

Planejamento
Estratégico

DER/PR

Planejamento Estratégico

**DER/PR – Departamento de
Estradas de Rodagem do Paraná
2024 – 2029**

GESTÃO  INTELIGENTE



Sumário

Introdução.....	5
1. Processo de Planejamento Estratégico.....	5
2. Direcionamento estratégico	8
3. Contexto estratégico	9
3.1. Análise de Ambiente Externo.....	9
3.2. Fatores-Chave de Sucesso.....	11
3.3. Análise de Ambiente Interno.....	12
3.4. Análise SWOT	12
4. Foco estratégico.....	16
4.1. Objetivos Estratégicos.....	17
4.2. Indicadores e Metas	22
5. Alinhamento tático.....	23
5.1. Plano de Ação e Projetos Estratégicos	24
6. Integração da estratégia à rotina, execução, padronização e aprendizado.....	25
6.1. Comunicação da estratégia	26
6.2. Sistemática de Controle.....	26
6.3. Formato das reuniões de análise crítica de resultados.....	29
Conclusão.....	32
Anexos	34

Mensagem de Agradecimento

No primeiro semestre de 2024 o DER/PR, representado por uma equipe de servidores, desenvolveu a estruturação do Planejamento Estratégico 2024 - 2029 em parceria com a Gestão Inteligente.

Este material sintetiza as etapas percorridas no desenvolvimento do projeto. Os materiais também foram disponibilizados em meio digital.

Tão importante quanto definir e planejar a estratégia é a sua capacidade de implementar as ações e alcançar os resultados efetivamente almejados. Dessa forma, este trabalho representa a construção do caminho a ser percorrido pela Organização para o alcance de sua visão, sendo essencial o envolvimento dos líderes, gestores e colaboradores para sua efetividade.

A Gestão Inteligente agradece a confiança depositada pelo DER/PR para conduzir este projeto e deseja sucesso em sua continuidade.

"Estratégias bem formuladas não tem valor algum, a menos que sejam efetivamente executadas (Noble)."

Rafael Alves Fayet
Sócio Gestor - Gestão Inteligente

Introdução

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização para o alcance e a manutenção da vantagem competitiva. O processo de Planejamento Estratégico estabelece como gerenciar os fatores do ambiente externo e interno para aumentar a competitividade da organização, resultando na definição de metas e planos para atingi-las.

O DER/PR desenvolveu o seu processo de Planejamento Estratégico com um horizonte de 5 anos, de 2024 a 2029. Tal desenvolvimento envolveu uma equipe de servidores para permitir que os resultados esperados fossem claramente identificados, entendidos e que as ações fossem determinadas, podendo ser gerenciadas de forma a concretizar os objetivos traçados.

O presente relatório apresenta o resultado das atividades inerentes ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico no DER/PR, que ocorreram no primeiro semestre de 2024.

1. Processo de Planejamento Estratégico

O Processo de Planejamento consiste na construção no presente de uma visão de futuro da organização. Por ser um processo de construção, em que não existem estratégias de prateleiras prontas para serem utilizadas, é necessário que um grupo de pessoas da própria organização projete e aprenda com a nova realidade.

A construção do Planejamento Estratégico deve contemplar alguns processos, que podem ser visualizados na figura 01.



Figura 01: Processos que contemplam o Planejamento Estratégico

Inicialmente, foi aplicada uma pesquisa de maturidade em gestão estratégica com os servidores do DER/PR, a fim de direcionar melhorias fundamentadas em práticas de excelência em gestão. A gestão da estratégia diz respeito às práticas que visam o progresso da organização em direção à sua visão de futuro e seus propósitos de médio e longo prazo.

Os resultados foram gerados após coleta de dados junto aos servidores por meio de um questionário estruturado, utilizando uma plataforma digital. O questionário foi aplicado para obtenção da percepção dos colaboradores com relação a organização (autoavaliação).

Para o DER/PR, foi aplicado apenas o módulo de gestão da estratégia, conforme enfoque do projeto em andamento. A aplicação gerou 16 respondentes de um total de 29 colaboradores para os quais foram enviados o link para resposta.

O nível de maturidade das práticas gerenciais é medido por meio da percepção dos respondentes, de modo que os resultados estão sujeitos à subjetividade das avaliações feitas pelos respondentes. Como forma de reduzir o viés de subjetividade na interpretação do nível de maturidade, em todas as questões as opções de resposta são apresentadas aos participantes por meio de cenários explicativos.

Os níveis de maturidade das práticas gerenciais são os seguintes:

1. Prática não iniciada ou iniciada parcialmente na organização;

2. Prática iniciada, mas não formalizada ou formalizada parcialmente na organização;
3. A prática formalizada, mas não sistematizada em toda a organização, com gestores e responsáveis não engajados;
4. A prática formalizada e sistematizada em toda a organização, com gestores e responsáveis engajados.

A figura 02 apresenta os resultados do questionário, relacionados por processo do planejamento estratégico.

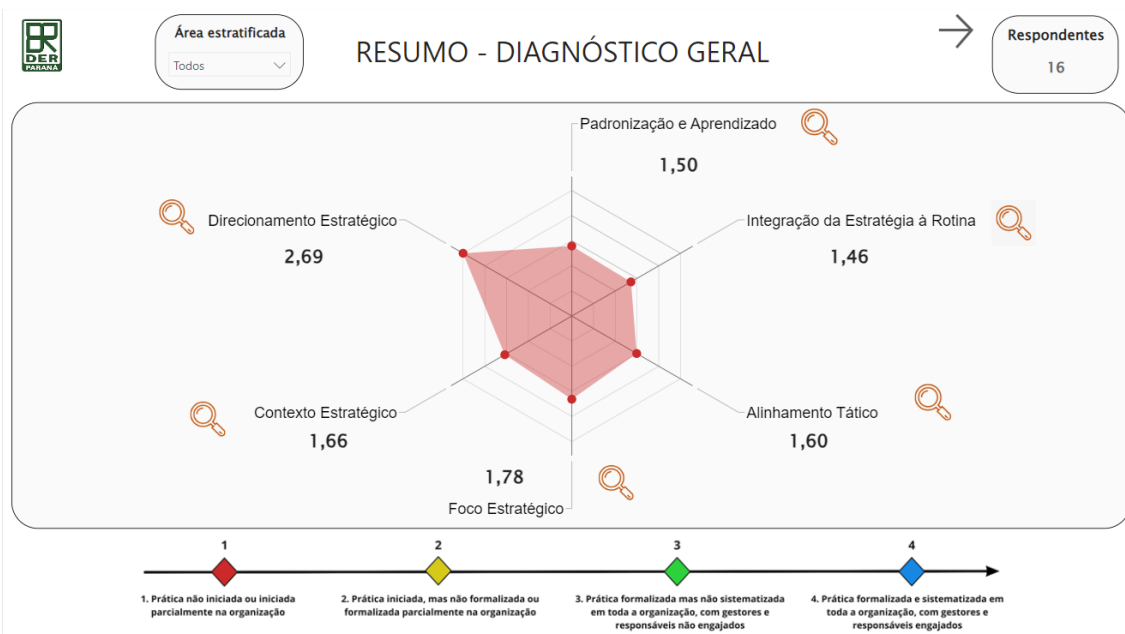


Figura 02: Nível de maturidade por processo do Planejamento Estratégico

A avaliação de maturidade organizacional em práticas de gestão estratégica revelou a necessidade de aprimoramento do modelo de gestão da organização. O resultado do diagnóstico apresentado evidencia fragilidades no processo de planejamento estratégico, principalmente no que tange a análise do contexto organizacional, definição do foco estratégico, alinhamento tático dos objetivos estratégicos, integração da estratégia na rotina dos servidores e na geração de padronizações e aprendizados.

