

# Planejamento Estratégico



## Boas Práticas de Governança e Gestão

Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil



Orlando Figueiredo Filho  
Abril de 2018

# Roteiro

- 1- Governança X Gestão X Planejamento Estratégico
- 2- A Modernização da Abordagem Estratégica
- 3- O Balanced Scorecard
- 4- Etapas do Planejamento Estratégico
- 5- Histórico da Gestão Estratégica no MT

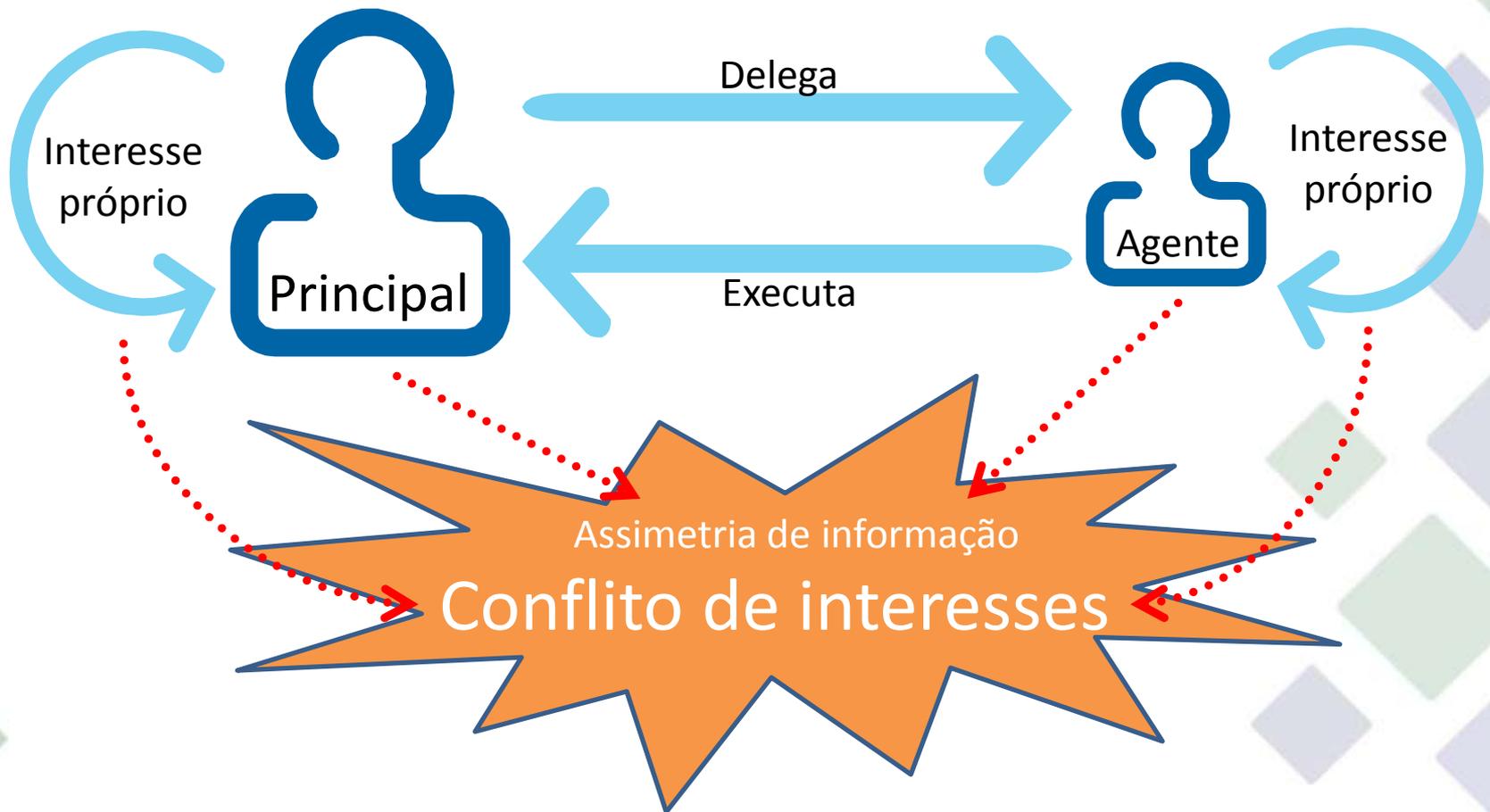
# Governança X Gestão X Planejamento Estratégico



# O que é Governança?

## O problema da agência (agente)

(público e privado)



# O que é Governança?

O desenvolvimento das teorias sobre governança visa encontrar melhores respostas à seguinte pergunta:

Como maximizar a probabilidade de que o comportamento (ações) do Agente (altos administradores) seja dirigido pelo atendimento dos interesses do Principal, e não pelos seus próprios interesses ou de outrem?

# Conceito de Governança

Conjunto de **diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle** que visam assegurar que as **decisões e ações** relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam **alinhadas às necessidades** institucionais e contribuam para o alcance das **metas organizacionais**.

## GOVERNANÇA

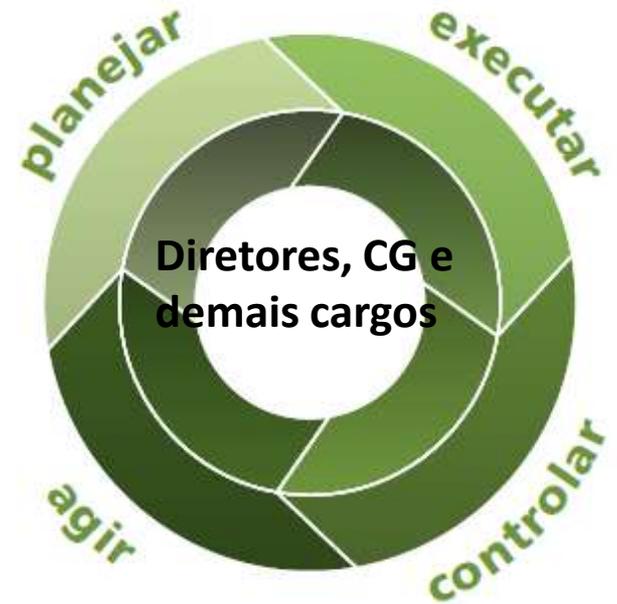


Estratégia



Accountability

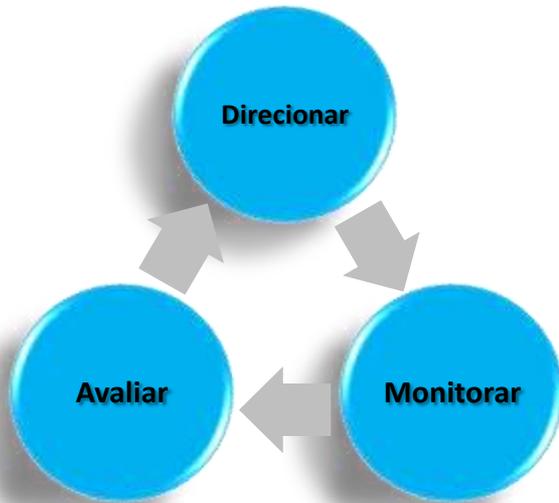
## GESTÃO



**Governança no setor público:** mecanismos de **liderança, estratégia e controle** para **avaliar, direcionar e monitorar** a atuação da **gestão**, com vistas à **condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade**.

**Gestão** é inerente e integrada aos **processos organizacionais**, sendo responsável pelo **planejamento, execução, controle, ação**, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a **consecução de seus objetivos**.

# Funções da Governança e da Gestão

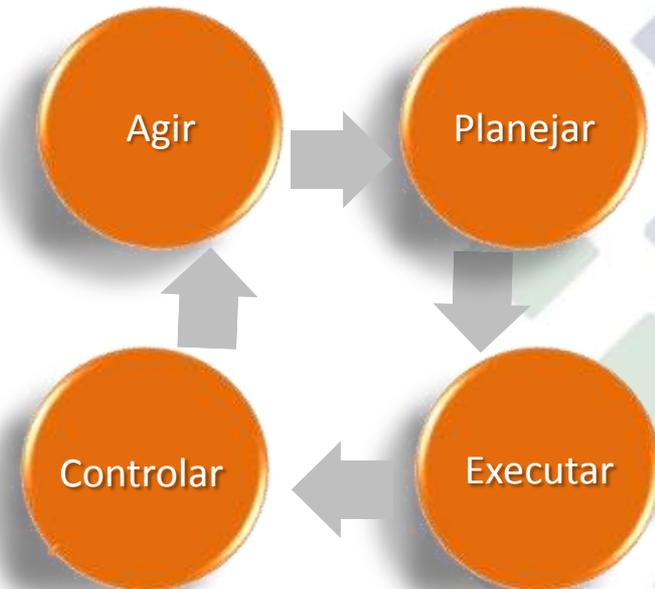


## GOVERNANÇA

- ✓ **definir o direcionamento estratégico;**
- ✓ supervisionar a gestão;
- ✓ envolver as partes interessadas;
- ✓ gerenciar riscos;
- ✓ gerenciar conflitos entre administração executiva e *staff*;
- ✓ auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;
- ✓ promover a *accountability* (transparência e prestação de contas)

## GESTÃO

- implementar programas;
- garantir a conformidade com as regulamentações;
- **revisar e reportar o progresso de ações;**
- garantir a eficiência administrativa;
- manter a comunicação com as partes interessadas;
- **avaliar o desempenho e aprender.**



# Práticas de Governança no Setor Público

## Liderança

- Pessoas e competências
- Princípios e comportamentos
- Liderança organizacional
- Sistema de governança

## Estratégia

- **Relacionamento com partes interessadas**
- **Estratégia organizacional**
- **Alinhamento transorganizacional**

## Controle

- Gestão de riscos e controle interno
- Auditoria interna
- Accountability e transparência



Planejamento  
Estratégico

# A Modernização da Abordagem Estratégica



## Os Cegos e o Elefante

John Godfrery Saxe (1816-1887)

Eram cinco homens do Hindustão  
Desejosos de muito aprender,  
Que foram ver o Elefante  
(Embora todos fossem cegos)  
Cada um, por observação,  
Poderia sua mente satisfazer.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,  
E aconteceu de chocar-se  
Contra seu lado amplo e forte  
Imediatamente começou a gritar:  
“Valha-me Deus, mas o Elefante  
É como uma parede”.

O Segundo, pegando na presa,  
Gritou, “Oh! O que temos aqui  
Tão redondo, liso e pontiagudo?  
Para mim isto é muito claro  
Esta maravilha de elefante  
É como uma lança!”

O Terceiro aproximou-se do animal  
E aconteceu de pegar  
A sinuosa tromba com suas mãos.  
Assim, falou em voz alta:  
“Vejo”, disse ele, “O Elefante  
É muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso  
E apalpou em torno do joelho.  
“Com o que este maravilhoso animal  
Se parece é muito fácil”, disse ele:  
“Está bem claro que o Elefante  
É muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,  
E disse: “Até um cego  
Pode dizer com o que ele se parece:  
Negue quem puder,  
Esta maravilha de Elefante  
É muito parecido com um leque!”

O Sexto, mal havia começado  
A apalpar o animal,  
Pegou na cauda que balançava

Que veio ao seu alcance.  
“Vejo”, disse ele, “O Elefante  
é muito parecido a uma corda!”

E assim esses homens do Hindustão  
Discutiram por muito tempo,  
Cada um com sua opinião,  
Excessivamente rígida e forte.  
Embora cada um estivesse, em parte,  
certo,  
Todos estavam errados!

**Qual a moral da fábula?**

**Perspectivas/ Visões de Mundo**

A Escola do Design:

Formulação de estratégia com um processo de **concepção**

A Escola do Planejamento:

Formulação de estratégia como um processo **formal**

A Escola do Posicionamento:

Formulação de estratégia como um processo de **analítico**

A Escola Empreendedora:

Formulação de estratégia como um processo **visionário**

A Escola Cognitiva:

Formulação de estratégia como um processo **mental**

A Escola de Aprendizado:

Formulação de estratégia como um processo **emergente**

A Escola do Poder:

Formulação de estratégia como um processo de **negociação**

A Escola Cultural:

Formulação de estratégia como um processo **coletivo**

A Escola do Ambiental:

Formulação de estratégia como um processo **reativo**

A Escola de Configuração:

Formulação de estratégia como um processo de **transformação**<sup>2</sup>

# CONTEXTO HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**1ª GRANDE MUDANÇA**

PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

HORIZONTE TEMPORAL  
4 à 5 anos

BASE

SUCESSO: AMBIENTE INTERNO  
FUTURO: BASE NO PASSADO

ANOS 70

AMBIENTE EXTERNO

COMPLEXIBILIDADE E INCERTEZA  
ACELERAÇÃO DAS MUDANÇAS

COMPETIÇÃO MUNDIAL

AMBIENTE INTERNO

NO TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO  
NA COMPLEXIBILIDADE E DIVERSIDADE NA Org  
DISPERSÃO GEOGRAFICA DAS Org

OCORRERAM FORTES MUDANÇAS

NA TECNOLOGIA  
NO AMBIENTE POLÍTICO MUNDIAL  
NA ECONOMIA  
NA SOCIEDADE ( COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR)

**-GRANDE PRESSÃO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES-**  
AGORA AS INSTITUIÇÕES DEVEM RESPONDER ÀS DEMANDAS,  
EXIGÊNCIAS E NECESSIDADES DO MERCADO

# Teste de conhecimento



# Processo de mudança no processo??!!



# Desafio Atual



**Como melhorar o desempenho e funcionamento do nosso sistema num ambiente de constante mudança?**



# Por que planejar?

- ❑ A organização necessita ***coordenar suas atividades de modo integrado***;
- ❑ A organização necessita ***considerar o futuro***:
  - Preparar-se para o inevitável;
  - Ter opções frente ao indesejável;
  - Controlar o controlável.
- ❑ A organização ***precisa de racionalidade*** através da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
- ❑ A organização necessita ***exercer controle***.

