamento de Locais Críticos; Segurança Viária em Áreas Escolares; e Gestão de Velocidades);
11. Participação em fóruns internacionais (1: Fórum Global sobre Segurança Viária - ONU; 2. Fórum Mundial para Harmonização dos Regulamentos Veiculares - ONU; 5. Subgrupo de Trabalho, SGT; e nº 5 do Mercosul, Tema Regulamentos Técnicos e Transporte);
12. Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito (PNATRANS);
15. Programa de Transformação Digital no Trânsito;
14. Programa Monitora PNATRANS;
15. Reformulação do Registro Nacional de Sinistros e Estatísticas de Trânsito (RENAEST);
16. Semana Nacional de Trânsito;
17. Seminário Internacional de Segurança no Trânsito;
18. Sinalização experimental em ambiente urbano;

Secretaria Nacional de Transporte Ferroviário - SNTF

19. Adequação Ferroviária de Barra Mansa;
20. Adequação Ferroviária de Juiz de Fora;
21. Autorização Ferroviária;
22. Devolução de trechos (estudos de malhas ociosas);
25. EF-118;
24. Estrada de Ferro dos Carajás;
25. Estrada de Ferro Vitória a Minas;

- 26. Ferrogrão;
- 27. Ferrovia de Integração Centro-Oeste (FICO);
- 28. Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL);
- 29. Ferrovia Norte Sul S.A.;
- 50. Ferrovia Tereza Cristina;
- 51. Ferrovia Transnordestina (TLSA);
- 52. Ferrovia Transnordestina (trecho: Salgueiro/PE-Suape/PE);
- 55. Malha Central;
- 54. Malha Centro-Leste (FCA);
- 55. Malha Nordeste;
- 56. Malha Norte;
- 57. Malha Oeste;
- 58. Malha Paulista;
- 59. Malha Sudeste;
- 40. Malha Sul;
- 41. Novas Concessões Ferroviárias de Cargas;
- 42. Novas Concessões Ferroviárias de Passageiros;
- 45. Obras do PAC;
- 44. Otimização em contratos em final de vigência;
- 45. Otimização em contratos já prorrogados;
- 46. Plano Nacional de Ferrovias;
- 47. Política de Conflitos Urbanos;
- 48. Política de Devolução de Trechos;
- 49. Política de Obras Públicas;
- 50. Política de Prorrogação Antecipada;
- 51. Política Nacional de Cargas;
- 52. Política Nacional de Passageiros;
- 55. Políticas Públicas para hierarquização de projetos (ACB);

Secretaria Nacional de Transporte Rodoviário - SNTR

- 54. Ações relacionadas ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), acerca das obras públicas rodoviárias (balanço e oficinas do PAC; e boletim das 60 obras prioritárias);
- 55. Acompanhamento dos Processos de Otimização e Readaptação dos contratos de concessões vigentes em análise junto à ANTT e TCU;
- 56. Aprimoramento do processo de delegação de rodovias federais (Portaria nº 929/2022);
- 57. Aprimoramento do processo de federalização de rodovias estaduais (grupo de Trabalho);
- 58. Desenvolvimento metodológico - Modelagem de Plano de Outorga - Concessões para Manutenção (concessões inteligentes);
- 59. Estruturação e monitoramento da Política de Transportes para implantação de novos PPDs em rodovias federais;
- 60. Monitoração e Supervisão da gestão e fiscalização dos investimentos dos contratos de concessão de rodovias federais sob gestão da ANTT;
- 61. Monitoramento e Supervisão da estruturação dos projetos de concessões de rodovias junto às Unidades Vinculadas;
- 62. Política Pública para as Obras Rodoviárias Federais (Portaria);
- 65. Programa Pró-Nordeste - Programa Piloto de Gestão Proativa, Segura e Resiliente da Malha Rodoviária do Nordeste;

Subsecretaria de Fomento e Planejamento - SFPLAN

- 64. Atualização da Portaria GM/MINFRA nº 105/21 - REIDI;
- 65. Desenvolvimento do Comitê de Governança do PIT;
- 66. Normativo e operacionalização da governança de dados do Ministério dos Transportes;

- 67. Coordenar, subsidiar e apoiar a elaboração dos planos definidos do âmbito do PIT;
- 68. Estruturação do PIT;
- 69. Manutenção do Banco de Informações de Transportes (BIT);

Subsecretaria de Sustentabilidade – SUST

- 70. Adaptavias;
- 71. Agenda de sustentabilidade: implementação das diretrizes de sustentabilidade;
- 72. Estratégia de enfrentamento à mudança do clima: mitigação e adaptação;
- 75. Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas (Rodoviário e Ferroviário);
- 74. MIDAS;
- 75. Plano de Negócios Sustentáveis;
- 76. Plano de Ação de Participação Social e Diversidade;
- 77. Plano Nacional de Descarbonização dos Transportes;
- 78. Plantio Compensatório e Reposição Florestal;
- 79. Precificação de Medidas de Adaptação à Mudança do Clima;
- 80. Via Viva - Seminário Socioambiental em Infraestrutura de Transportes;

Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação - SGETI

- 81. Desenvolvimento da hiperautomação e IA;
- 82. Documento Eletrônico de Transportes (DT-e);
- 85. Implantação da Rede Nacional de Dados de Transportes (RNDDT), Data Lake de dados de transportes;
- 84. Implantação e operação do laboratório de inovação;
- 85. Modernizar e atualizar o parque tecnológico;
- 86. Segurança da informação e LGPD;
- 87. Documento Eletrônico de Transporte (DT-e);

Subsecretaria de Parcerias – SPAR

88. Acompanhar banco de projetos (Sistema Integrado de Projetos Ferroviário - SIPF);
89. Gerenciar a carteira de concessões ferroviárias (EFC, EFPO, FCA, FIOL, FNSTN, FNS, FTC, FTL, MRS, RMN, RMO, RMP, RMS e TLSA);
90. Projeto rodoviário: apoiar na articulação para o leilão - BR-040/GO/MG (Belo Horizonte/MG a Cristalina/GO) – Cristais;
91. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR - 060/564/GO/MT (Rio Verde - Rondonópolis - Rota Agro;
92. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-040/495/RJ/MG/ (Juiz de Fora/MG a Rio de Janeiro/RJ);
95. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-060/452/GO (Rio verde - Goiânia - Itumbiara) - Rota Verde;
94. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-155/262/GO/MG (Hidrolândia/GO- Div.MG/SP-Uberaba/MG-Sertaneja;
95. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-262/MG (Uberaba/MG a Betim/MG) – Zebu;
96. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-564/ RO (Porto Velho - Vilhena) - Rota Agro Norte;
97. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-581/MG (Belo Horizonte/MG a Gov. Valadares/MG);
98. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - GO-020/060/070/080/GO- Polo Goiânia;
99. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Lote CN5 - Vilhena/RO - Cuiabá/MT;
100. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Rodovias - Integradas do Paraná - Lote 5;
101. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Rodovias - Integradas do Paraná - Lote 6;

102. Projeto rodoviário: editais publicados - BR-040/GO/MG
(Belo Horizonte/MG a Cristalina/GO) – Cristais;

Subsecretaria de Planejamento e Orçamento - SPOA

105. Capacitação dos servidores mediante cursos específicos em todas as áreas da CCONT e COFIN;
104. Capacitação dos servidores mediante cursos específicos em todas as áreas da COEXE e COLIC;
105. Criação de um Business Intelligence (BI) para acompanhamento da execução do financeira e orçamentária;
106. Criação de um Business Intelligence (BI) para acompanhamento da execução do Plano de Contratações Anual;
107. Demanda com a TI para extração automática dos dados do SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e Painel de Viagens visando facilitar o gerenciamento e controle de gastos com diárias e passagens;
108. Finalização e publicação do Código de Classificação de Documentos de Área fim;
109. Mapeamento dos processos;
110. Melhora do fluxo de comunicação com os Gestores/Fiscais de Contrato para melhor acompanhamento dos saldos dos Contratos;
111. Melhoria e implementação de plataforma de prestação de serviço;
112. Otimização da alocação de pessoal;
115. Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP);
114. Plano de Logística Sustentável (PLS);
115. Plano de manutenção e modernização predial;
116. Plano de modernização de elevadores (15 elevadores instalados nos Ed. Sede e Anexos);
117. Plano de Prevenção e Proteção de Combate a incêndio (PPCI);

- 118. Política de QVT;
- 119. Programa de Gestão e Desempenho (PGD);



8. Cesta de Indicadores Estratégicos

Os indicadores são ferramentas fundamentais para o acompanhamento e a avaliação da implementação de um planejamento estratégico. Tendem a ser demonstrações estatísticas utilizadas para traduzir de forma quantitativa os aspectos da estratégica, permitindo mensurar o desempenho frente aos objetivos estabelecidos. Além disso, fornece informações concretas para viabilizar uma tomada de decisão analítica.

Dessa forma, definir indicadores claros e mensuráveis é essencial para garantir o sucesso da implementação do planejamento estratégico. Além de permitir o acompanhamento do progresso, viabiliza a identificação de desvios e a definição de medidas corretivas, enquanto proporciona uma base objetiva para a prestação de contas e a comunicação dos resultados para todas as partes interessadas.

Entende-se que um indicador bom comunica rapidamente a situação atual, facilitando a tomada de decisão, ao mesmo tempo em que motiva os envolvidos em direção ao atingimento dos objetivos. Logo, é importante que o planejamento estratégico também seja desdobrado em indicadores.

Dessa forma, a cesta de indicadores estratégicos do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes para o ciclo 2024-2027 é composta por 7 indicadores.