Nesse sentido, é necessário adotar um modelo de gestão da estratégia que promova a prática estruturada do planejamento e execução da

estratégia, investida na capacitação contínua do corpo funcional e fomenta uma cultura de comprometimento e responsabilidade compartilhada. Esse esforço coordenado e consistente irá proporcionar a evolução na maturidade de gestão estratégica, garantindo assim a eficácia e sustentabilidade das estratégias organizacionais.

As próximas seções detalham as principais etapas e ferramentas para a estruturação do Planejamento Estratégico e apresentam o desenvolvimento deste processo no DER/PR.

2. Direcionamento estratégico

Antes de iniciar o estabelecimento das estratégias, é importante que todos na organização conheçam a direção estratégica de longo prazo. Esta direção é comunicada por meio da declaração de elementos organizacionais e estabelecem a identidade organizacional. A seguir alguns elementos organizacionais mais comuns que estabelecem a identidade organizacional:

- A definição do negócio é o ponto de partida para todo o planejamento estratégico, pois define quem a organização é. Muitas vezes identifica quais são os produtos e serviços fornecidos pela organização;
- A declaração da missão define o que a organização é e a razão para a sua existência, tendo como objetivo inspirar os colaboradores;
- A visão organizacional explicita como a organização quer ser vista no futuro. É uma importante ferramenta motivacional e pode ser utilizada para concentrar os esforços da organização;
- Os valores guiam as decisões e o comportamento por meio da declaração do conjunto de credos e fundamentos.

Em resumo, a direção estratégica está representada na figura 03. Uma identidade organizacional bem constituída e comunicada orientam a toda a organização para a tomada de decisões estratégicas.

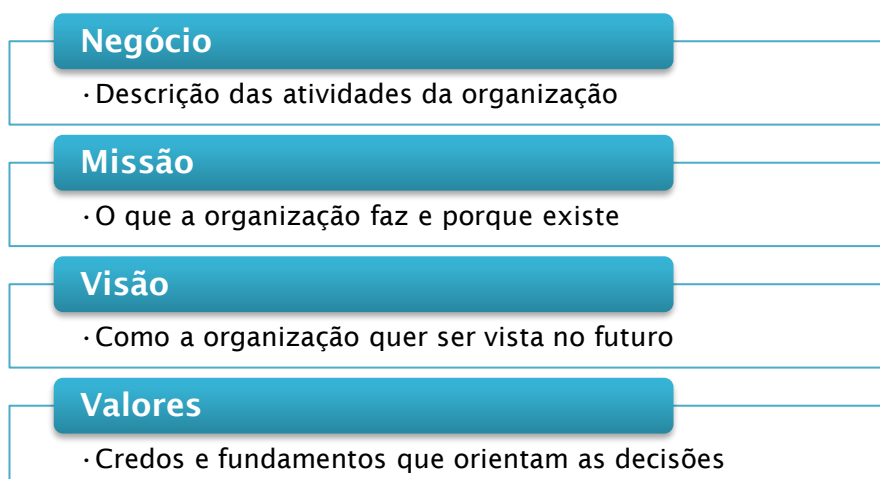


Figura 03: Direção estratégica

A identidade organizacional do DER/PR:

A identidade organizacional do DER/PR já havia sido definida e é caracterizada pelos documentos “Destino manifesto”, “Código cultural” e “As estradas do amanhã”. Tais documentos serviram como direcionadores estratégicos para o desenvolvimento subsequente deste trabalho.

3. Contexto estratégico

Para criar um caminho é necessário entender o contexto, isto é, como estamos em relação aos ambientes externo (mercados e cenários políticos, econômico, tecnológico, ambiental e legal) e interno (resultados, clientes, marca, processos, pessoas etc.). Dessa forma, deve-se identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta, bem como, reconhecer os problemas crônicos (pontos fracos) e as potencialidades (pontos fortes) da organização.

3.1. Análise de Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é importante para a previsão de tendências e antecipação de preocupações e/ou ideias, baseadas nas mudanças deste ambiente. Esta análise permite a identificação de oportunidades e ameaças que devem ser levadas em consideração no processo de Planejamento Estratégico.

O ambiente externo é composto por todas as variáveis que atuam fora da organização, mas que de certa forma influenciam a organização. Apesar da organização não ter nenhum tipo de controle sobre estas variáveis, elas podem gerar impactos significativos. Como exemplo de influências, pode-se citar ações de agentes externos de governos, de mercados, da natureza, da sociedade, entre outros.

A análise de ambiente externo pode ser realizada por meio da ferramenta de análise de cenários PESTAL, representada na figura 04, que permite identificar o efeito das forças deste ambiente por meio da avaliação de tendências otimistas, pessimistas e/ou moderadas de mercado quanto aos fatores políticos (P), econômicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), ambientais (A) e legal/regulatórios (L). Com isso, a organização pode ponderar vários ambientes empresariais possíveis para o futuro. As informações sobre as tendências do ambiente externo podem ser encontradas em fontes públicas, tais como: modelos demográficos, modelos de investimento, tendências econômicas, avanços tecnológicos, visões sociais, dados do censo, relatórios da câmara de comércio, pesquisas de inovação, relatórios governamentais, entre outros.