Mintzberg (1994)

# Planejamento

- ❑ Planejar é **decidir antecipadamente** o que fazer para atingir um fim determinado.
- ❑ Planejar está associado à idéia de **preparação e controle do futuro** a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir (Matus).;
- ❑ É um processo de **ações inter-relacionadas e interdependentes** que visam ao **alcance de objetivos** estabelecidos;

# O planejamento pode ser:

## **ESTRATÉGICO**

Estabelece o rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los.

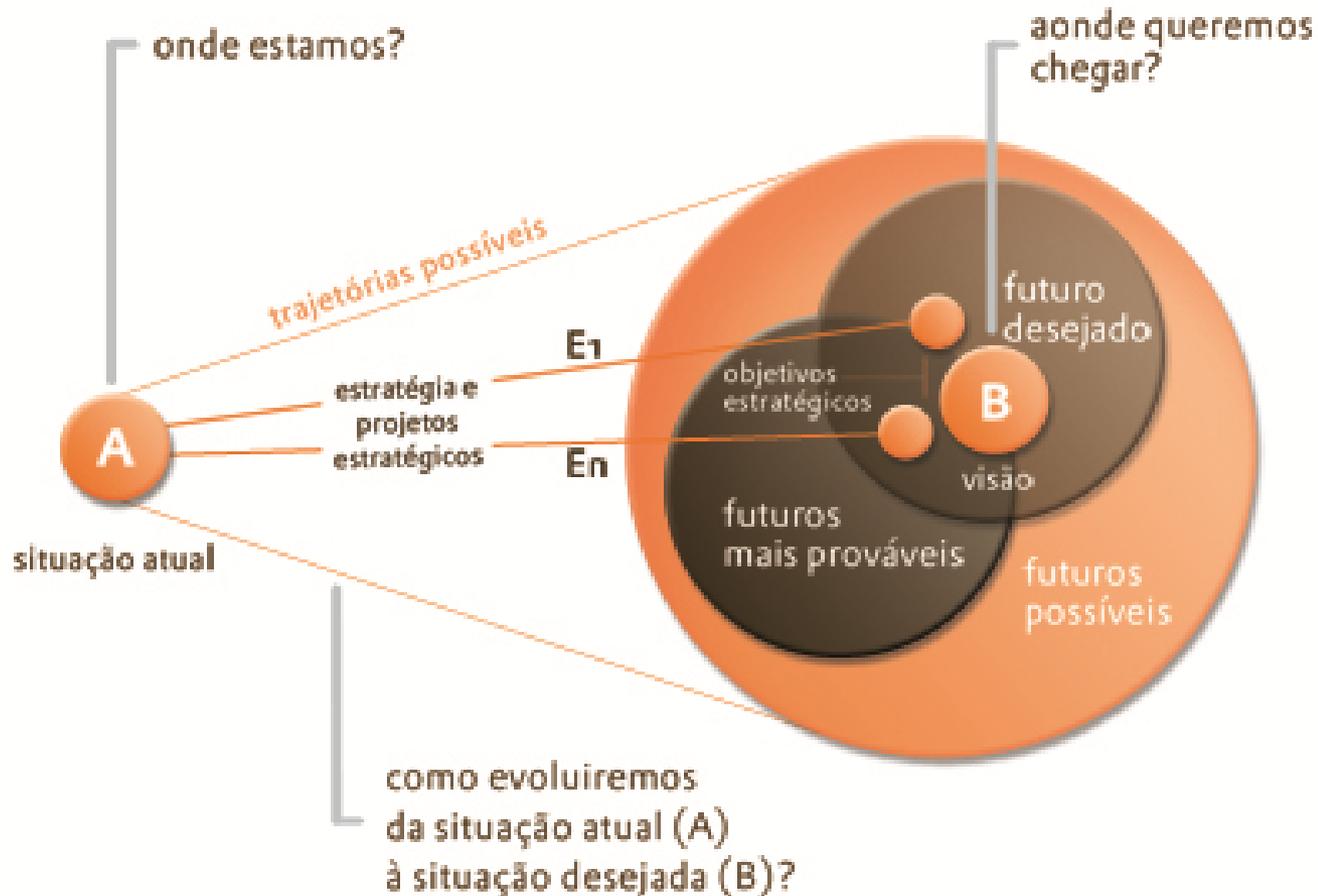
## **TÁTICO**

É o desdobramento do planejamento estratégico. É onde se criam as metas e condições para cumprir as ações definidas no planejamento estratégico. O prazo das ações do planejamento tático é médio (entre 1 e 3 anos). É voltado para departamentos específicos e processos devidamente definidos.

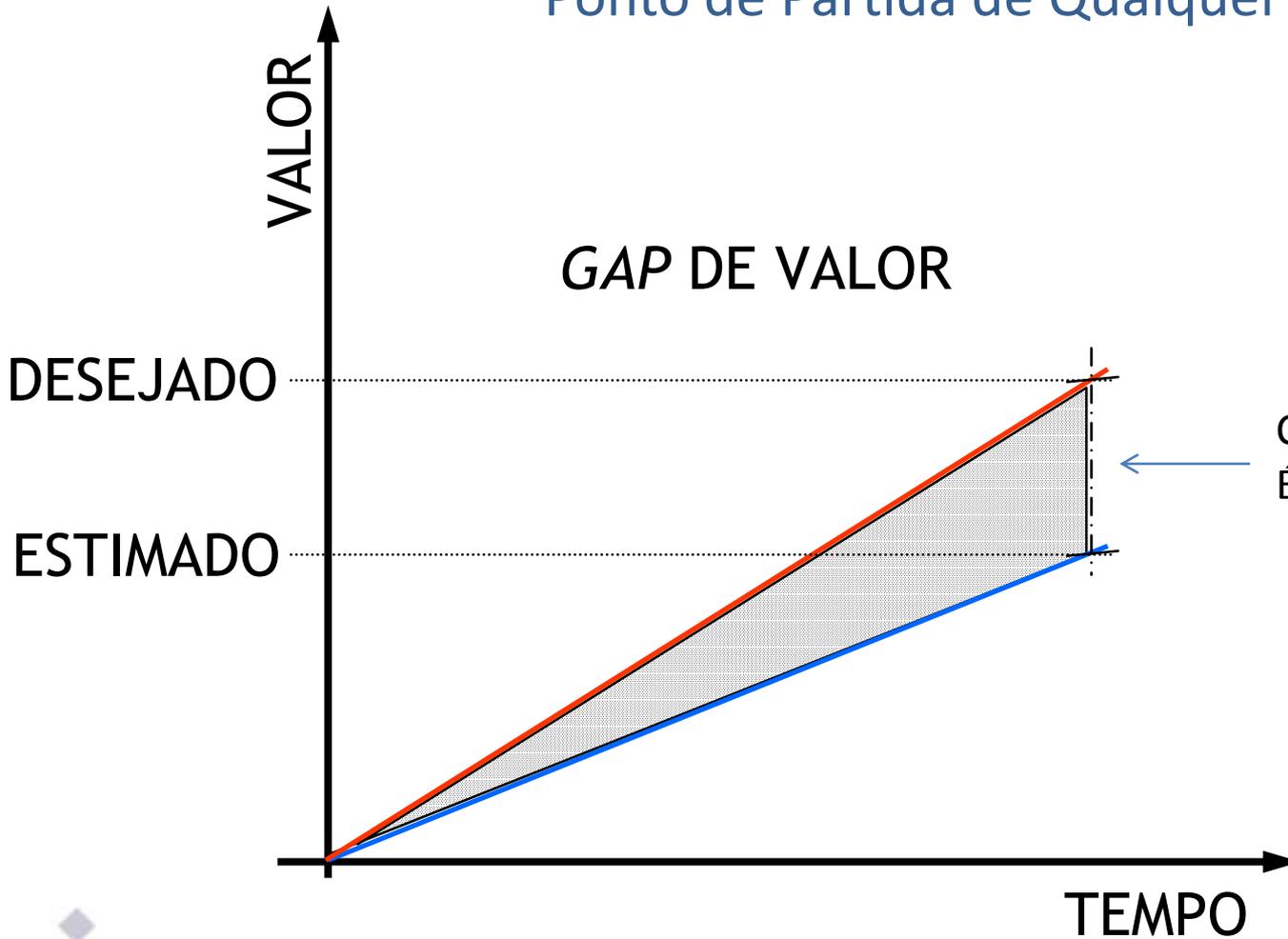
## **OPERACIONAL**

Focados no curto prazo, geralmente elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais..

# Planejamento Estratégico



## Ponto de Partida de Qualquer Estratégia



Como preencher o GAP.  
É a essência da estratégia!



**Planejamento Estratégico** é o processo pelo qual a organização mobiliza-se para **atingir o sucesso e construir o seu futuro**, por meio de um **comportamento pró-ativo**, considerando seu ambiente atual e futuro (Larán, 2001).

**Planejamento Estratégico:** é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização.

**Gestão Estratégica:** é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. Três pilares: **a formulação, a execução e o acompanhamento.**

# Por que o Planejamento Estratégico é importante para as organizações?



Porque é uma **TÉCNICA** que ordena as ideias das pessoas da empresa, de forma a criar uma visão do **caminho que se deve seguir** (estratégia).

Não é uma técnica de adivinhar o futuro, mas uma forma de construí-lo.

Universidade de Oxford, no Reino Unido, Fundação Getulio Vargas (FGV) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

## Os 10 ministérios mais desejados

Cidades

Planejamento

Fazenda

Casa Civil

Educação

Minas e Energia

Saúde

Integração Nacional

Trabalho

Relações Exteriores

## Os 10 ministérios menos valorizados

Gabinete de Segurança Institucional

Políticas de Promoção da Igualdade Racial  
(hoje integra o Ministério da Justiça)

Políticas para as Mulheres (hoje integra a  
Secretaria de Governo da Presidência)

Aviação Civil (hoje integra o Ministério dos  
Transportes)

Comunicação Social da Presidência

Pesca e Aquicultura (hoje integra o  
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e  
Serviços)

Esporte

Cultura

Turismo

Direitos Humanos

**Fatores que podem influenciar o interesse dos partidos:** grau de visibilidade, orçamento, capacidade de orientar políticas públicas, número de cargos no segundo escalão e capacidade regulatória em contratos e concessões.

# O Balanced Scorecard



“Menos de 10% de estratégias formuladas são bem executadas” - *Fortune*

“Na maioria dos casos - nós estimamos em cerca de 70% - o verdadeiro problema não é estratégia mal concebida mas ..... A má execução!” - *Fortune*

## Por quê acontece?

Não **DESCREVEM** sua estratégia

Não **GERENCIAM** sua estratégia

A execução estratégica não vira uma **COMPETÊNCIA CHAVE**

# Objetivo da Implementação do BSC

Criar uma “Organização Orientada à Estratégia”:



## BSC



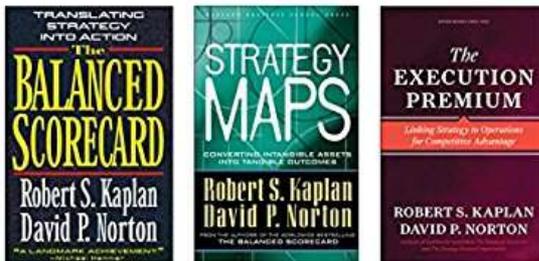
✓ Metodologia desenvolvida, em 1992, pelos professores Robert **Kaplan** e David **Norton**;

✓ “Indicadores Balanceados de Desempenho”.

✓ O desempenho de uma organização não se restringe unicamente ao enfoque econômico-financeiro;

✓ Adota **quatro perspectivas** interligadas em uma **relação de causa e efeito** com a Missão, a Visão e a Estratégia da organização.

### Balanced Scorecard Success

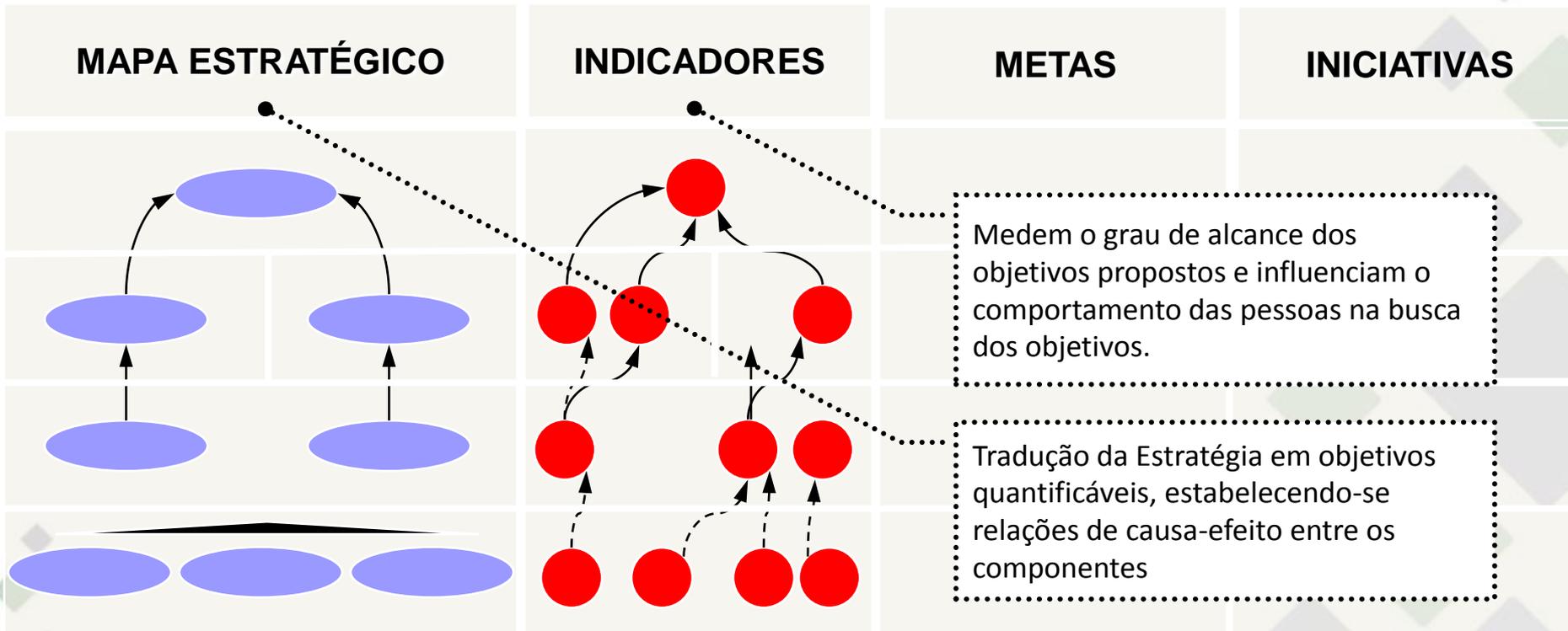


## O que é o BSC ?

- É um **modelo de gestão** que auxilia as organizações a **traduzirem sua estratégia** em **objetivos operacionais** que **direcionam** o comportamento e o desempenho.
- Uma **ferramenta de comunicação** da estratégia.
- Uma **ferramenta para garantir** que os **componentes da estratégia** (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) **permaneçam alinhados e vinculados**.