NOME DO INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR
Índice de mortalidade no trânsito	Consolida o número relativo de óbitos por sinistros de trânsito a cada 100.000 habitantes.	DATASUS e RENAEST
Indicador de segurança viária (IS)	Demonstra a evolução da segurança viária nos trechos concedidos, por meio da correlação entre o total anual de vítimas fatais, a extensão rodoviária concedida e a quantidade de veículos pagantes registrados nos trechos concedidos.	Manual PROCROFE
Índice de condição de manutenção (ICM)	Avalia a condição de manutenção das rodovias sob responsabilidade do DNIT.	DNIT
Indicador de qualidade do pavimento (IQP)	Afere a regularidade dos pavimentos nos trechos rodoviários concedidos, a fim de compará-los com trechos não concedidos.	Manual PROCROFE
Índice de avaliação da governança organizacional (iESGO)	Avalia o nível de maturidade do Ministério dos Transportes em relação a seus processos de governança, de gestão e de sustentabilidade ambiental e social.	TCU
Índice de concessão rodoviária	Consolida o percentual da malha rodoviária federal concedida.	DNIT e ANTT
Produtividade da movimentação de cargas via modal ferroviário (TKU)	Consolida a quantidade de carga transportada por quilômetro útil na rede ferroviária.	ANTT



9. Modelo de Governança do PEI

Importante destacar que após a conclusão do processo de elaboração do novo planejamento estratégico, o Ministério dos Transportes inicia uma nova fase da gestão estratégica: o processo de monitoramento.

O monitoramento é um processo gerencial que deve ser realizado a partir da execução e operação dos programas e projetos. É uma ferramenta de gestão essencial para a construção de uma base sólida de evidências sobre a execução dos projetos. Além disso, torna possível o fornecimento de dados e informações capazes de subsidiar e facilitar a tomada de decisão, conferindo também maior transparência à sociedade.

Assim, o modelo de governança é uma forma de instituir este processo de monitoramento. Modelo de governança refere-se à estrutura e aos processos que asseguram a tomada de decisões eficazes e coordenadas, promovendo *accountability* e a transparência na gestão estratégica organizacional. Envolve a definição de papéis e responsabilidades, a implementação de mecanismos de monitoramento e a criação de ritos para assegurar que as estratégias sejam executadas conforme o planejado.

No contexto do planejamento estratégico, a governança é fundamental para garantir que os objetivos definidos sejam alcançados de maneira coordenada e eficiente, uma vez que proporciona visibilidade sobre o progresso e os resultados das ações estratégicas. Kaplan e Norton, em seu livro "*The Execution Premium*", ressaltam que a governança é fundamental para garantir que as iniciativas estratégicas sejam bem-sucedidas. No setor público, esta discussão é

ainda mais relevante, pois envolve a gestão de recursos públicos e a implementação de políticas que impactam diretamente a sociedade.

Quando aplicado à realidade do Ministério dos Transportes, o modelo de governança trata de um acompanhamento contínuo efetuado pela alta administração com o apoio da Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação, que tem a finalidade de observar a evolução de cada uma das ações e etapas previstas no planejamento.

Adicionalmente, o modelo de governança do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes é fundamentado em duas premissas principais:

1

Portaria N° 1.166/2023

A portaria dispõe sobre a Política e as Instâncias de Governança do Ministério dos Transportes. Esta premissa visa minimizar a criação de novos ritos, garantindo que as instâncias existentes sejam utilizadas de forma eficiente e em sinergia ao modelo de governança do planejamento estratégico.

2

Viabilidade de Implementação

Esta premissa considera a dinâmica de trabalho do Ministério dos Transportes, assegurando que o modelo de governança seja viável e condizente com o contexto do órgão.

Desse modo, com a finalidade de acompanhar os resultados do Ministério dos Transportes, definiu-se que o modelo de governança do planejamento estratégico será composto por quatro ritos. Estes possuem diferentes naturezas e interações entre si, retroalimentando-se para garantir sinergia e alinhamento ministerial:

1

Comitê Ministerial de Governança (CMG)

Rito estratégico, realizado trimestralmente, previsto na Portaria nº 1.166/2023. Responsável por definir e aprovar estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais de governança e gestão, incluindo, dentre alguns pontos, inovação e planejamento estratégico.

2

Comitê de Gestão Estratégica (CGE)

Rito estratégico, realizado trimestralmente, previsto na Portaria nº 1.166/2023. Responsável por promover o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento do planejamento e da gestão estratégica, assegurando legitimidade, objetividade e eficácia do Ministério.

3

Reunião de Monitoramento da Estratégia (RME)

Rito tático, previsto na Portaria nº 1.166/2023. A ser realizado mensalmente, com a responsabilidade de acompanhar a implementação das políticas do Ministério, em alinhamento ao planejamento estratégico.

4

Acompanhamento dos Projetos Estratégicos

Rito operacional, realizado quinzenalmente. Responsável por acompanhar o encarregado por cada pacote de entrega dos projetos que compõem a carteira estratégica, fornecendo suporte com propostas de plano de ação e articulação em casos de entraves, garantindo que os projetos avancem conforme o previsto.

MINISTÉRIO DOS
TRANSPORTES

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