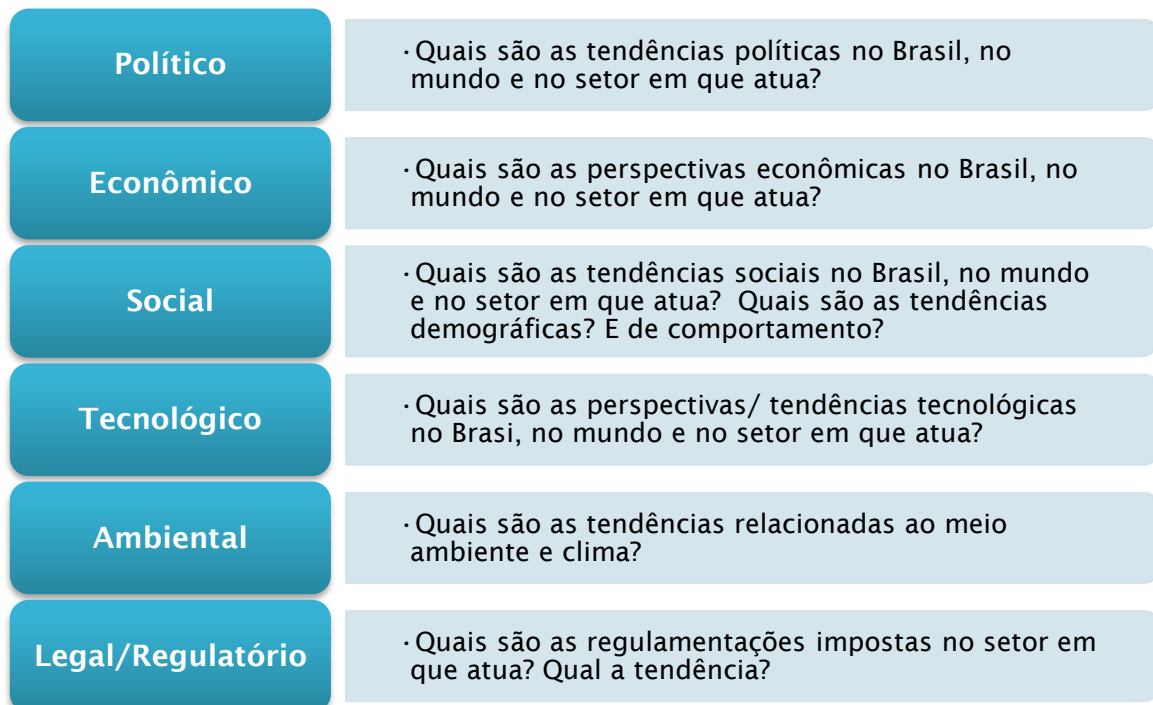


Figura 04: Análise de Cenários PESTAL

Esta fase é essencial para a concepção de um novo ciclo de Planejamento Estratégico. As empresas maduras monitoram constantemente as informações do ambiente externo e utilizam de maneira contínua na tomada de decisões.

→ A análise de Cenários foi elaborada e é apresentada no anexo 01.

3.2. Fatores-Chave de Sucesso

O sucesso de uma organização em seu ambiente de atuação depende de uma série de fatores que contribuem de forma significativa para a competitividade da organização. Definidos como Fatores-Chave de Sucesso (FCS), são considerados fatores que uma organização ideal deve ter para se destacar no ambiente de atuação (figura 05). Quando bem definidos, os FCS se tornam um ponto de referência para a organização definir onde investir esforços e priorizar os pontos de atuação.

Fatores-Chave de Sucesso

· Fatores que uma organização ideal deveria ter para aumentar a competitividade no ambiente de atuação.

Figura 05: Fatores-Chave de Sucesso

→ Após a realização da análise de cenários, foram priorizados os seguintes Fatores Chave de Sucesso no DER/PR:

- Segurança;
- Conforto;
- Econômica;
- Diminuir distâncias;
- Rapidez na execução da obra;
- Trafegabilidade durante a obra;
- Recebimento no prazo;
- Recebimento conforme execução;
- Custo;
- Valorização das propriedades ao longo da obra;

- Tempo de resposta da operação para incidentes/ emergências (ex: chuvas em excesso);
- Custo-benefício da gestão da operação;
- Agilidade nos serviços de suporte (ex: guincho, 0800, tapa buraco);
- Informações atualizadas sobre as condições da rodovia.

3.3. Análise de Ambiente Interno

Analogamente à análise de ambiente externo, é necessário realizar a análise de ambiente interno para avaliar se a organização possui as competências essenciais para atender aos elevados padrões de competitividade e gerar valor para o cliente. O ambiente interno abrange elementos pertinentes à organização que geralmente estão relacionados a fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos como, colaboradores, gestores, cultura e estrutura organizacional, uso de tecnologia e instalações físicas. A análise do ambiente interno é um esforço sistêmico e metódico para o profundo conhecimento dos elementos que envolvem a organização como um todo.

O domínio das competências essenciais existentes na organização fundamenta a tomada de decisões estratégicas e permite traçar metas e planos para melhorar as fraquezas e potencializar os pontos fortes, de forma a alcançar a vantagem competitiva. Nessa etapa é que podemos ter mais conhecimento se os recursos, capacidades, relacionamentos e habilidades da organização representam desvantagens ou vantagens frente ao ambiente de atuação.

3.4. Análise SWOT

A Análise SWOT – do inglês: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – é uma ferramenta simples que consolida, por meio de uma matriz, as informações de análise dos ambientes internos e externos à organização. A matriz é representada na figura 06, indicando o que “ajuda” ou “atrapalha” em relação aos ambientes “interno” e “externo” da organização.

As oportunidades e ameaças abrangem a compilação da análise de ambiente externo, sendo que as informações obtidas anteriormente devem ser consideradas nos quadrantes da SWOT.

As forças e fraquezas são obtidas da análise de ambiente interno e, os Fatores-Chave de Sucesso (FCS) devem ser direcionadores dos pontos fortes ou fracos nos quadrantes da SWOT. Os FCS com desempenho reconhecidamente bons no ambiente de atuação, devem direcionar a identificação como pontos fortes (O que fazemos que contribui positivamente com os FCS?). Os outros FCS, que obrigatoriamente precisam ter o seu desempenho melhorado para aumentar a competitividade no ambiente de atuação, devem direcionar a identificação dos pontos fracos (O que fazemos que contribui negativamente com os FCS?).