# Elementos do Balanced Scorecard

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

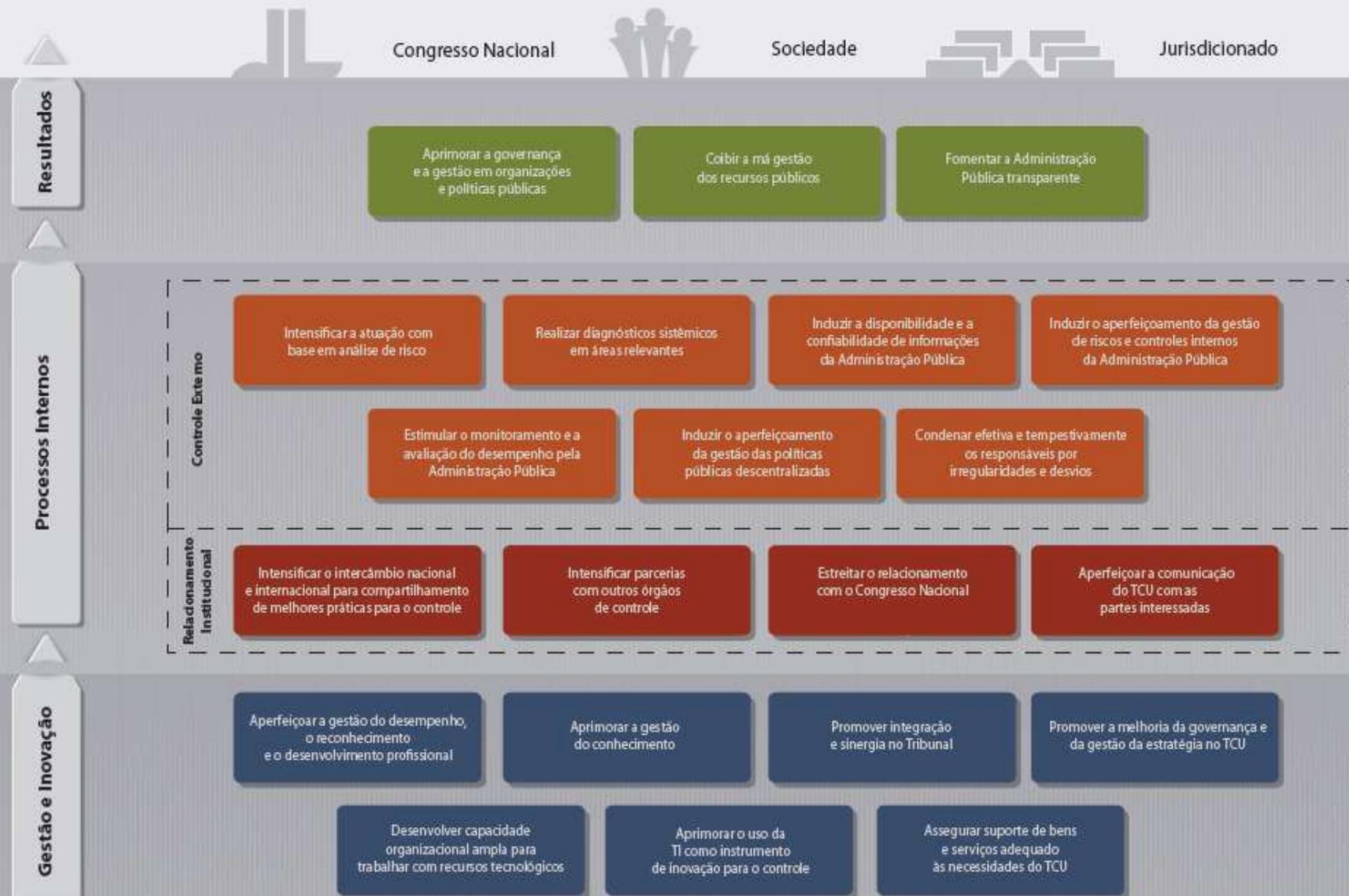


### Missão

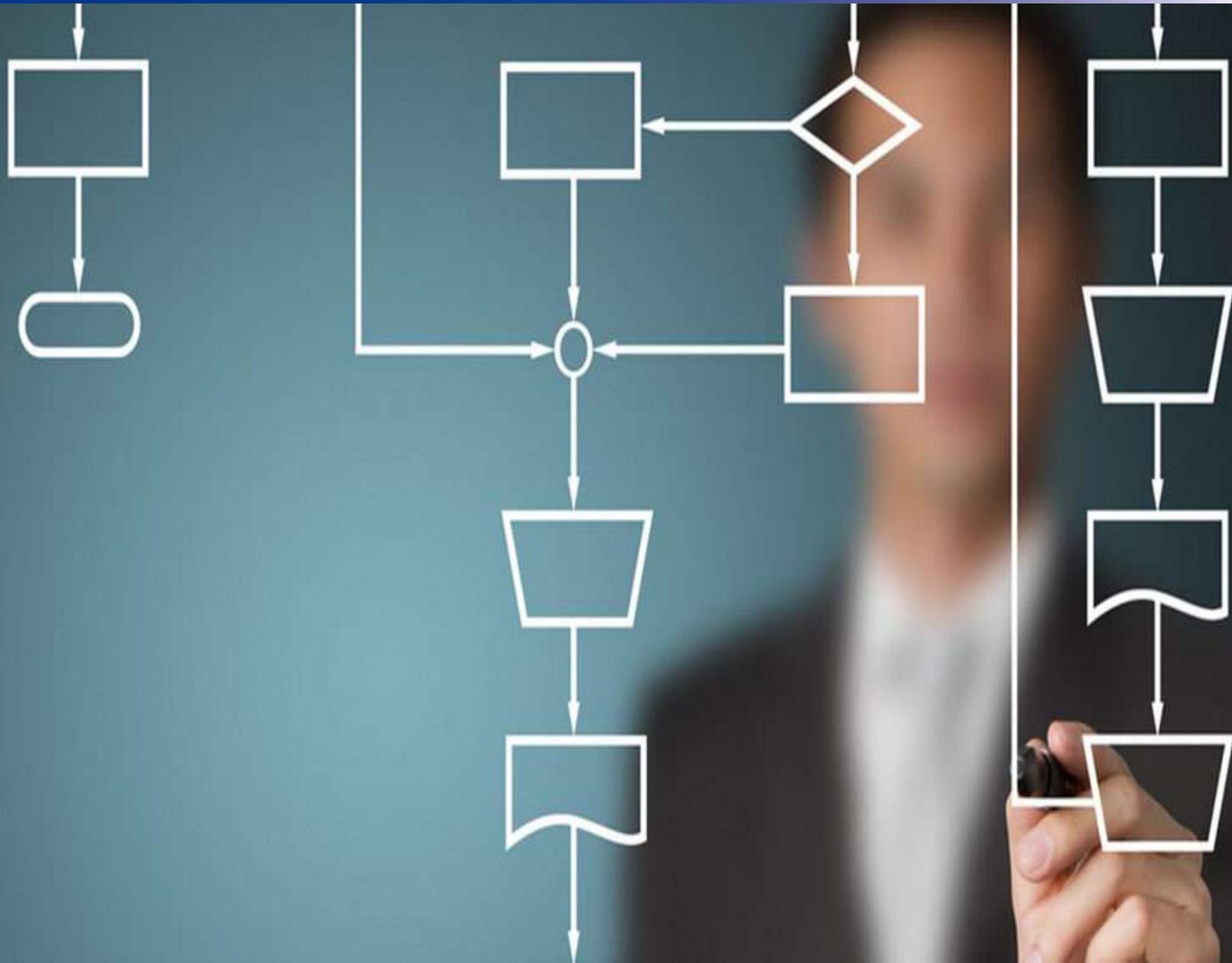
“Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”

### Visão

“Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável”



# Etapas do Planejamento Estratégico



# O Ciclo da Gestão Estratégica



# Etapas de Implantação de Gestão Estratégica



## Planejamento Estratégico



### 1. Preparação

- 1.1 Diagnóstico Organizacional
- 1.2 Projeto Executivo
- 1.3 Mobilização das Lideranças

### 2. Definições Estratégicas

- 2.1 Referenciais Estratégicos
- 2.2 Mapa Estratégico
- 2.3 Painel de Indicadores
- 2.4 Iniciativas
- 2.5 Sistematização do Processo de Gestão da Estratégia

### 3. Implantação e Comunicação da Estratégia

- 3.1 Gestão das Iniciativas
- 3.2 Plano de Comunicação

### 4. Monitoramento e Avaliação

- 4.1 Monitoramento e Análise Crítica das Iniciativas
- 4.2 Avaliação da Gestão Estratégica

### 5. Comunicação e Aprendizado

- 5.1 Ações de Melhoria e Prevenção

# 1. Preparação

## ▪ 1.1 Diagnóstico Organizacional

Objetiva formar uma percepção sobre como a Organização empreende esforços para desempenhar suas atribuições, quais têm sido seus resultados e quais **desafios precisa superar**.

- ✓ Realização de entrevistas;
- ✓ Análise de planos relacionados;
- ✓ Objetivos, ações, metas e indicadores contidos no **PPA**, dos **relatórios de gestão** e de **relatórios de auditorias** internas e de órgãos de controle;
- ✓ Análise SWOT.

# Os ambientes

Ambiente interno



Ambiente Externo

## Análise SWOT

Matriz de Avaliação Estratégica									
Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	<p><b><u>Capacidade Ofensiva</u></b></p> <p>capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.</p>				<p><b><u>Capacidade Defensiva</u></b></p> <p>poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.</p>			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	<p><b><u>Incapacidade Ofensiva</u></b></p> <p>quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.</p>				<p><b><u>Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade)</u></b></p> <p>quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.</p>			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

## 2. Definições Estratégicas

### 2.1 Referenciais Estratégicos

Definição de **Missão**, **Visão** e **Valores** da Organização, considerando:

- Suas atribuições legais.
- Planos de governo.
- Expectativas da sociedade, de seus clientes e parceiros institucionais, de órgãos de controle e de sua força de trabalho.
- Sua cultura organizacional.

## 2. Definições Estratégicas

- **Missão**

- ✓ É a sua finalidade, **sua razão de ser**. O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o **desempenho no cumprimento da missão**.
- ✓ Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao **atender às necessidades de seus *stakeholders*** (partes interessadas e atores institucionais).

## 2. Definições Estratégicas

- **Visão**



➤ **Para onde vamos?** Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão.

➤ A visão é a **idealização de um futuro desejado.**

A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza **o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir** para que a visão seja concretizada.

## 2. Definições Estratégicas

- **Valores**

- ✓ Inspiram o **comportamento das pessoas** que nela atuam. Os valores são **norteadores da gestão estratégica**.
- ✓ Promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia-a-dia da organização, **inspirando a execução das tarefas**.
- ✓ Devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da Missão.

## 2. Definições Estratégicas

### ▪ 2.2 Mapa Estratégico

- É um diagrama que permite integrar diferentes objetivos estratégicos no sentido de obter sinergia entre eles.
- **Traduz a estratégia da organização**, evidenciando a forma de intervenção sobre a conjuntura.
- **É o elo entre as diretrizes** de uma organização e seu **referencial estratégico**.

# As perspectivas originais do Mapa Estratégico (Kaplan & Norton)



MISSÃO

VISÃO DE FUTURO

**Sociedade**

Objetivos críticos derivados da Missão.

Refletem os desafios associados à visão de futuro da organização e o lucro social.

**O que nosso público-alvo espera de nossa organização?**

**Processos internos**

**Para satisfazer partes interessadas e cumprir a missão, em que processos internos devemos ser excelentes?**

**Pessoas**

**Para ter processos excelentes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar juntos?**

**Tecnologia e infraestrutura**

**O que devemos fazer para otimizar a alocação do orçamento? Quais são os desafios para melhorar a gestão dos recursos?**



## O que são Objetivos Estratégicos?

São as **áreas de atuação onde o êxito é fundamental** para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

São os **alvos** para onde a organização deve orientar seus esforços.

São as **prioridades** da Alta Administração.

