



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



GOVERNO DE
BRASÍLIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO DISTRITO FEDERAL – DER 2012/2022

DIRETOR GERAL DO DER/DF

Eng.º HENRIQUE LUDUVICE

CHEFE DE GABINETE

Eng.º JOSÉ FLORENTINO CAIXETA

SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Eng.º MAURÍCIO THEODOSIO MATTOS MARQUES

SUPERINTENDENTE DE OBRAS

Eng.º GERALDO JACINTO DA SILVA FILHO

SUPERINTENDENTE DE OPERAÇÕES

Eng.º MURILO DE MELO SANTOS

SUPERINTENDENTE DE TRÂNSITO

Eng.º CRISTIANO ALVES CAVALCANTE

SUPERINTENDENTE TÉCNICO

Eng.º ELCY OSÓRIO DOS SANTOS

PROCURADOR JURÍDICO

JÚLIO CESAR MOTA

COORDENADOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

JOSÉ GERALDO DE MELO

COORDENADOR DE PLANEJAMENTO

MARIA CRISTINA HIMMELSBACH DA SILVA

GERENTE DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

GISELA COELHO NAVES

CHEFE DO NÚCLEO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

MANUEL REJANIO P. MATIAS

ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO

LEONARDO DE SOUZA

OUVIDOR (Respondendo)

Eng.º JOSÉ FLORENTINO CAIXETA

DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

LILIANA ESTELA SAMPAIO DUARTE ARAÚJO

BREVE HISTÓRICO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que é Planejamento Estratégico?

Em resumo, pode-se dizer que é um processo de análise e formulação de objetivos de uma organização, para direcionamento de seus rumos, de forma que possa ser monitorada nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado "Plano Estratégico".

Planejar é algo fundamental no contexto de mudanças em que vivemos, sendo crucial que essa ação seja presidida por um pensamento estratégico. Mas o que significa exatamente esse agir estratégico? De acordo com MATUS (1988), o "*planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir*". Para LOBATO (2000), o planejamento é "*a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro*".

O Planejamento Institucional começou, de fato, com a introdução de previsões gerais das condições econômicas e a preparação do orçamento de capital e despesa. Seu principal propósito, contudo, não era ampliar a capacidade gerencial para promover o sucesso futuro da organização, mas sim o controle das despesas. Dessa forma, o horizonte de planejamento raramente era maior que um ano.

Até a década de 50 o ritmo de transformações, tanto na sociedade em geral como no mundo de negócios, era relativamente lento e uniforme. A partir desse período, porém, os critérios da administração científica e do profissionalismo nos negócios superaram, em importância, uma visão empírica e romântica de gestão (LOBATO, 2000).

Depois da Segunda Guerra Mundial, três tendências básicas começaram a transformar as organizações e a maneira de gerenciá-las, segundo PORTO & BELFORT (2001):

- O marketing começava a surgir como um elemento cada vez mais importante na conquista dos mercados;
- O impacto de novas tecnologias ampliava-se a uma velocidade acelerada - especialmente nos domínios da eletrônica, informação e comunicação e materiais;
- O mundo submetido a um processo de elevada expansão e diversificação dos negócios, mercados e produtos.

Nesse contexto, o planejamento orçamentário começou a dar demonstração de insuficiência como instrumento para enfrentar os novos desafios e tendências, cedendo espaço às novas orientações e perspectivas, que acabaram por construir o planejamento da forma que o conhecemos hoje.

É possível notar que as técnicas de planejamento têm evoluído na medida em que os modelos adotados incorporam perspectivas negligenciadas no momento anterior. É o

que aconteceu com o Planejamento de Longo Prazo, que extrapolou a visão anual do modelo anterior e incorporou a projeção de tendências em uma perspectiva de longo prazo. Em seguida, o *Planejamento Estratégico* extrapola a perspectiva financeira e incorpora os fatores ambientais (internos e externos) que podem interferir ou potencializar o seu desempenho.

Na década de 80, a *Administração Estratégica* busca aproximar o planejamento da implementação, de forma que os planos e as estratégias traçadas constituíssem referenciais para a gestão das organizações. Com a *Gestão Estratégica*, além do plano e da estratégia incorporados à implementação, valoriza-se o pensamento estratégico e sistêmico, que reconhece a necessidade de dinamizar o planejamento e dotar as organizações de capacidade de constante adaptação, o que pressupõe o comprometimento de toda a equipe com a missão, a visão e os valores organizacionais, o que, por sua vez, dependem de um competente sistema de comunicação entre a alta gestão e os demais colaboradores.