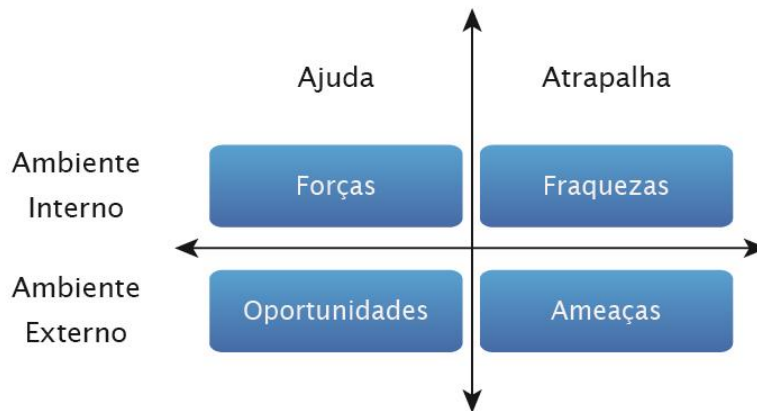


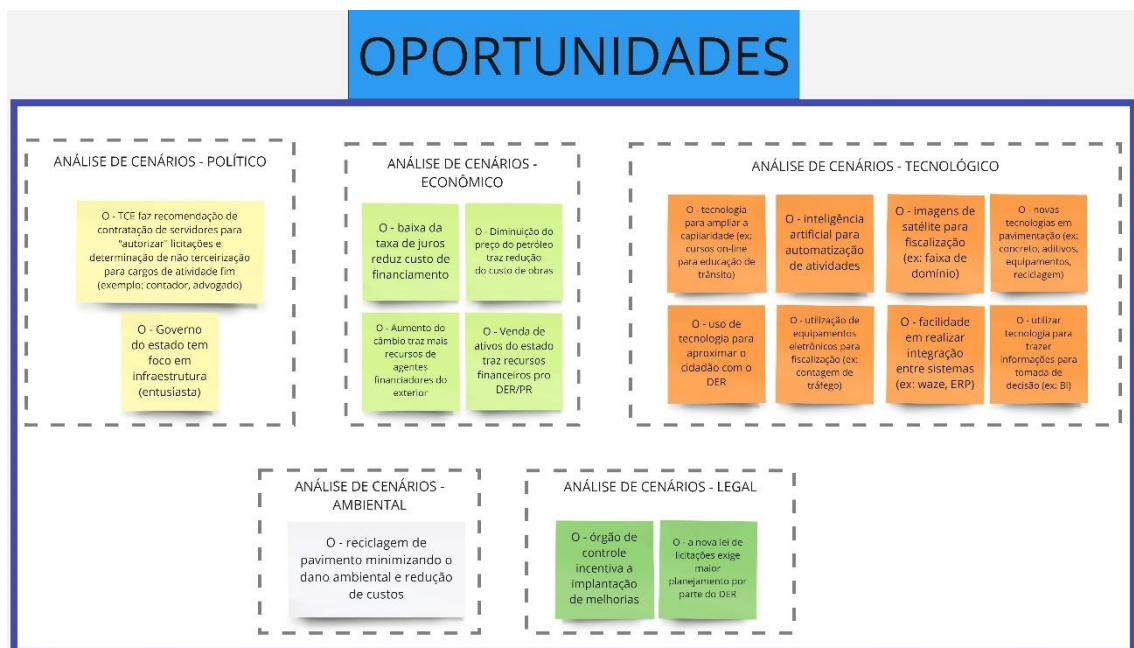
Figura 06: Análise SWOT

Abaixo segue um detalhamento dos quadrantes da matriz utilizada na análise SWOT.

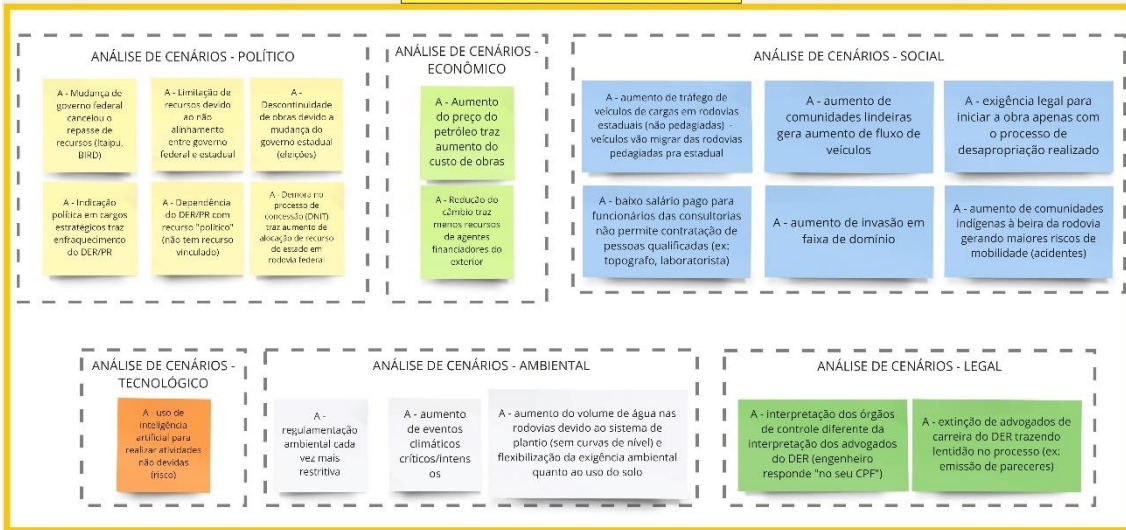
- **Oportunidades:** são os itens que o ambiente de atuação oferece a todos, mas que só são reconhecidos como oportunidades por aqueles que podem aproveitá-los, com base na sua posição competitiva. Esses elementos proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas.
- **Ameaças:** são os itens que o ambiente de atuação apresenta a todos, mas que só são reconhecidos como ameaça por aqueles que não têm suas atividades voltadas para lidar com determinados fatores. Esses elementos proporcionam condições desfavoráveis à organização no alcance de seus objetivos.

- **Forças:** são aqueles pontos que são reconhecidos como fortes na organização na perspectiva das partes interessadas (clientes, mercados, fornecedores, colaboradores, sociedade e governo).
- **Fraquezas:** são aqueles pontos que são reconhecidos como fracos na organização na perspectiva das partes interessadas (clientes, mercados, fornecedores, colaboradores, sociedade e governo).

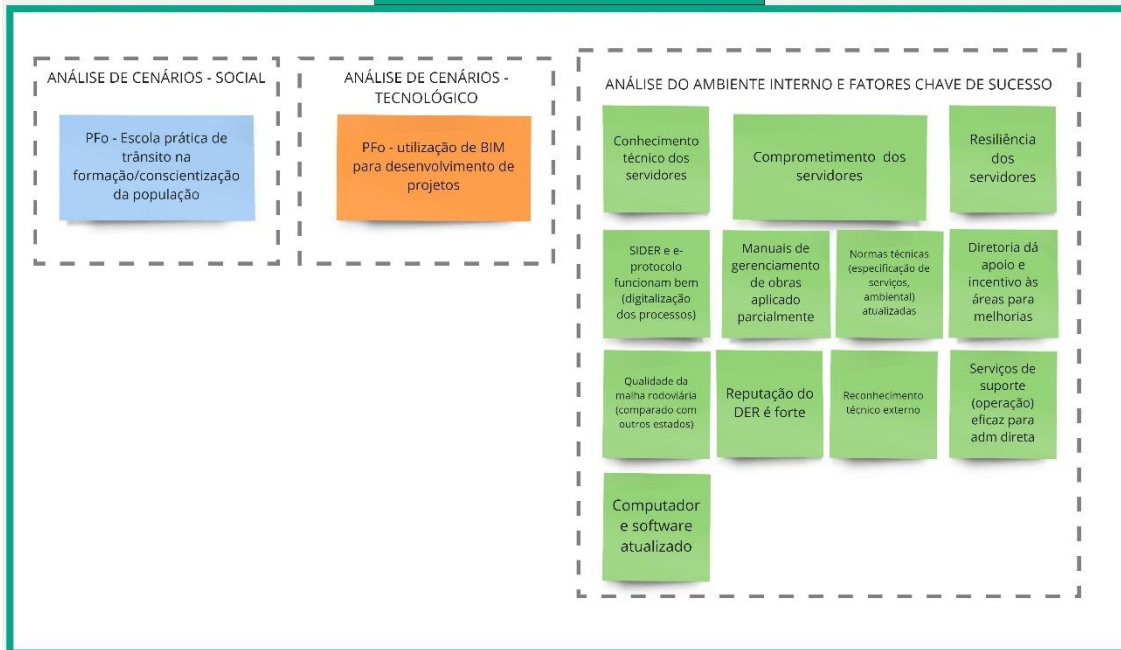
→ Por meio das análises de ambiente interno e externo DER/PR foi elaborada a análise SWOT, conforme figura 07 e apresentada no anexo 02.