**MISSÃO: DOTAR O PAÍS DE INFRAESTRUTURA VIÁRIA ADEQUADA, GARANTIR A OPERAÇÃO RACIONAL E SEGURA DOS TRANSPORTES DE BENS E PESSOAS, COOPERAR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUL-AMERICANA**

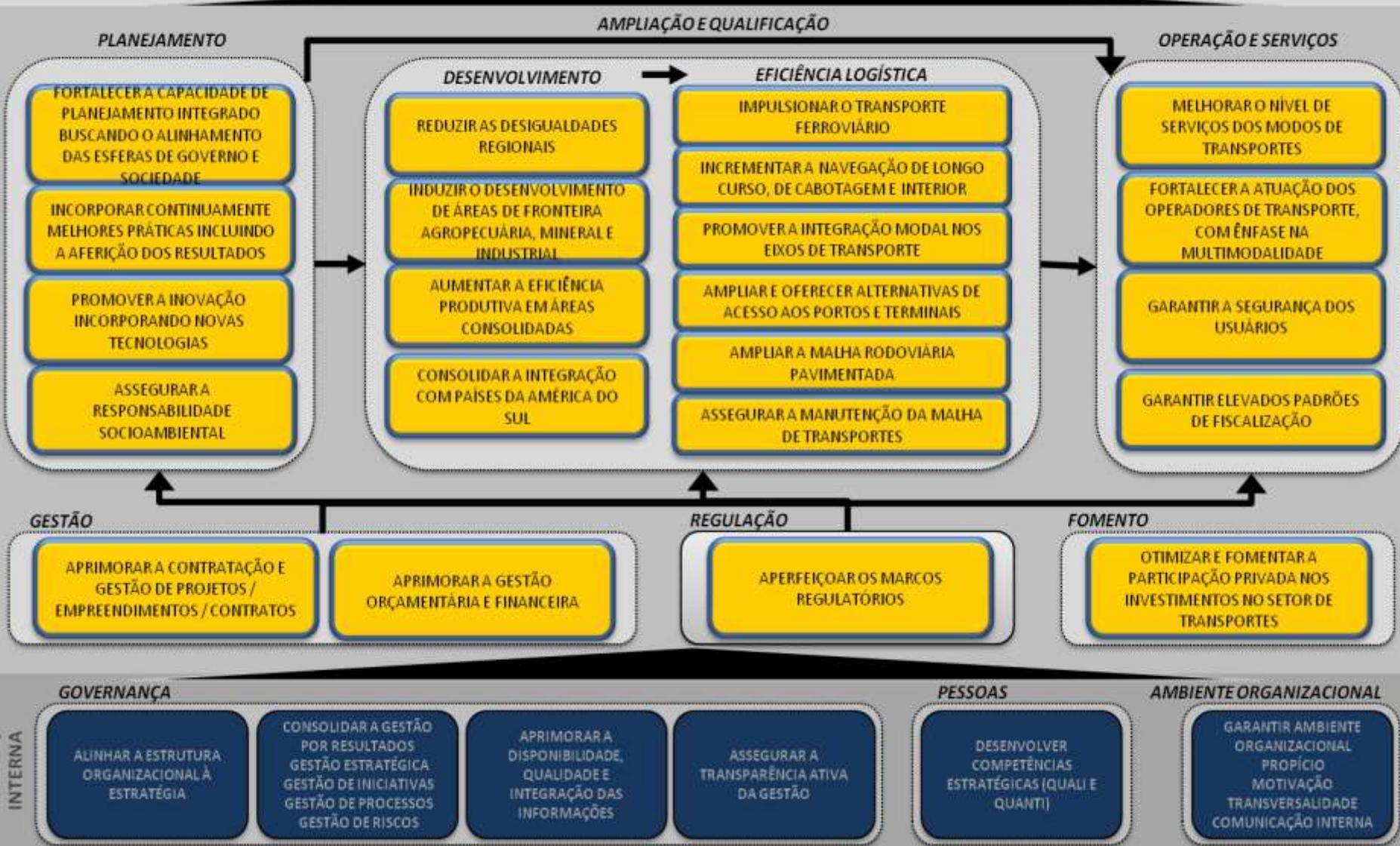
**VISÃO: ATUAR E SER RECONHECIDO COMO AGENTE INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO PELA OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA**

- Atributos de Valor:**
- Integrado
  - Seguro
  - Eficiente
  - Acessível
  - Nível de Serviço Adequado
  - Modicidade Tarifária
  - Responsável Social e Ambientalmente

RESULTADOS

FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA



**PLANEJAMENTO**

**AMPLIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO**

**OPERAÇÃO E SERVIÇOS**

**DESENVOLVIMENTO**

**EFICIÊNCIA LOGÍSTICA**

- FORTALECER A CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO INTEGRADO BUSCANDO O ALINHAMENTO DAS ESFERAS DE GOVERNO E SOCIEDADE
- INCORPORAR CONTINUAMENTE MELHORES PRÁTICAS INCLUINDO A AFERIÇÃO DOS RESULTADOS
- PROMOVER A INOVAÇÃO INCORPORANDO NOVAS TECNOLOGIAS
- ASSEGURAR A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

- REDUZIR AS DESIGUALDADES REGIONAIS
- INDUZIR O DESENVOLVIMENTO DE ÁREAS DE FRONTEIRA AGROPECUÁRIA, MINERAL E INDUSTRIAL
- AUMENTAR A EFICIÊNCIA PRODUTIVA EM ÁREAS CONSOLIDADAS
- CONSOLIDAR A INTEGRAÇÃO COM PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL

- IMPULSIONAR O TRANSPORTE FERROVIÁRIO
- INCREMENTAR A NAVEGAÇÃO DE LONGO CURSO, DE CABOTAGEM E INTERIOR
- PROMOVER A INTEGRAÇÃO MODAL NOS EIXOS DE TRANSPORTE
- AMPLIAR E OFERECER ALTERNATIVAS DE ACESSO AOS PORTOS E TERMINAIS
- AMPLIAR A MALHA RODOVIÁRIA PAVIMENTADA
- ASSEGURAR A MANUTENÇÃO DA MALHA DE TRANSPORTES

- MELHORAR O NÍVEL DE SERVIÇOS DOS MODOS DE TRANSPORTES
- FORTALECER A ATUAÇÃO DOS OPERADORES DE TRANSPORTE, COM ÊNFASE NA MULTIMODALIDADE
- GARANTIR A SEGURANÇA DOS USUÁRIOS
- GARANTIR ELEVADOS PADRÕES DE FISCALIZAÇÃO

- GESTÃO**
- APRIMORAR A CONTRATAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS / EMPREENDIMENTOS / CONTRATOS
  - APRIMORAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

- REGULAÇÃO**
- APERFEIÇOAR OS MARCOS REGULATÓRIOS

- FOMENTO**
- OTIMIZAR E FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PRIVADA NOS INVESTIMENTOS NO SETOR DE TRANSPORTES

**GOVERNANÇA**

**PESSOAS**

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- ALINHAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À ESTRATÉGIA

- CONSOLIDAR A GESTÃO POR RESULTADOS
- GESTÃO ESTRATÉGICA
- GESTÃO DE INICIATIVAS
- GESTÃO DE PROCESSOS
- GESTÃO DE RISCOS

- APRIMORAR A DISPONIBILIDADE, QUALIDADE E INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

- ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA ATIVA DA GESTÃO

- DESENVOLVER COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS (QUALI E QUANTI)

- GARANTIR AMBIENTE ORGANIZACIONAL PROPÍCIO
- MOTIVAÇÃO
- TRANSVERSALIDADE
- COMUNICAÇÃO INTERNA

## 2. Definições Estratégicas

### ▪ 2.3 Painel de Indicadores

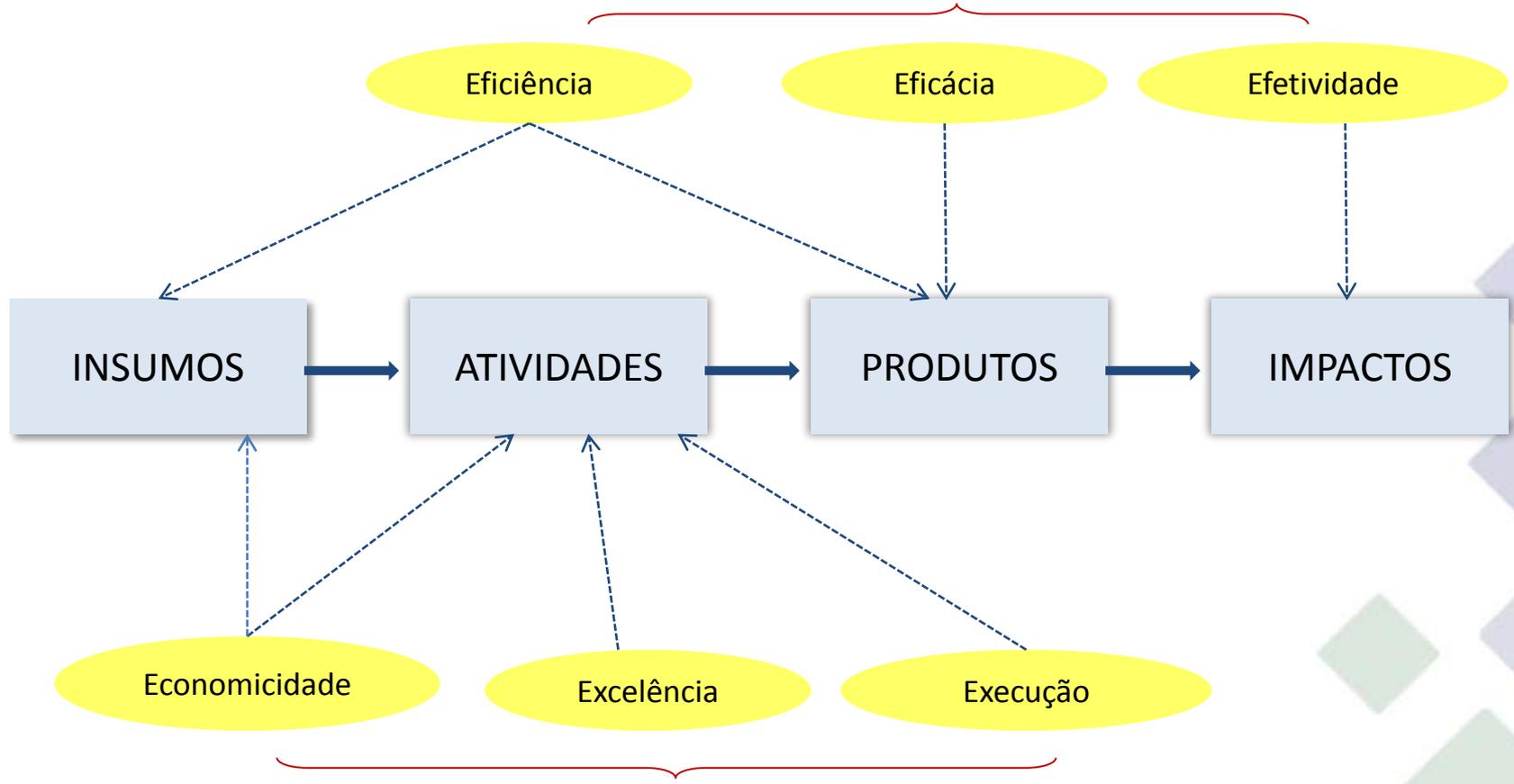
- Indicadores devem ser estabelecidos para **medir o alcance dos objetivos estratégicos.**
- Recomenda-se que cada objetivo estratégico possua de **um a dois indicadores.**

O Painel compreende:

- a **definição de metas;**
- a **descrição completa de cada indicador,** de forma a prevenir a ocorrência de falhas e dúvidas na coleta e análise.

# Indicadores – A perspectiva do desempenho e suas dimensões

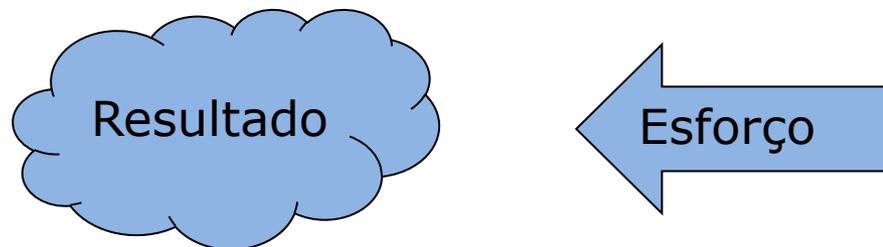
## RESULTADOS



## ESFORÇOS

Indicadores de Esforço ou Direcionadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos</li> <li>• Execução</li> <li>• Eficiência</li> </ul>
Indicadores de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> <li>• Efetividade</li> </ul>

Obs: algumas bibliografias classificam a eficiência como indicador de resultado.