O progresso tecnológico criou novas formas de trabalho, novos e modernos meios para a comunicação e novos materiais, provocando mudanças que se distinguem não apenas por sua natureza, mas principalmente pelo ritmo em que ocorrem. A globalização gerou a internacionalização da economia, trazendo vários impactos, dentre os quais a criação de um novo conjunto de referências espaciais onde não é mais possível pensar em processos culturais e econômicos de modo isolado.

Esse processo de aceleradas transformações afeta, de forma significativa, as organizações e seus modelos gerenciais, exigindo delas novas capacidades para se adaptarem ao novo contexto. No que diz respeito ao planejamento, a grande questão que se coloca é se nesse mundo em rápida e permanente mutação, com exigências de flexibilidade e de ajustes contínuos por parte das organizações, ainda existe espaço e necessidade da prática do planejamento.

Considerando esse contexto, podemos verificar que o Planejamento Estratégico está estreitamente ligado às mudanças organizacionais. Tais mudanças implicam alteração no padrão de atividades dos agentes envolvidos no processo, o que, naturalmente, cria resistências. Essas resistências, por sua vez, podem ser gerenciadas a partir de instrumentos que estão à disposição dos dirigentes e dos gerentes do planejamento organizacional.

A alta gestão da Instituição ou organização deve participar ativamente do processo do Planejamento Estratégico, inclusive com contribuições, indicando aos colaboradores o amplo apoio aos trabalhos desenvolvidos e ditando os rumos que a organização deve seguir nos próximos anos.

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Governo do Distrito Federal em setembro de 2016 publicou o Decreto nº 37.6231 que trata do Modelo de Gestão para Resultados, a iniciativa visa alinhar a gestão pública aos anseios da sociedade inserindo pensamentos e atitudes que antes eram encontrados somente nas instituições privadas.

O estado tem sido cobrado pela sociedade com relação às respostas que lhes são exigidas. O cidadão-usuário demanda padrões de excelência nos serviços oferecidos, exercendo seu direito de cobrar prestação no atendimento às necessidades sociais e no cumprimento da missão das instituições.

Como dar conta de responder adequadamente aos novos desafios? Muitas organizações públicas, ao se depararem com a dificuldade de mobilizar seus esforços, direcionando-os para a efetiva melhoria dos serviços oferecidos, têm optado por definir um plano estratégico. Gerir estrategicamente uma organização pública significa, nos dias de hoje, a possibilidade mais tangível, e talvez a única, de atingir os objetivos institucionais pretendidos.

Fonte: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DER/DF

No ano 2012 estabeleceu-se um novo ciclo do Planejamento Estratégico do DER/DF para o período de 2012 a 2022, a formulação dos trabalhos ensejou com a participação do corpo técnico e gerencial da então Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal – SEPLAN, que direcionou os trabalhos em consonância com o Decreto nº 27.691/2007 de fevereiro de 2007.



O modelo predominante no Planejamento Estratégico do DER/DF é o do Balanced Scorecard – BSC, que é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações, se destaca também por ser um Modelo de Gestão Estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis e que permitam avaliar o desempenho global da organização. Os Trabalhos foram divididos em duas etapas:

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

Nesta etapa foi definido com as equipes envolvidas, após explanação da metodologia utilizada, o Processo de Planejamento: a Missão, a Visão, os Indicadores de Desempenho, os objetivos Estratégicos, o Mapa Estratégico e as Iniciativas Estratégicas.

Missão: Assegurar a Qualidade da Infraestrutura Viária, do Trânsito e da Mobilidade nas Rodovias do Distrito Federal, comprometida com o Desenvolvimento Sustentável.

Visão: Ser uma Instituição de Excelência para os usuários do Sistema Rodoviário do Distrito Federal-SRDF, proporcionando maior fluidez no Trânsito e na Mobilidade, assim como, Segurança, Conforto e Economia nas Rodovias da Capital Federal.

Valores: Integração, Respeito, Comprometimento, Ética, Transparência e Sustentabilidade.

Vale ressaltar que a Missão, a Visão e os Valores do DER/DF foram alterados em reunião da Diretoria Colegiada de 20 de dezembro de 2016.



Durante o Processo de Planejamento também se promoveu o Ciclo de Oficinas do Planejamento Estratégico. Nesta fase os gestores das diferentes áreas tiveram a oportunidade de debater e discutir em detalhes todo o Processo de Planejamento, a intenção era fazer com que cada gestor se sentisse atuante e responsável pela criação

de cada fase do PEI, visto que, sem a participação dos servidores e o comprometimento da alta gestão do órgão o desenvolvimento dos trabalhos poderia ficar comprometido. Participaram das oficinas servidores das diversas unidades do DER/DF: GDG; ASCOM; Ouvidoria; Corregedoria; SUAFIN; SUOPER; SUTEC; SUTRAN, SUOBRA, PROJUR; CTINF e COPLAN.