AMEAÇAS



FORÇAS



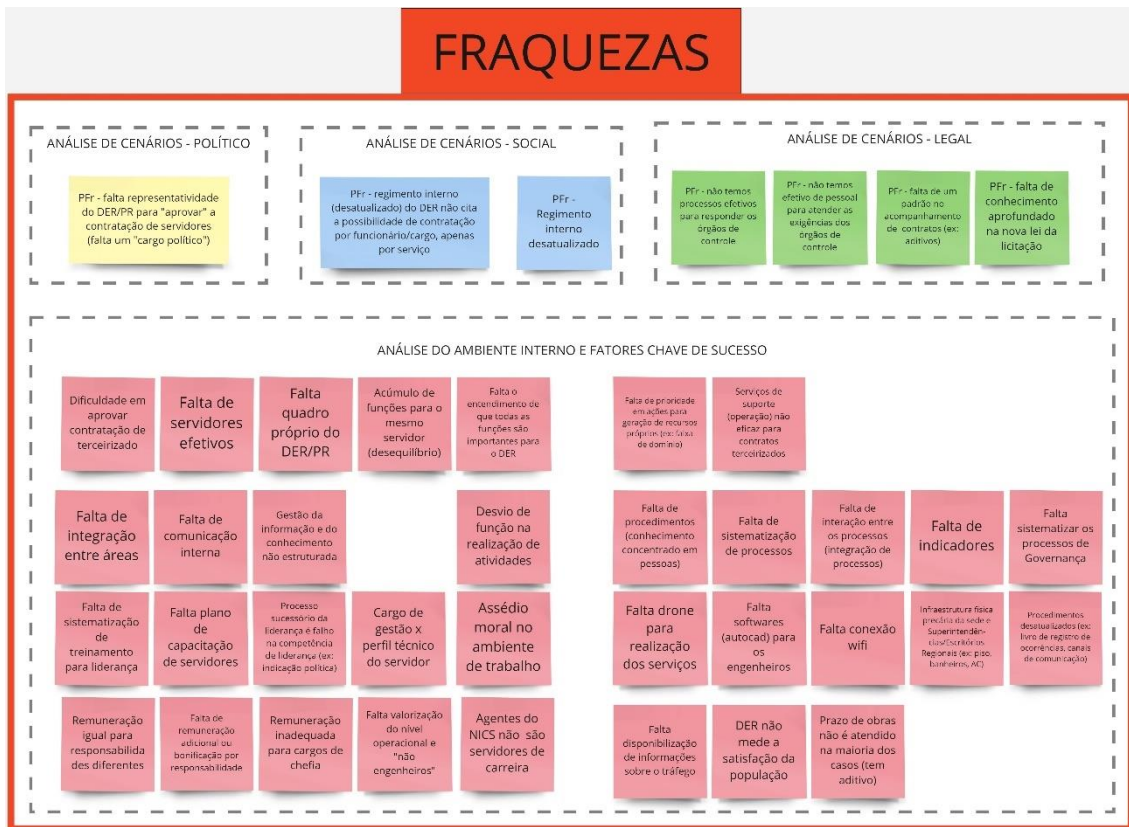


Figura 07: Análise SWOT do DER/PR

Com as análises realizadas até este ponto, é possível saber como a organização está posicionada em seu ambiente organizacional. Dessa forma, deve-se traçar a estratégia para a organização de forma a potencializar os pontos fortes relevantes, melhorar os pontos fracos críticos, aproveitar as oportunidades estratégicas e se proteger das ameaças mais impactantes.

4. Foco estratégico

Observada a essência da organização e seu contexto, o próximo passo é a definição do foco e das prioridades. Nesta etapa deve-se elaborar o mapa de objetivos estratégicos da organização, de forma a evidenciar os desafios que a organização terá que superar para gerar valor para o cliente.

4.1. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos podem ser entendidos como ‘micro visões’ que contribuem para o alcance da estratégia global, isto é, conduzem a organização de forma clara e concisa em direção visão da organização (como a organização quer ser vista no futuro). O conjunto de objetivos estratégicos, definidos por relações de causa e efeito, estabelece a representação da estratégia da organização, e é denominado Mapa Estratégico.

O *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta para estabelecimento de Mapas estratégicos, traduz e comunica a estratégia por meio de um conjunto de objetivos relacionados a quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Tais objetivos podem ser definidos por meio das respostas na figura 08, que representa o BSC no formato voltado para organizações não privadas.

Na maioria das organizações não privadas o sucesso financeiro não é o principal objetivo. Neste sentido, a arquitetura do BSC para organizações não privadas posiciona os clientes no topo ou então no mesmo nível que os objetivos financeiros. No geral, organizações não privadas precisam atender a objetivos de alto nível relacionados à criação de valor para os clientes, por meio de um custo adequado, que promova o suporte e o comprometimento com sua fonte de financiamento.