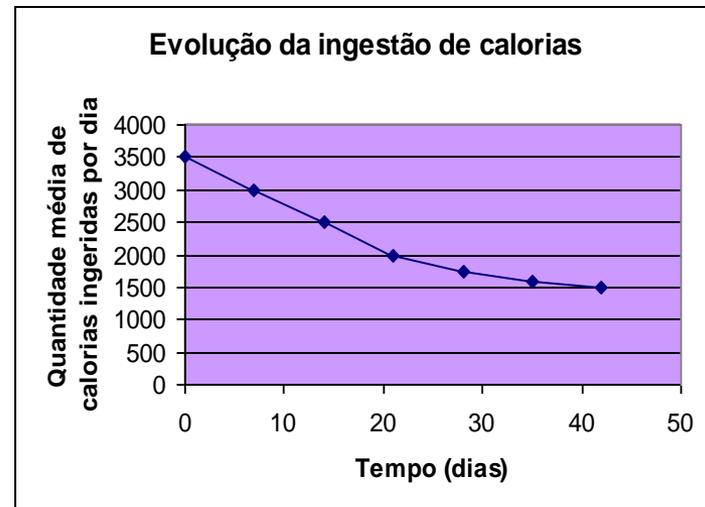
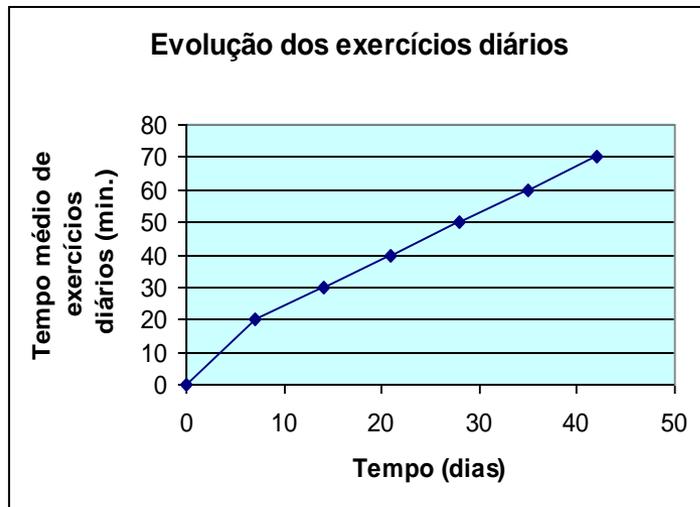
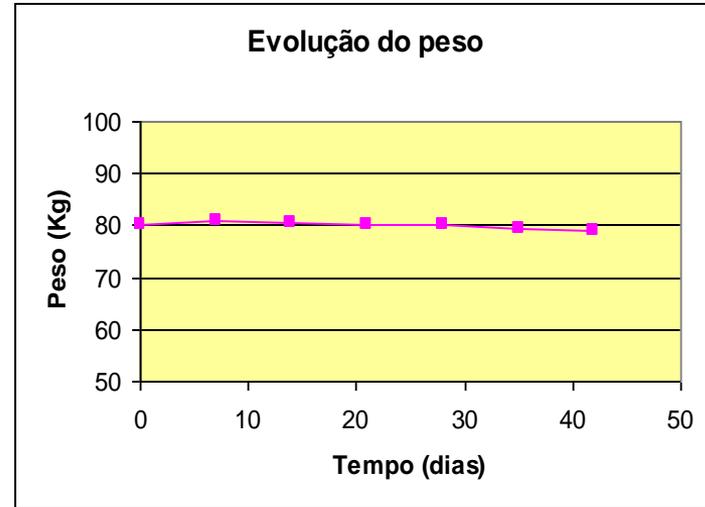
O efeito desejado foi obtido?

Que causas podemos presumir?

# Indicadores de esforço e de resultado



**Objetivo: emagrecer**





## 2. Definições Estratégicas

### 2.4 Iniciativas:

- Compreendem as ações a serem implementadas a curto e médio prazos **para assegurar a realização dos objetivos** estabelecidos no Mapa Estratégico, bem como **preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e a situação desejada;**
- São habitualmente **representadas por projetos**, mas podem **incluir ações isoladas**, como a elaboração de atos normativos ou a **melhoria de processos**.
- É necessário assegurar que as iniciativas estratégicas estejam **alinhadas com o PPA**.

1

**OBJETIVO**  
ASSEGURAR A  
MANUTENÇÃO DA MALHA  
DE TRANSPORTES

*Objetivos articulam os  
componentes da estratégia*

2

**INDICADOR / META**

*Indicador*

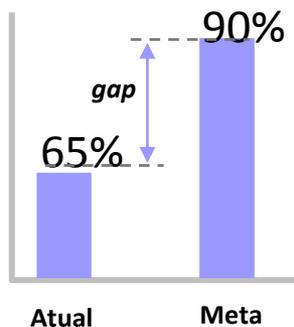
% de km da malha  
rodoviária pavimentada  
classificada como boa

3

**Meta**

90 % de km da malha  
rodoviária pavimentada  
classificada como boa  
até 2015

% de km malha boa



4

**INICIATIVA ESTRATÉGICA**  
Implementar programa de  
manutenção estruturada

*Indicadores medem o progresso no alcance  
da meta e comunicam a intenção do objetivo  
estratégico*

*Iniciativas estratégicas ajudam a  
fechar o gap entre a desempenho  
atual e o desejado*

# O Ciclo da Gestão Estratégica



# Histórico da Gestão Estratégica MT



# Linha do tempo

MT prioridade da frente Gestão – Melhoria de Desempenho pela **Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade – CGDC** da Presidência da República.

**Movimento Brasil Competitivo – MBC**, parceiro estratégico para implantar o **Programa Modernizando a Gestão Pública no Ministério dos Transportes – PMGP/MT**.

DEZ  
2011

MAI  
2012

Validação do  
Mapa  
Estratégico

JUL  
2012

Novo Acordo de  
Cooperação Técnica  
MT/MBC  
“**Implantação da  
Gestão Estratégica**”

JUL  
2013

1ª e 2ª  
Reunião de  
Acompanhamento  
da Estratégia - RAE

OUT/NOV  
2013

SET  
2013

**Acordo de Cooperação Técnica** entre o Ministério dos Transportes e o Movimento Brasil Competitivo – MBC.

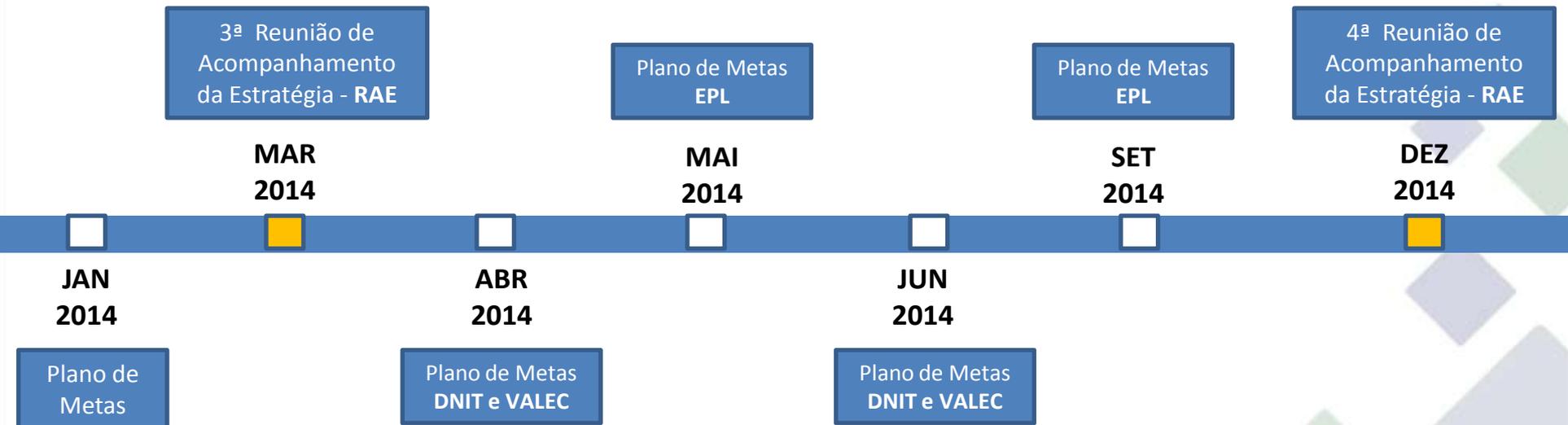
Apoiar a modernização da gestão por meio do desenvolvimento de um processo estruturado de administração estratégica e de gestão por resultados. MBC/ SYMNETICS.

Acompanhamento das Iniciativas Estratégicas e Formulação do Modelo

Acordo de Resultados.

**Portaria nº 159**, de 26/09/2013 Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Ministério dos Transportes e suas Entidades Vinculadas.

# Linha do tempo



# Diagnóstico



- ✓ **Custo logístico** é entrave ao desenvolvimento do país;
- ✓ Os **holofotes da imprensa e da sociedade** estão voltados para o Setor Transportes.
- ✓ **Baixa governança** do MT em relação aos órgãos vinculados;
- ✓ **Falta de alinhamento** entre os órgãos: sobreposição de projetos ;
- ✓ Necessidade de aprimoramento dos **instrumentos de gestão e controle.**

# Ações empreendidas

- ✓ **Construção de uma Agenda de Gestão** – Elaboração de um **planejamento estratégico** com ações priorizadas a partir da interpretação e confirmação dos principais desafios e objetivos do sistema transportes;
- ✓ **Alinhamento das Secretarias e Órgãos** - Explicitação das contribuições e responsabilidades de cada uma das partes que compõem o Ministério dos Transportes, na execução do plano;
- ✓ **Implementação de um processo de acompanhamento e gestão** - Estruturação de uma rotina de acompanhamento e gestão do plano desenhado, bem como, um processo de retroalimentação do próprio plano;
- ✓ **Capacitação** - Capacitação dos dirigentes e das equipes diretamente envolvidas no projeto para a utilização das metodologias e ferramentas apresentadas.

# Objetivos



- Dotar o Ministério dos Transportes de uma **visão integrada de todos os seus órgãos**, para que assuma o seu papel de **direcionador das políticas públicas na área de transportes**;
- Maior **integração e sincronia** entre as estratégias do MT e os instrumentos de gestão governamental: PPA, PAC, PIL, etc.
- **Maior governança** por parte do Ministro dos Transportes sobre suas Secretarias e órgãos vinculados;
- **Profissionalização da gestão** ao estimular o pensamento estratégico e uma cultura calcada em decisões baseadas na análise de fatos e dados;
- **Maior alinhamento dos servidores** às estratégias do MT

# Como foi construída a estratégia do Sistema Transportes?

## Análise documental

- Lei 10.233/01, Lei 10.683/03, Decreto 7.717/12, Regimento Interno;
- Planejamentos Estratégicos (ANTAQ e ANTT); PNLT, PPA, PAC, PNTH (Diretrizes da política nacional de transporte hidroviário);
- Indicadores existentes.

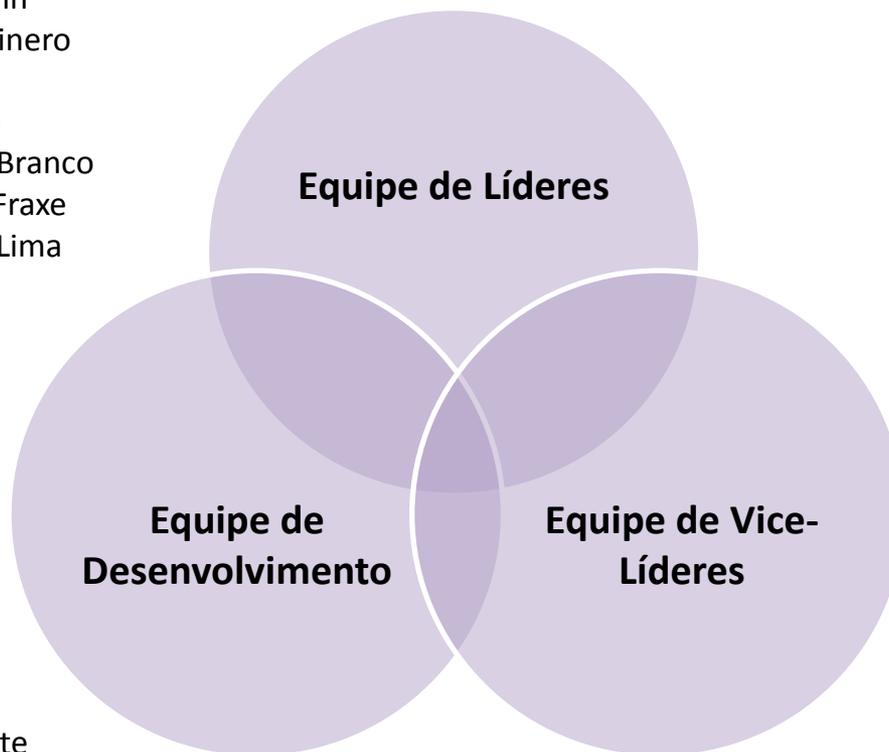
## Entrevistas

- Entrevistas internas: Ministro, SE, SPO, SAAD, SPNT, SEGES, SFAT, AECI, CONJUR, DNIT, ANTT, ANTAQ, VALEC, ETAV E CODOMAR
- Entrevistas externas: TCU, MPOG (SOFI), MDIC, BNDES, SEP, SAC, ABCTTRANS, CNA, CONAB, ABRATI, ANUT, ANEOR, ANTF, SINDIPESA.

## Oficinas

- Oficina de pré-validação com a Equipe de Desenvolvimento
- Oficina de pré-validação com a Equipe de Vice-Líderes
- Oficina de validação com Líderes.