CICLO DE OFICINAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



A validação final dos trabalhos foi realizada em reunião que contou com os representantes de todas as áreas envolvidas e aprovada por unanimidade na reunião da Diretoria Colegiada de 11/04/2013, conforme Decisão do DER/DF nº 004/2013 e

também pelo Conselho Rodoviário do Distrito Federal em sua 1.335ª reunião, aprovada também por unanimidade em 11/07/2013.

ETAPA 2 – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Painel de Acompanhamento dos Objetivos, das Iniciativas Estratégicas e Painel dos Indicadores.

Nessa segunda etapa, foi estabelecido o “Painel de Acompanhamento das Iniciativas Estratégicas”, compreendendo a Avaliação, o Monitoramento e o Controle das Iniciativas Estratégicas traçadas no Planejamento Estratégico 2012-2022.

Através do Painel é observado o andamento/evolução do processo de planejamento do órgão.

As iniciativas estratégicas são resultados quantitativos e/ou qualitativos que o DER/DF pretende alcançar num determinado intervalo de tempo, desdobrados a partir da Visão do DER/DF para o período de 10 anos.

Tomando-se como eixo a Missão e a Visão do DER/DF, com o PEI pretende-se pavimentar o caminho para Assegurar a Qualidade da Infraestrutura Viária, do Trânsito e da Mobilidade nas Rodovias do Distrito Federal, comprometida com o desenvolvimento sustentável, para que no futuro o DER/DF possa vir a ser uma Instituição de excelência para os usuários do Sistema Rodoviário do Distrito Federal, proporcionando maior fluidez no trânsito e na mobilidade, assim como, segurança, conforto e economia nas rodovias da Capital Federal.

O monitoramento e a avaliação do PEI permite verificar se a execução do processo de planejamento está na direção estabelecida.

O controle pode ser definido como ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, metas, desafios e projetos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Plano de Implementação do Painel de Acompanhamento dos Objetivos, das Iniciativas Estratégicas e Painel dos Indicadores.

O plano estabelecido compreende as seguintes ações:

- Desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas (projetos e atividades) com seus respectivos responsáveis, produtos e prazos de execução.
- Realização de uma reunião com o *staff* de cada área envolvida, com o estabelecimento de prazos, responsáveis e situação atual de cada iniciativa estratégica relacionada no Planejamento Estratégico.
- Acompanhamento junto aos responsáveis pelas iniciativas, realizado com periodicidade quadrimestral, com o acompanhamento e supervisão da Coordenação de Planejamento – COPLAN e suas unidades.

- Compatibilização das iniciativas com os recursos orçamentários disponíveis para o exercício.

Metas e Indicadores

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados, pois as mesmas devem ser observáveis, quantificadas por meio dos indicadores, conter prazos de execução e definição de responsabilidade.

Indicadores consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, conforme três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria. Informa o 'quanto' a administração se encontra na direção da consecução de sua Visão”.

O Planejamento é um processo dinâmico e contínuo de tomada de decisões, devendo portanto, ser objeto de revisões periódicas. Para tanto serão efetuadas análises de governabilidade do plano desenhado, com a discussão anual das estratégias diante das metas alcançadas e dos riscos considerados. É uma das ferramentas que auxilia o gestor público a encontrar o melhor caminho em direção a um Estado que atinja às expectativas da população, pois com seus sistemas de controles e avaliações é possível verificar se a instituição está em direção às metas traçadas e cumprindo os objetivos definidos.

A COPLAN, através da Gerência de Planejamento e Acompanhamento e do Núcleo de Modernização Administrativa, tem envidado esforços na busca contínua de melhorias do nosso Planejamento Estratégico Institucional, com ações que de fato possam contribuir e melhorar o monitoramento das entregas propostas pelo DER/DF junto a sociedade, sendo uma ferramenta poderosa para a alta gestão corrigir, caso necessário, e traçar os rumos da Instituição no médio e longo prazo. Entretanto, cabe lembrar que a participação dos colaboradores é de fundamental importância, sob pena do comprometimento dos trabalhos desenvolvidos e das ações implementadas.

Brasília, 29 junho de 2017.

Coordenação de Planejamento
COPLAN/DER-DF