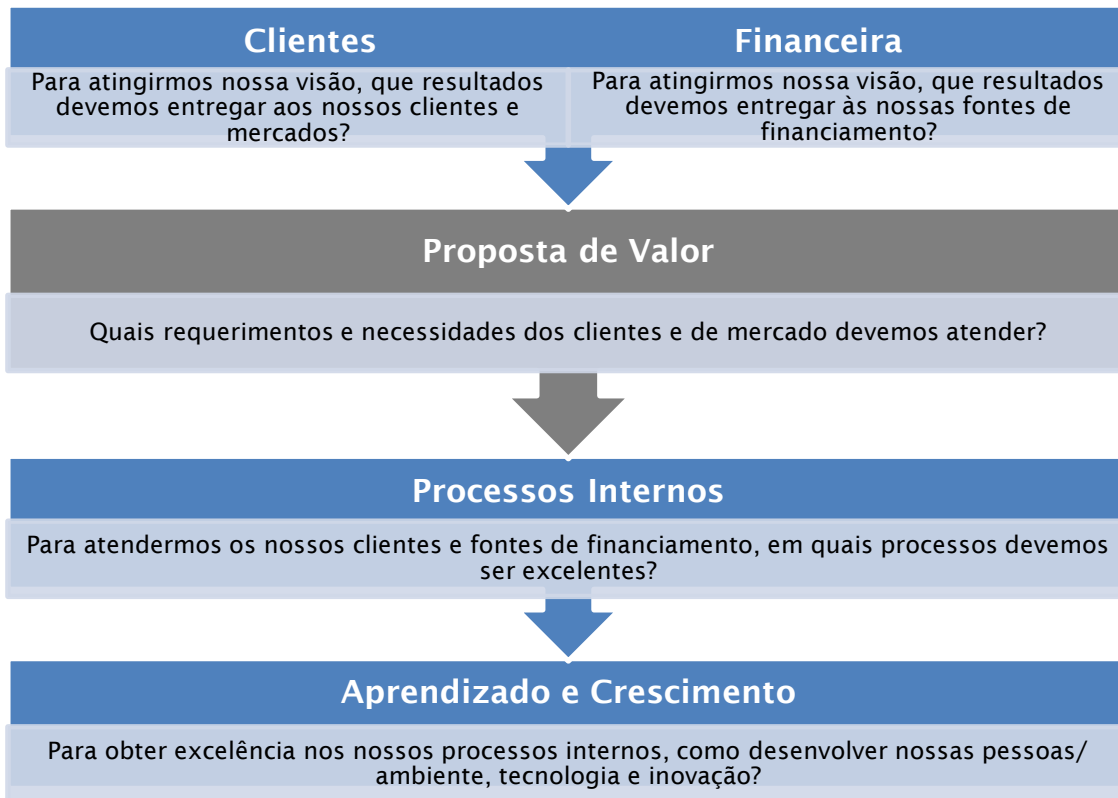


Figura 08: Relação de causa e efeito do BSC em organizações não privadas

Existe uma clara relação de causa e efeito entre os objetivos de cada uma das perspectivas. As perspectivas do BSC refletem como a organização cria valor para as partes relacionadas, por meio de propostas de valor para seus clientes, impulsionadas pelos processos internos robustos, aprimorados continuamente pelas pessoas, pela tecnologia e pela cultura.

A proposta de valor estabelece os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços que uma organização oferece. Nesse sentido, a proposta de valor é uma promessa do valor a ser entregue e deve declarar de forma clara e imediata os benefícios do seu produto/serviço, em termos de atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes, imagem e reputação. Dessa forma, ela explica como o seu produto/serviço resolve os problemas dos clientes ou melhora a sua situação, oferece benefícios exclusivos e proporciona diferenciação única.

No mapa estratégico, as medidas de desempenho da perspectiva de clientes devem refletir claramente a proposição de valor dos clientes. As medidas de desempenho da perspectiva de processos internos devem refletir os processos críticos para atendimento das propostas de valor em

termos de inovação (identificação de mercado, desenvolvimento, oferta de produtos e serviços), operações (geração e entrega de produtos e serviços) e pós-venda (atendimento e serviço aos clientes), suportados pelas pessoas, cultura e tecnologia da perspectiva aprendizado e crescimento.

Dessa forma, os objetivos e medidas da perspectiva clientes provêm das estratégias focadas no atendimento das expectativas dos consumidores em relação ao serviço ou produto ofertado, bem como do desenvolvimento dos processos críticos e pessoas para atendê-las, preservando os interesses da organização, podendo expor a necessidade de inovar o seu modelo de atendimento para que atinja a excelência.

A identificação de processos críticos da organização pode ser realizada pela definição da cadeia de valor, isto é, o conjunto de processos (negócio, apoio e gestão) que, de forma coordenada, geram valor aos clientes por meio dos produtos/serviços ofertados.

→ A cadeia de valor e o mapa estratégico, contemplando os objetivos estratégicos e proposta de valor, do DER/PR estão representados nas figuras 9 e 10 e apresentados nos anexos 03 e 04.

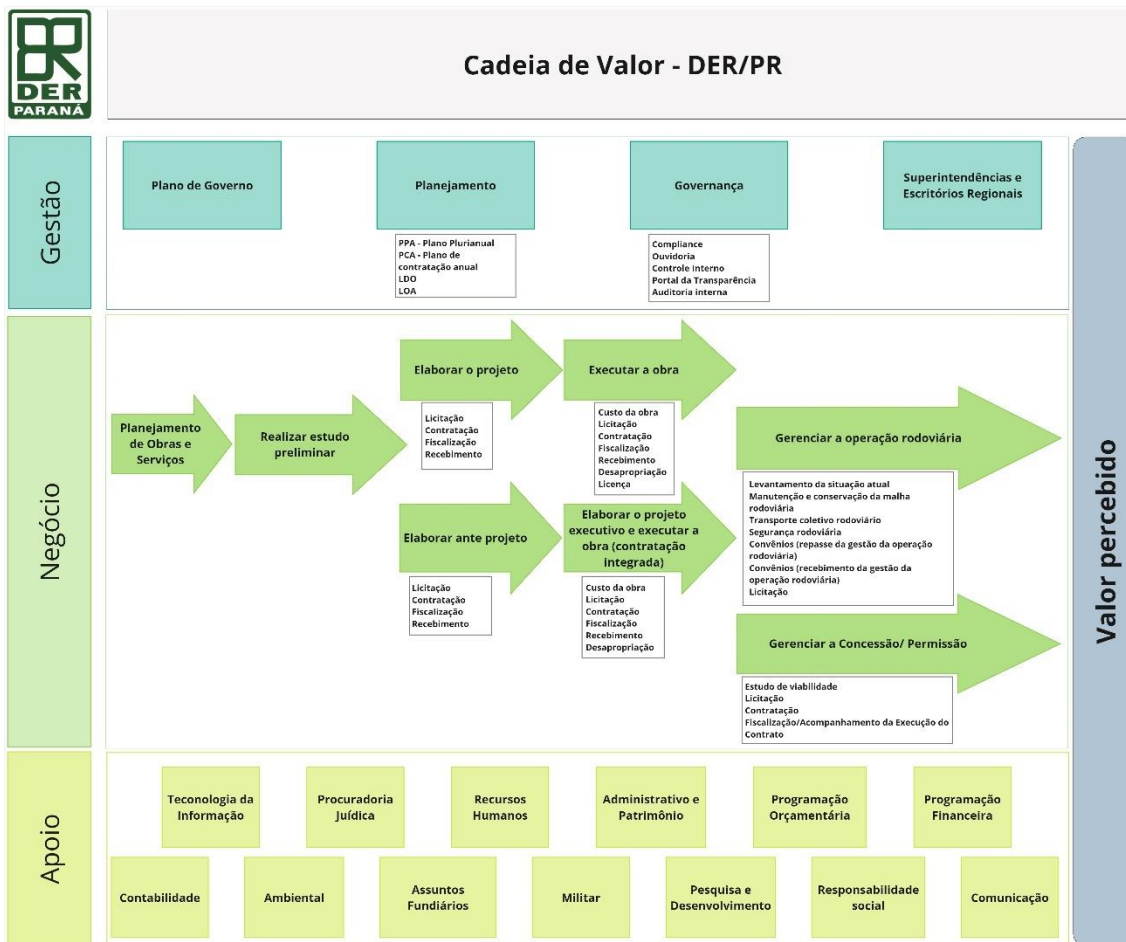


Figura 09: Cadeia de valor do DER/PR



Figura 10: Mapa Estratégico do DER/PR

4.2. Indicadores e Metas

Para mensurar o resultado dos objetivos estratégicos, e avaliar se o objetivo foi atingido a contento, a organização deve estabelecer maneiras de mensuração. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executá-la.