Ministro Paulo Sérgio Passos  
SE – Miguel Masella  
SPNT – Marcello Perrupato  
SFAT – Daniel Sigelmann  
SEGES – Giulliano Molinero  
SAAD – Moacyr Lima  
SPO – Ana Maria Brito  
VALEC – José Castello Branco  
DNIT – General Jorge Fraxe  
ANTT – Ivo Borges de Lima  
ANTAQ – Thiago Lima



GM – Mônica Libório / Marco Antônio Prandini  
SE – Odilon Almeida  
SPNT – Francisco Luis / Paulo Schubnell  
SFAT – Dino Batista  
SEGES – José Maria Cunha  
SAAD – Cácio Ramos  
SPO – Cleidemário Souza  
VALEC – Josias Cavalcante  
DNIT – Tarcísio Freitas  
ANTT – Elisabeth Braga  
ANTAQ – João Cabral Araujo

Coordenadora: Claudine Duarte  
SPNT: José Ribeiro / Deoclécio Hagel  
SFAT: Vanessa Gonçalves / Jefferson Vasconcelos  
SEGES: Magnólia Daniel / Socorro Souza e Carlos Novaes  
SAAD: Frederico Bandeira / Zeneth Souza

**Força  
Tarefa**

Especialistas sob demanda. Ex:  
Orçamento: Cleidemário Souza  
Meio-Ambiente: Kátia Tancon  
Tec. Informação: Celso Siqueira

## Oficinas de Consolidação do Mapa Estratégico





## Oficinas de detalhamento das Iniciativas Estratégicas



**MISSÃO: DOTAR O PAÍS DE INFRAESTRUTURA VIÁRIA ADEQUADA, GARANTIR A OPERAÇÃO RACIONAL E SEGURA DOS TRANSPORTES DE BENS E PESSOAS, COOPERAR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUL-AMERICANA**

**VISÃO: ATUAR E SER RECONHECIDO COMO AGENTE INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO PELA OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA**

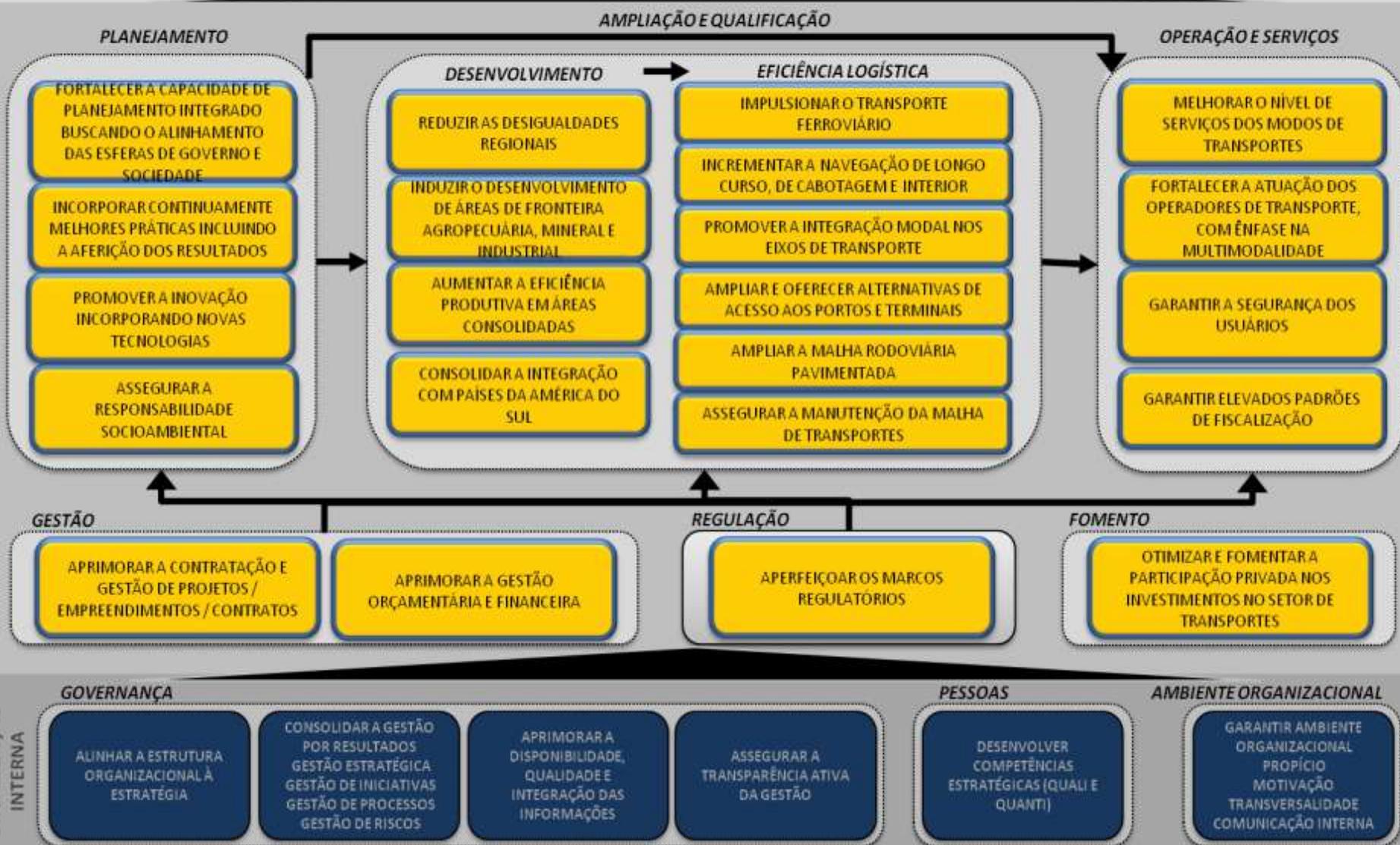
**Atributos de Valor:**

- Integrado
- Seguro
- Eficiente
- Acessível
- Nível de Serviço Adequado
- Modicidade Tarifária
- Responsável Social e Ambientalmente

RESULTADOS

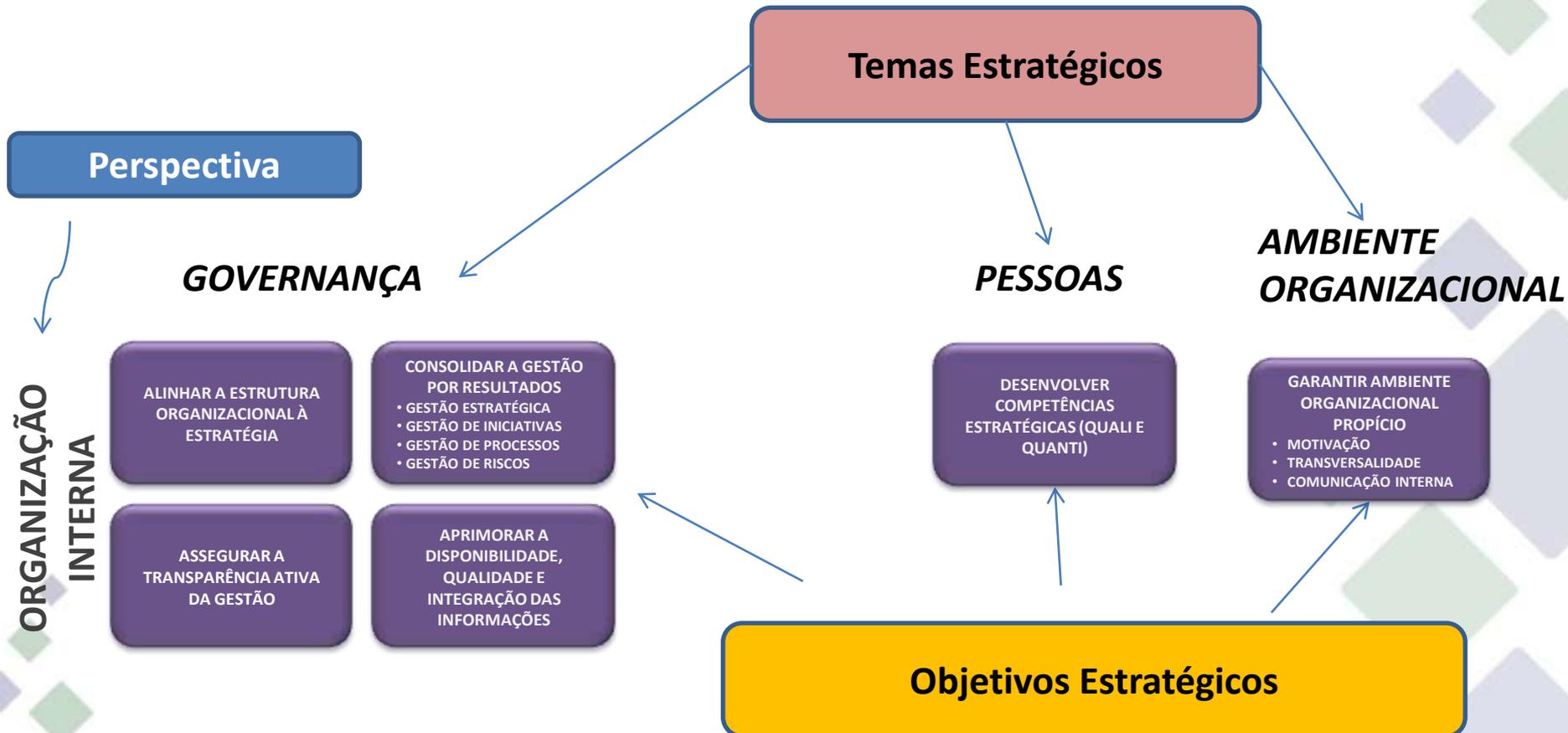
FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA



Em cada **perspectiva** temos **temas estratégicos** e dentro de cada tema, **objetivos** a alcançar.

Na **perspectiva da Organização Interna**, ou seja, para cumprirmos **nossa missão** e atingirmos **nossa visão de futuro**, de que **recursos** necessitamos?



**MISSÃO: DOTAR O PAÍS DE INFRAESTRUTURA VIÁRIA ADEQUADA, GARANTIR A OPERAÇÃO RACIONAL E SEGURA DOS TRANSPORTES DE BENS E PESSOAS, PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUL-AMERICANA**

**VISÃO: ATUAR E SER RECONHECIDO COMO AGENTE INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO PELA OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA**

**Atributos de Valor:**

- Integrado
- Seguro
- Eficiente
- Acessível
- Nível de Serviço Adequado
- Responsável social e ambientalmente

RESULTADOS

FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA

**AMPLIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO**

**PLANEJAMENTO**

**DESENVOLVIMENTO**

- FORTELECER A CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO INTEGRADO BUSCANDO O ALINHAMENTO DAS ESFERAS DE GOVERNO E SOCIEDADE
- INCORPORAR CONTINUAMENTE MELHORES PRÁTICAS INCLUINDO A APERFEIÇOAMENTO DOS RESULTADOS
- PROMOVER A INOVAÇÃO INCORPORANDO NOVAS TECNOLOGIAS
- ASSEGURAR A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

**DESENVOLVIMENTO**

- REDUZIR AS DESIGUALDADES REGIONAIS
- PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE ÁREAS DE FRONTEIRA AGRÍCOLA, MINERAL E INDUSTRIAL
- PROMOVER A EFICIÊNCIA PRODUTIVA EM ÁREAS CONSOLIDADAS
- CONSOLIDAR A INTEGRAÇÃO COM PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL

**AMPLIAR A EFICIÊNCIA LOGÍSTICA**

- IMPULSIONAR O TRANSPORTE FERROVIÁRIO
- PROMOVER A NAVEGAÇÃO DE LITORAL, DE CABOTAGEM E INTERIOR
- PROMOVER A INTEGRAÇÃO MODAL NOS EIXOS DE TRANSPORTES
- DESENVOLVER E OFERECER ALTERNATIVAS DE ACESSO AOS PORTOS E TERMINAIS
- DESENVOLVER A MANUTENÇÃO DA MALHA DE TRANSPORTES

**OPERAÇÃO E SERVIÇOS**

- MELHORAR O NÍVEL DE SERVIÇOS DOS MODOS DE TRANSPORTE
- FORTELECER A ATUAÇÃO DOS OPERADORES DE TRANSPORTE, COM ÊNFASE NA MULTIMODALIDADE
- GARANTIR A SEGURANÇA PARA OS USUÁRIOS
- GARANTIR ELEVADOS PADRÕES DE FISCALIZAÇÃO

**FOMENTAR A REGULÇÃO E GESTÃO**

- APERFIÇOAR A CONTRATAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS / EMPREENDIMENTOS / CONTRATOS
- APERFIÇOAR A GESTÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA
- APERFIÇOAR OS MARCOS REGULATÓRIOS
- ESTIMULAR E FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PRIVADA NOS INVESTIMENTOS NO SETOR DE TRANSPORTES

**GOVERNANÇA**

- ALINHAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À ESTRATÉGIA
- CONSOLIDAR A GESTÃO POR RESULTADOS
  - GESTÃO ESTRATÉGICA
  - GESTÃO DE INICIATIVAS
  - GESTÃO DE PROCESSOS
  - GESTÃO DE RISCOS
- APERFIÇOAR A TRANSPARÊNCIA, QUALIDADE E INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES
- ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA ATIVA DA GESTÃO

**PESSOAS**

- DESENVOLVER COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS (QUALI E QUANTI)

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- GARANTIR AMBIENTE ORGANIZACIONAL PROPÍCIO
  - MOTIVAÇÃO
  - TRANSVERSALIDADE
  - COMUNICAÇÃO INTERNA

VISÃO: SER RECONHECIDO PELA QUALIDADE NA GESTÃO E OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA

AMPLIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA MALHA E DOS SERVIÇOS

AMPLIAR A MALHA VIÁRIA FEDERAL

ELEVAR O NÍVEL DE SERVIÇO DAS VIAS

ASSEGURAR A MANUTENÇÃO DA MALHA VIÁRIA

CONTRIBUIR PARA A SEGURANÇA DOS USUÁRIOS

PLANEJAMENTO

IMPLANTAR O PLANEJAMENTO INTEGRADO

APRIMORAR A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

PROMOVER A INOVAÇÃO

CONTRATAÇÃO

MELHORAR A QUALIDADE DOS ESTUDOS E PROJETOS DE ENGENHARIA

ASSEGURAR A CELERIDADE E QUALIDADE DAS CONTRATAÇÕES

APRIMORAR O CONHECIMENTO SOBRE O MERCADO

EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO

GARANTIR A QUALIDADE DAS OBRAS E SERVIÇOS

FORTALECER A FISCALIZAÇÃO DAS OBRAS E SERVIÇOS

APRIMORAR A GESTÃO FÍSICA E FINANCEIRA DAS OBRAS E SERVIÇOS

GOVERNANÇA

ALINHAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À ESTRATÉGIA

INTEGRAR OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

IMPLANTAR A GESTÃO POR RESULTADOS

ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO

PESSOAS

IMPLANTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

DESENVOLVER O CAPITAL HUMANO

AMBIENTE

APRIMORAR O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

RESULTADOS

FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA

# Institucionalização

GABINETE DO MINISTRO

**PORTARIA Nº 159, DE 26 DE SETEMBRO DE 2013**

*Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Ministério dos Transportes e suas Entidades Vinculadas.*

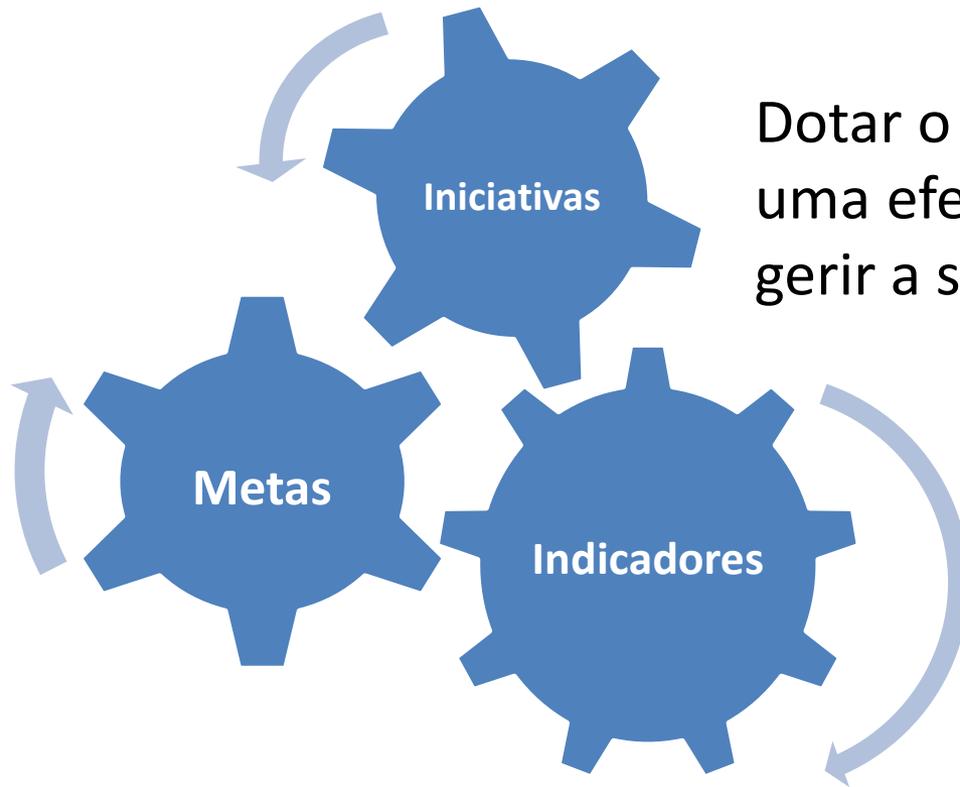


SECRETARIA EXECUTIVA

**PORTARIA Nº 252, DE 24 DE OUTUBRO DE 2014**

*Dispõe sobre a execução do Planejamento Estratégico no âmbito do Ministério dos Transportes.*

## Execução da estratégia



Dotar o Ministério dos Transportes de uma efetiva capacidade de executar e gerir a sua Estratégia.

**Processo contínuo e estruturado**

## Medidas concretas

### UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Define, desenvolve e supervisiona a **execução** dos processos necessários à gestão da estratégia.

Define e torna clara a filosofia **da gestão do desempenho** e os processos necessários à execução.

Garante que os processos de propriedade e dirigidos por outros gerentes funcionais **se interliguem com a estratégia.**

# Modelo adotado

Reuniões de acompanhamento  
Tático/Operacional

Ministro dos  
Transportes



Reuniões Plano de Metas -  
Trimestral  
Pauta: **principais realizações para  
o ano.**



Reuniões Plano de Metas -  
Bimestral  
Pauta: **principais realizações  
para o ano.**

Estratégico



Reuniões de Análise da  
Estratégia  
Pauta: **Indicadores + Iniciativas  
Estratégicas**

## Encontro de Líderes



## Reuniões Plano de Metas



## Reuniões de Análise da Estratégia - RAE

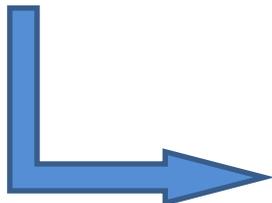


# Carteira de Iniciativas Estratégicas do Sistema

Carteira de Iniciativas	Área	Tema
Melhoria do Clima Organizacional	SE	Ambiente organizacional
Plano de Comunicação da Estratégia	SPNT	
Pro Cabotagem	SFAT	Eficiência logística
Corredores Logísticos de Carga	SPNT	
Plano Hidroviário Estratégico (PHE)	SPNT	
Trens Regionais (Estudo de Viabilidade)	SPNT	
Implantação do Novo Modelo Brasileiro de Concessão Ferroviária	VALEC	
Concessões Ferroviárias (Nova etapa)	ANTT	Fomento
Concessões Rodoviárias (Nova etapa)	ANTT	
Aprimoramento da prestação de serviços de transporte pelo setor privado	SFAT	
Aprimoramento de Políticas de Financiamento, Tributação e Incentivo Fiscal	SFAT	
Fomento da Participação Privada no Setor Hidroviário	SFAT	
Implantar o Modelo de Exploração de Serviços de Transporte Ferroviário	SFAT	
Escritório de Gestão de Obras do DNIT	DNIT	Gestão
Modelo de Governança de Empreendimentos	SEGES	Governança
Transparência das Informações	GM	
Reestruturação Organizacional	SPNT	
Escritório de Gestão Estratégica	SPNT	
Plano Estratégico de TI do Setor Transportes	SPNT	
Gestão de Processos	SPNT	
PEGEO	SPNT	
Modernização da Gestão da Informação	SPNT	
Metodologia AIR (Implantação no Aquaviário)	ANTAQ	Operação e serviços
Implantação do Centro de Supervisão Operacional da ANTT	ANTT	
BR Legal	DNIT	
Incentivo aos OTMs	SE	
Implantação do Processo Integrado de Fiscalização Ferroviária	VALEC	
Gestão por Competências	SE	Pessoas
Universidade Corporativa	SE	Planejamento
Observatório Nacional de Transportes	EPL	
Planejamento Integrado	EPL	
Estudo de Diretrizes Socioambientais do Setor Transportes	SE	
Avaliação Ambiental Estratégica (AAE)	SPNT	
Aprimoramento da Aferição do Serviço Hidroviário	ANTAQ	Regulação

## OBJETIVOS

**IMPULSIONAR O  
TRANSPORTE FERROVIÁRIO**



## INDICADORES

MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS POR FERROVIAS (ANTT/VALEC)

421 (Mi  
de Tu)

463 (Mi  
de Tu)

465 (Mi de  
Tu)

460  
T

EXTENSÃO DA MALHA FERROVIÁRIA EM OPERAÇÃO (ANTT/VALEC)

-

719 km

1574 km

225

## INICIATIVAS

- Modelo de Exploração de Serviços Ferroviários (SFAT);
- Estudo de Viabilidade de Trens Regionais de Passageiros (SPNT);
- Implantação do Novo Modelo Brasileiro de Concessão Ferroviária (VALEC)

## MOVIMENTAÇÕES - METAS

2012 2013 2014 2015

## OBJETIVOS

**GARANTIR A SEGURANÇA  
DOS USUÁRIOS**



## INDICADORES

NÚMERO DE ACIDENTES EM RODOVIAS FEDERAIS (SPNT/PRF) Un

184.503

185.877

168.593

N.D

ÍNDICE DE ACIDENTES POR MILHÃO DE TREM.KM (ANTT)

12 (Mi  
t ku)

11,95  
(Mi t ku)

12 (Mi  
t ku)

N.D

## INICIATIVAS

- Programa BR Legal (DNIT);
- Pró Segurança (SPNT);
- Implantação do processo integrado de fiscalização ferroviária (VALEC)

## MOVIMENTAÇÕES - METAS

2012 2013 2014 2015

## Linha do tempo – Revisão do Planejamento Estratégico 2015

**07/10/15**

Análise do  
Portfólio e  
Modelo  
Reunião  
SE

Análise/consolidação  
com Secretarias MT

De 26 a 30/10  
Reunião nas  
Vinculadas

**Até 20/11**

Apresentar Plano  
de Metas 2016 –  
Reunião com  
Ministro

A partir de  
**FEV/2016**  
Realizar Reuniões  
de  
Acompanhamento

**14/10**

Reunião com  
Secretários  
para validação  
do Portfólio

**20/10**

Ofício e  
antecipação  
via e-mail

**até 06/11**

Validar  
metas

**até 30/11**

Validar o Plano  
de Metas 2016

**MISSÃO: DOTAR O PAÍS DE INFRAESTRUTURA VIÁRIA ADEQUADA, GARANTIR A OPERAÇÃO RACIONAL E SEGURA DOS TRANSPORTES DE BENS E PESSOAS, COOPERAR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUL-AMERICANA**

**VISÃO: ATUAR E SER RECONHECIDO COMO AGENTE INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO PELA OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA**

**Atributos de Valor:**

- Integrado
- Seguro
- Eficiente
- Acessível
- Sustentável

**EFICIÊNCIA LOGÍSTICA**

**IMPULSIONAR O TRANSPORTE FERROVIÁRIO**

**ASSEGURAR A MANUTENÇÃO DA MALHA DE TRANSPORTES**

**ASSEGURAR A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

**INCREMENTAR A NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM E INTERIOR**

**PROMOVER A SEGURANÇA DOS USUÁRIOS**

**PROMOVER A LOGÍSTICA E A INTEGRAÇÃO MODAL NOS EIXOS DE TRANSPORTES**

**AMPLIAR A MALHA RODOVIÁRIA PAVIMENTADA**

**GARANTIR ELEVADOS PADRÕES DE FISCALIZAÇÃO**

**CONSOLIDAR A INTEGRAÇÃO COM PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL**

**GESTÃO**

**APRIMORAR A GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS, PROJETOS, CONTRATOS E OBRAS**

**POLÍTICA E PLANEJAMENTO**

**FORTALECER A CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO INTEGRADO**

**FOMENTO**

**FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PRIVADA NOS INVESTIMENTOS NO SISTEMA TRANSPORTES**

**GOVERNANÇA**

**CONSOLIDAR A GESTÃO POR RESULTADOS**

**APRIMORAR A DISPONIBILIDADE, QUALIDADE E INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

**PESSOAS**

**DESENVOLVER COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**GARANTIR AMBIENTE ORGANIZACIONAL PROPÍCIO**

RESULTADOS

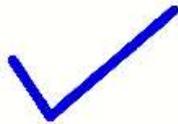
FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA

# Mudança de Estratégia

~~Plano A~~

Plano B



**Março de 2017**

**Decreto nº 9.000**

*Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, ...*

**Maio de 2016**

**Medida Provisória nº 726**

*Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios.*

**Art. 1º Ficam extintos:**

**I – a Secretaria de Portos da Presidência da República;**

**II – a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República;**

**Art. 2º Ficam transformados:**

**VIII - o Ministério dos Transportes em Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil;**

**Parágrafo único. Salvo disposição contrária, a estrutura organizacional dos órgãos transformados, assim como as entidades que lhes sejam vinculadas, integrarão os órgãos resultantes das transformações.**

# Planejamento Estratégico – O Processo



**Diagnóstico**

Construção de uma Agenda de Gestão

Alinhamento das Secretarias e Órgãos

Implementação de um processo de acompanhamento e gestão

Elaboração de um diagnóstico dos **principais desafios** do Setor a partir da visão das principais **partes interessadas internas e externas**

## Diagnóstico



- ✓ **Entrevistas** com dirigentes das Secretarias, GM e SE;
- ✓ **análise dos principais planos e estudos publicados** representando a visão das principais partes interessadas;
- ✓ **análise de artigos técnicos e jornalísticos** sobre transportes – **visão da mídia**;
- ✓ **análise dos objetivos, ações, metas e indicadores** contidos no PPA;
- ✓ **análise dos relatórios de gestão e de relatórios de auditorias** internas e de órgãos de controle.

- Marco legal do MTPAC;
- Normativos reguladores;
- Análise dos planos organizacionais;
- Planejamentos realizados.

Construção de Premissas



## Análise Situacional - Cenários

Ambiente Externo



Oportunidades  
Ameaças

Ambiente Interno



Forças  
Fraquezas

- Entrevistas com Diretores das diversas Secretarias;
- Análise dos principais planos e estudos publicados (CNT/ IPEA/COPPEAD-UFRJ/ McKinsey/etc.);
- Artigos técnicos e jornalísticos sobre transportes;
- Relatórios de Gestão;
- Acórdãos do TCU;
- Relatórios de auditoria CGU.