Os indicadores são itens mensuráveis determinados para avaliar a posição de cada objetivo estratégico definido, permitindo que seus resultados sejam analisados e que, a partir disso, sejam definidas as ações de melhoria necessárias. Dessa forma, a mensuração de indicadores fundamenta a análise crítica do desempenho e auxilia na tomada de decisão e replanejamento.

Indicadores de Desempenho

- "Indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização" (FNQ, 2003).
- "Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva" (Kaoru Ishikawa)

Figura 11: Indicadores de desempenho

Os indicadores podem mensurar o resultado ou o esforço. Os indicadores de resultado referem-se ao efeito desejado e estão relacionados aos objetivos gerenciais que se quer alcançar. Os indicadores de esforço referem-se às causas e estão relacionados às ações que acredita-se gerar os resultados desejados.

É importante observar que se devem estabelecer indicadores que possam efetivamente ser mensurados. Existem alguns critérios para a definição de indicadores:

- Fazer sentido! Possibilitar uma decisão;
- Permitir ter metas associadas;
- Ser de fácil compreensão e interpretação;
- Ser representativo da situação;
- Permitir rastreabilidade;

- Permitir repetibilidade na medição: forma de levantamento é padronizada;
- Permitir comparabilidade (referências do setor ou benchmarks);
- Ter baixo custo de obtenção.

De forma a permitir a repetibilidade na medição e melhor entendimento do indicador, é importante padronizar os indicadores, considerando as seguintes definições para cada indicador:

- Nome do Indicador;
- Responsável (pela apuração e pela gestão);
- Frequência de apuração (semanal, mensal, anual);
- Fórmula (cálculo: numerador e denominador);
- Unidade de medida;
- Fonte da coleta das informações;
- Tendência do resultado (maior melhor, menor melhor, igual);

Após o estabelecimento dos indicadores, é necessário que sejam definidas metas claras e bem estruturadas (valor a ser alcançado e prazo para alcance do valor) que guiem a organização na realização do planejamento estratégico.

Metas

· "Meta, do dicionário de língua portuguesa, é entendida como: "marca real ou imaginária que localiza e identifica o fim de uma corrida; fim, baliza algo que se quer atingir, conquistar ou realizar; alvo."

Figura 12: Metas de desempenho

→ Os indicadores para os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC são apresentados no anexo 05.

5. Alinhamento tático

Uma vez definido o foco, é preciso alinhar o esforço que será orquestrado na organização. A fase de alinhamento é o momento de desdobrar o foco em ações/projetos concretos e significativos, envolvendo e engajando os colaboradores.

5.1. Plano de Ação e Projetos Estratégicos

As metas estabelecidas para os objetivos estratégicos devem ser desdobradas para os níveis hierárquicos inferiores ou operacionalizadas por meio da construção de um plano que contemple ações e projetos estratégicos. Este plano deve demonstrar detalhadamente o que cada pessoa na organização deve fazer para que a meta seja alcançada.

As ações e projetos estratégicos estipulados devem ser necessários e suficientes para atingir as metas organizacionais. Além disso, também é importante salientar que o plano deve abranger ações e projetos de curto, médio e longo prazo. A ferramenta 5W2H, apresentada na figura 13, auxilia no detalhamento do plano por meio de 7 “perguntas-chave”.

5W2H	Perguntas	Descrição
What	O quê?	• O que será feito?
How	Como?	• Como executar a ação/projeto? • Qual o passo a passo para cumprir o “O QUE?”
Who	Quem?	• Quem é o responsável pela ação/projeto? E pelo COMO?
When	Quando?	• Quando iniciar concluir a ação/projeto? E o COMO?
How much	Quanto custa?	• Quanto custa fazer o ação/projeto?

*Where (Onde?) → opcional

**Why (Por que?) → já considerado nos passos de definição do Planejamento Estratégico

Figura 13: Ferramenta 5W2H

O detalhamento do plano deve considerar os seguintes cuidados:

- Evitar sobrecarga que possa afetar o comprometimento com os prazos;
- Encademento lógico das ações e projetos estratégicos, pelo estabelecimento das precedência e dependências;
- Viabilidade de orçamento dentro dos prazos pretendidos;
- Evitar ações e projetos estratégicos que não serão cumpridas.

De forma a simplificar o desdobramento, a organização pode definir um plano de ação por meio de ciclos de implementação e revisão, denominados “sprints” com frequência determinada, conforme figura 14. Dessa forma, o detalhamento e acompanhamento do plano de ação se torna menos complexo, e os resultados dos “sprints” mais ágeis de se gerenciar (avaliar e corrigir rumos).

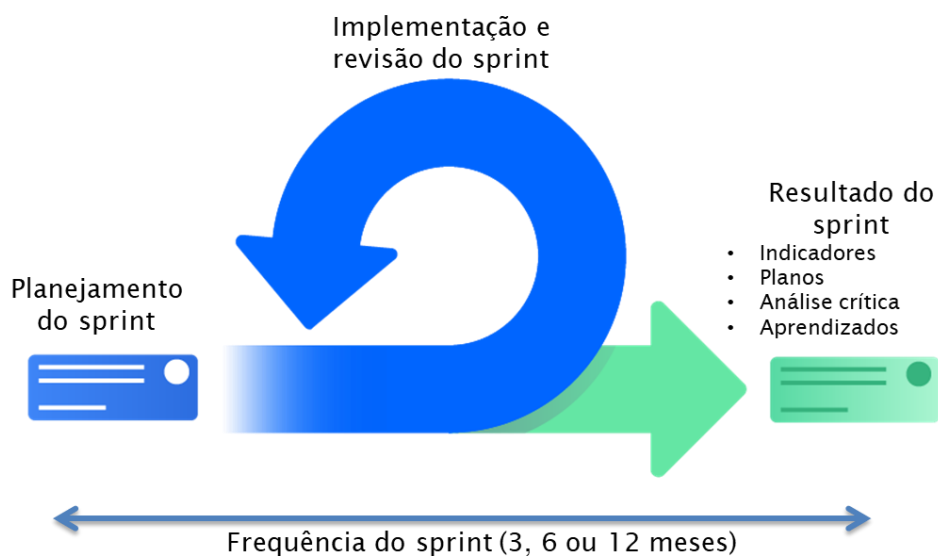


Figura 14: Sprints de planejamento, acompanhamento e avaliação.

→ As ações e projetos, bem como os responsáveis e prazos, definidos para os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC são apresentados no anexo 06.