		Matriz de Avaliação Estratégica							
		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
Ambiente interno		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	<b>Capacidade Ofensiva</b>				<b>Capacidade Defensiva</b>			
	Força 2	capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	<b>Incapacidade Ofensiva</b>				<b>Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade)</b>			
	Fraqueza 2	quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								



# OBJETIVOS DO PPA 2016/2019

## Transporte Terrestre

- **Promover a expansão da malha** ferroviária federal por meio da construção de novas ferrovias, conexões ferroviárias e acessos – ANTT/VALEC
- Ordenar o tráfego nos perímetros urbanos, com a construção de contornos, de anéis, de variantes ferroviários e de outras intervenções - DNIT
- **Ampliar a oferta de serviços aos usuários e melhorar a infraestrutura** ferroviária por meio da manutenção e da **concessão de ferrovias federais existentes** – ANTT/VALEC
- Promover a construção e a pavimentação da malha rodoviária federal incluindo pontes, viadutos e túneis - DNIT
- Ordenar o tráfego rodoviário nos perímetros urbanos, com a construção de contornos, anéis e travessias urbanas e outras intervenções - DNIT
- **Adequar a capacidade dos eixos rodoviários federais**, com a duplicação de rodovias, construção de terceiras faixas ou outras medidas que melhorem a fluidez do tráfego - DNIT
- **Melhorar a trafegabilidade e a segurança da malha** rodoviária federal não concedida, por meio da sua **manutenção permanente**, e da melhoria da sinalização e do controle dos limites de peso e de velocidade - DNIT
- **Promover a fluidez, a qualidade e a segurança do transporte de pessoas e cargas**, por meio da **concessão de rodovias federais** e da fiscalização eficiente dos serviços de transporte rodoviário regulados - ANTT

## Transporte Aquaviário

- **Ampliar a capacidade da rede de transporte hidroviário** por meio da melhoria das condições de navegabilidade existentes e da adequação da infraestrutura portuária pública de pequeno porte - DNIT
- Expandir a cobertura da rede de transporte hidroviário por meio de intervenções nos corredores hidroviários e de novas instalações portuárias públicas de pequeno porte - DNIT
- Assegurar a disponibilidade da rede de transporte hidroviário de passageiros e cargas por meio da manutenção e da operação - DNIT
- **Modernizar, renovar e ampliar a frota** mercante brasileira de longo curso, de cabotagem e navegação interior e o parque nacional de estaleiros, por meio de concessão de financiamento com recursos do Fundo da Marinha Mercante (FMM) - MTPAC
- **Adequar a capacidade portuária à demanda de carga e passageiros**, por meio da melhoria nas condições dos acessos aquaviários e terrestres e das instalações portuárias – SEP
- **Aprimorar a governança e modernizar a gestão do setor portuário** – SEP
- Melhorar a produtividade, nível de serviços e otimizar os fluxos logísticos do sistema portuário na movimentação de carga e transporte de passageiros – SEP
- **Promover a sustentabilidade ambiental** e a revitalização de áreas portuárias nos portos organizados – ANTAQ/SEP

## Aviação Civil

- Adequar a capacidade de processamento de aeronaves, passageiros e cargas à demanda existente e futura, por meio de **intervenções nas infraestruturas aeroportuárias** e medidas de gestão - SAC
- **Ampliar a oferta do serviço de transporte aéreo** regular de passageiros e cargas por meio de medidas institucionais e incentivos à concorrência – ANAC/SAC
- **Promover a segurança da aviação civil**, ampliando a segurança operacional e a proteção contra atos de interferência ilícita – ANAC/SAC
- **Promover o desenvolvimento institucional, regulatório e técnico da aviação civil brasileira** - SAC
- **Aprimorar a eficiência e a segurança operacional** do setor por meio do desenvolvimento e modernização das operações de navegação aérea e da infraestrutura aeronáutica civil - SAC

# Diagnóstico Organizacional - Análise Situacional - Cenários

## Documentos consultados

1. **Transporte de Cargas no Brasil** - Ameaças e Oportunidades para o Desenvolvimento do País – CNT/COPPEAD-UFRJ
2. **Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil** - McKinsey & Company, 2010
3. **Plano CNT de Transporte e Logística 2014** – CNT
4. **Panorama da Logística no Brasil** – ABRALOG, 2013
5. **Infrastructure Research Report (IRR) Roads - June 2015** – PEZCO
6. **Um programa para definir e implementar a Estratégia Nacional de Transportes no Brasil** - McKinsey & Company, 2011.
7. **Anuário CNT do Transporte - Estatísticas Consolidadas | CNT, 2016**
8. **Programa de Investimento em Infraestrutura e Interesses da Indústria na América do Sul** – CNI
9. **Levantamento de Governança Pública em âmbito Nacional (2013)** – TCU
10. **Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal** – APF (2013) - TCU
11. **Relatório de Auditoria Anual de Contas Secretaria Executiva MT (2015)** – CGU
12. **Jornais e Revistas de circulação nacional.**

## Entrevistas com Diretores e Assessores :

- 1 - Gabinete do Ministro;
- 2 - Secretaria Executiva;
- 3 - SPNT;
- 4 - SEGES;
- 5 - SFAT;
- 6 – SAC;
- 7 - SEP

## AMBIENTE EXTERNO

### Oportunidades

1. Para **alavancar a economia, reduzir os custos, aumentar a competitividade e oferecer mais segurança e conforto aos transportadores e à população**, é necessário **investir mais para modernizar e ampliar rodovias, aeroportos, portos, hidrovias, ferrovias e terminais**;
2. **Eficiência nas áreas de produção**;
3. **Programa de concessões** seria uma forma de reanimar os negócios e a criação de empregos, mesmo com as finanças públicas em péssimas condições, porque envolveria a mobilização de grandes volumes de capital privado;
4. Os investidores privados têm o dinheiro para investir, o governo precisa agir para facilitar a **criação desse mercado de crédito**;
5. Muitos **grupos estrangeiros interessados** nas concessões procurando o Ministério;
6. É preciso incentivar o investimento privado oferecendo **segurança jurídica**;
7. **PPI fortalece papel do MT**;
8. **Na parte aeroviária**, mais especificamente para a parte de aviação regional, destaca-se também como medida para fazer com que o investimento privado supra a carência do investimento público, a chamada **concessão em bloco**;
9. O **planejamento das infraestruturas e dos serviços** na sua totalidade permite que eles sejam mais facilmente **integrados**, formando verdadeiramente uma rede de transporte;
10. Consolidação do **modelo multimodal de transportes**;
11. A **redução de normas "infralegais restritivas"** baixadas após a Lei dos Portos, de 2013, que travam ou dificultam investimentos em portos de uso privado (os TUPs) e em terminais de uso público (os arrendamentos);
12. **Flexibilização da contratação de mão de obra** nos terminais dentro de portos públicos;
13. Demanda reprimida no transporte ferroviário de mercadorias, no intermunicipal e interestadual de passageiros;
14. A **produção de locomotivas cresceu 61,3%** entre 2014 e 2015;

# AMBIENTE EXTERNO

## Ameaças

1. **Desvantagem do Brasil diante de vários países desenvolvidos e emergentes** em termos de infraestrutura;
2. **Falta de competitividade logística** do país;
3. **Baixa qualidade da infraestrutura do país**, carga tributária elevada, juros altos e burocracia, fatores que compõem o chamado "**custo Brasil**", encarecem em 23,4% os produtos brasileiros em relação à média dos 15 países que mais concorrem com o Brasil no mercado global;
4. A avaliação da **densidade e da qualidade da infraestrutura rodoviária, ferroviária e portuária** deixa o Brasil entre os últimos dos países comparados, e o quadro seria o pior se as hidrovias entrassem na comparação - é clara a desvantagem dos produtores brasileiros;
5. A **oferta inadequada de infraestrutura**, no Brasil, é identificada atualmente como o **fator mais problemático para a realização de negócios, inibindo a competitividade global do país**, à frente de fatores como a questão tarifária, a ineficiência burocrática e as leis trabalhistas;
6. A **falta de planejamento e o excesso de burocracia** também contribuem para essa situação crítica que afeta e compromete o desempenho do transporte de cargas e de passageiros em todo o país;
7. **Péssimas condições dos acessos aos portos brasileiros;**
8. Os principais entraves do transporte marítimo: **infraestrutura portuária e de acesso;**
9. Falta de recurso e baixa capacidade de investimento do Estado;
10. Nas últimas décadas, deu-se uma significativa **redução do investimento público em infraestruturas de transporte**, deve-se tal situação à **dificuldade de execução e de gerenciamento dos investimentos**, por parte do governo federal;
11. Com um olhar mais crítico e devido às restrições orçamentárias no País, o Tribunal de Contas da União – **TCU exige que sejam feitas priorizações** com o intuito de minimizar o desperdício financeiro;
12. O **financiamento é um desafio**, pois a restrição fiscal não vai permitir o prosseguimento dos empréstimos do BNDES;

# AMBIENTE INTERNO

## Forças

1. Uma importante iniciativa para a maior agilidade dos trâmites burocráticos, nos portos brasileiros, tem sido o **Projeto Porto Sem Papel**;
2. **Plano Nacional de Dragagem Portuária e Hidroviária (PND)**;
3. **Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT)**;
4. **Projeto Trens Regionais**, que visa a promover o serviço regular de transporte de passageiros, em trens de média velocidade;
5. A possibilidade de abertura do setor portuário a investimentos privados foi prevista no **Plano Geral de Outorgas (PGO)**;
6. **Plano Nacional de Integração Hidroviária (PNIH)**;
7. As estradas executadas pelas concessionárias são bem avaliadas pelos usuários;
8. A **indústria de concessões rodoviárias** é muitas vezes considerada uma das mais estáveis entre os setores de infraestrutura no Brasil;
9. A **disponibilidade de aeroportos e a cobertura da malha aérea doméstica** mostram-se, de maneira geral, adequadas, com distribuição que espelha a da população;
10. O Brasil possui um **setor aéreo dinâmico, funcional e com alto potencial de crescimento**;
11. O **direcionamento atual da regulação doméstica**, de implementar regras de liberalização tarifária e livre acesso a rotas internas por empresas nacionais;
12. Destaca-se ainda, a iniciativa de se realizar o **mapeamento de competência**, concluído no final de 2015;
13. Desenvolvimento de sistema de gestão de processo ambientais – **SIGESA**;

# AMBIENTE INTERNO

## Fraquezas

1. O **governo fracassou** no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e, de modo geral, na **pauta de ampliação e de modernização da infraestrutura**;
2. Foram incompetentes na **elaboração de projetos básicos**;
3. Ineptos no **acompanhamento de obras**;
4. O governo vai aumentando a quantidade de contratos de manutenção para administrar, **sem aumentar a sua capacidade técnica e de fiscalização**;
5. **Atraso em obras**;
6. Grande volume de **obras inacabadas**, o que impede novos investimentos;
7. Foram incapazes de **atrair o interesse de investidores potenciais**;
8. As **lacunas no planejamento e no desenvolvimento de um sistema de transporte integrado** têm conduzido a **desequilíbrios na matriz de transporte** – com níveis desiguais de eficiência na operação dos modais –, a desigualdades entre regiões e a entaves à circulação de bens e pessoas;
9. O **ritmo de execução dos investimentos**, por outro lado, tem estado muito aquém tanto das necessidades do setor como dos valores que têm sido planejados e autorizados;
10. **Deficiências no planejamento integrado**, no **desenvolvimento de projetos**, no investimento de recursos em infraestrutura e na **capacidade de execução** em conformidade com os projetos e os seus cronogramas;
11. A **regulação é relativamente fraca e as concessões enfrentam muitos desafios**;
12. **Carência de projetos executivos de qualidade**;
13. **Falta de visão sistêmica do transporte no país**;

## Matriz de Avaliação Estratégica

Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
<b>FORÇAS</b>	Força 1	<b>Capacidade Ofensiva</b> capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				<b>Capacidade Defensiva</b> poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
<b>FRAQUEZAS</b>	Fraqueza 1	<b>Incapacidade Ofensiva</b> quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				<b>Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade)</b> quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

## Matriz GUT

<b>LEGENDA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>
<b>5</b>	Extremamente Grave	Ação Imediata	Agravamento Imediato
<b>4</b>	Muito Graves	Alguma Urgência	Piora a Médio Prazo
<b>3</b>	Graves	Mais Cedo Possível	Piora a Longo Prazo
<b>2</b>	Pouco Graves	Pode Esperar um Pouco	Mantém
<b>1</b>	Sem Gravidade	Sem Pressa	Melhora

# MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL



## Portal da Estratégia

ESTRATÉGIA UNINDO AÇÕES  
SECRETARIA DE POLÍTICA E INTEGRAÇÃO

Agenda Perguntas frequentes Fale Conosco

### GESTÃO ESTRATÉGICA

- Apresentação
- Equipe
- Entenda a Estratégia
- Histórico
- Mapas Estratégicos
- Indicadores
- Atos Normativos
- Cursos e Eventos
- Ciclo de Palestras
- Estatísticas de Transportes

### Em destaque

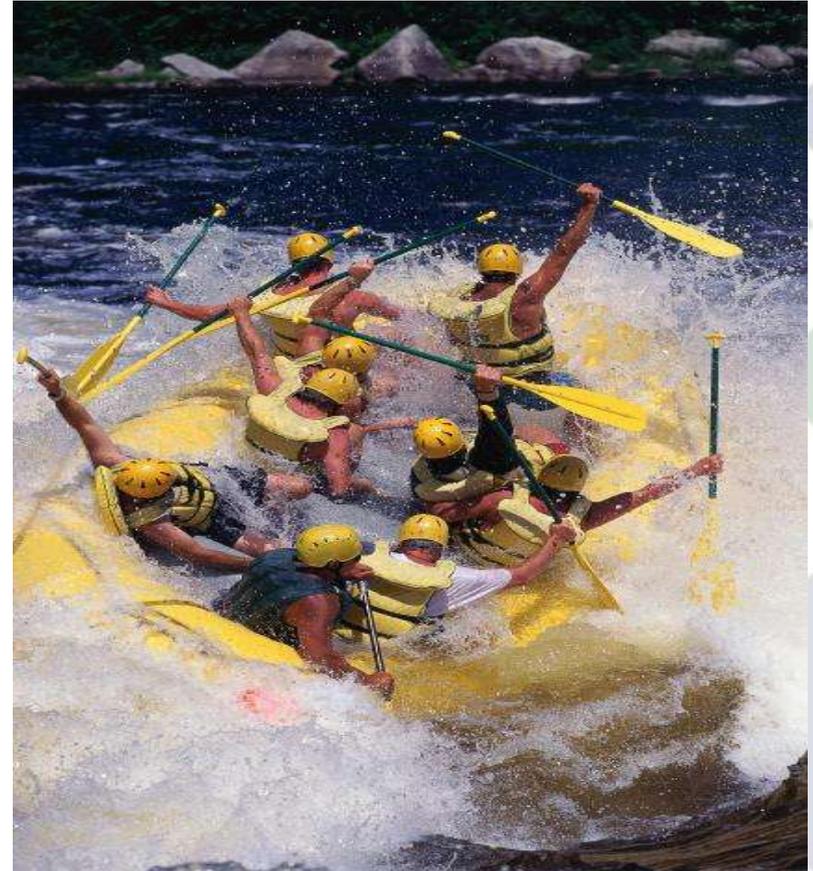


# O desafio do processo de gestão ...

O plano



A execução...



“A habilidade de executar é mais importante do que a qualidade do Plano Estratégico” Bill Gates

# Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil



## Planejamento Estratégico

# Boas Práticas de Governança e Gestão