6. Integração da estratégia à rotina, execução, padronização e aprendizado

De forma a dar uma dinâmica para o processo de Planejamento Estratégico, se faz necessário integrar a estratégia à rotina dos envolvidos na sua implantação. Nesse sentido, o estabelecimento de uma sistemática de controle do planejamento estratégico, bem como sua comunicação, devem ocorrer com prioridade na organização.

6.1. Comunicação da estratégia

A comunicação da estratégia nas organizações é fundamental para alinhar os objetivos e esforços de todos os colaboradores, garantindo que todos estejam cientes da direção em que a empresa está se movendo. Uma comunicação clara e eficaz da estratégia ajuda a construir um senso de propósito e coesão, permitindo que os colaboradores entendam como podem contribuir individualmente para os objetivos gerais da organização, aumentando o engajamento e a motivação.

Além disso, a comunicação da estratégia é crucial para a adaptação e a agilidade organizacional. Em um ambiente de constante mudança, ser capaz de comunicar rapidamente novas estratégias ou redirecionamentos é essencial para a resiliência e a competitividade. A transparência na comunicação ajuda a criar um clima de confiança e abertura, onde os colaboradores se sentem seguros para compartilhar ideias e feedback, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação.

Nesse sentido, um plano de comunicação da estratégia pode ser estabelecido pela aplicação da ferramenta 5W2H, apresentada anteriormente na figura 13, considerando, por exemplo, os seguintes canais de comunicação para os públicos interno e externo:

- Público interno: reuniões, conferências, comunicados internos, intranet, treinamento, workshops, materiais de comunicação, programas de reconhecimento e incentivo, canais de feedback, entre outros.
- Público externo: comunicados de imprensa, website corporativo, relatórios anuais e financeiros, mídias sociais, eventos, conferências, marketing e publicidade, parcerias, colaborações, entre outros.

6.2. Sistemática de Controle

Após a elaboração do planejamento estratégico, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação, é necessário focar na execução. Muitas organizações, apesar de possuírem planos bem estruturados não conseguem executá-los. Para evitar esta situação, **tão importante quanto planejar é gerenciar a execução do plano.**

Execução

- "Estratégias bem formuladas não tem valor algum, a menos que sejam efetivamente executadas" (Noble)
- "Na estratégia, decisiva é a aplicação" (Napoleão Bonaparte)

Figura 15: Execução da estratégia

O processo de execução é composto por um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as organizações precisam dominar para realizarem a estratégia e, conseqüentemente, obterem vantagens competitivas ou atenderem bem às partes interessadas.

A execução da estratégia exige das organizações uma abordagem sistemática para direcionar os esforços e recursos pelo caminho traçado na formulação da estratégia. Sendo assim, as organizações conseguem identificar, mapear e priorizar as ações e projetos de forma a permitir que as pessoas percebam onde devem investir seus esforços.

A Sistemática de Controle Estratégico determina quais são os elementos atrelados à gestão da execução do planejamento estratégico e quando devem ser realizados.

Tal sistemática apresenta algumas rotinas anuais, que geralmente são promovidas pela alta direção e, em grande parte, tratam da apresentação e do acompanhamento dos resultados da organização como um todo, tais como: anúncio das metas anuais, verificação dos resultados do semestre, elaboração do orçamento, dentre outras.

Também são determinadas rotinas mensais para definir a sistemática de checagem e acompanhamento dos indicadores de resultados e planos de ação.

A figura 16 apresenta um exemplo de rotinas anuais e mensais a serem estabelecidas pela organização.

#	Rotina	Objetivos em relação à estratégia	Frequência	Data	Participantes
1	Fechamento mensal dos indicadores estratégicos	Entregar resultados atingidos, status dos planos de ação e ações de contramedidas estabelecidas para o responsável pelo lançamento	Mensal	Até dia 15 de cada mês	(Conforme responsabilidades)
2	Reuniões de avaliação resultados, com o responsável e os envolvidos	Apresentar resultados do indicador relacionado, em comparação às metas, verificar cumprimento das ações atreladas e contramedidas estabelecidas para as mesmas.	Mensal	Até dia 15 de cada mês	(Conforme responsabilidades)
3	Reunião geral do mapa estratégico (BSC)	Reportar os resultados atingidos e contramedidas estabelecidas, validar contramedidas e definir responsáveis.	Mensal	Terceira semana do mês	(Grupo PE)
4	Reunião do mapa estratégico (BSC) com a diretoria	Reportar resultados atingidos e contramedidas estabelecidas para a diretoria. Validar contramedidas necessárias.	Mensal/ Bimestral/ Trimestral	(definir)	(Grupo PE + Presidente/diretores)
5	Reunião de Comunicação para colaboradores	Apresentar os principais elementos do PE (missão, visão, valores, mapa e objetivos) e comunicar a situação do planejamento estratégico	Anual/ Semestral	(definir)	(Todos os colaboradores)
6	Revisão do Planejamento Estratégico	Avaliar o resultado do ano anterior, revisar o planejamento estratégico e definir as metas e ações para o ano	Anual	(definir)	(Grupo PE + Diretores)
7	Elaboração do orçamento atrelado ao Planejamento Estratégico	Elaborar o orçamento com base nas necessidades das áreas e nas prioridades do planejamento estratégico	Anual	(definir)	(Grupo PE + Diretores)
8	Revisão do orçamento atrelado ao Planejamento Estratégico	Revisar o orçamento para ajuste de possíveis desvios e mudanças de prioridade	Anual/ Semestral	(definir)	(Grupo PE + Diretores)

Figura 16: Exemplo de rotinas da sistemática de controle da estratégia

Este acompanhamento permitirá verificar se as ações planejadas e executadas estão surtindo os efeitos necessários, e conseqüentemente, direcionando os resultados para o alcance das metas estabelecidas.

É um momento de reflexão, pois se as metas estão sendo atingidas, deve-se pensar nos motivos do atingimento. Se as ações efetivamente foram realizadas e contribuíram para o resultado, deve-se pensar em prosseguir com as ações planejadas para que as metas continuem sendo cumpridas. No entanto, o atingimento também pode ser devido à fatores externos que atuaram favoravelmente. Neste caso, deve-se aumentar a atenção ao cumprimento das ações, pois estes fatores externos positivos podem não acontecer nos próximos meses.

Por outro lado, caso as metas não estejam sendo atingidas, há um forte indicativo de que as ações estipuladas não estão surtindo os efeitos necessários ou não estão sendo executadas conforme o planejado, sendo necessária a revisão do planejamento. Neste caso, o monitoramento do ambiente externo também é importante, pois pode revelar alguma necessidade de incremento ou ajuste fino no plano de ação, em virtude do surgimento de novos fatores que não foram previstos na concepção do Planejamento Estratégico.

Esta análise crítica proporciona um momento importante de aprendizagem da organização. Neste processo, devem ser propostas

contramedidas aos desvios encontrados ou, se for o caso, ações visando padronizar os resultados positivos.

6.3. Formato das reuniões de análise crítica de resultados

A reunião de análise crítica de resultados permite o acompanhamento dos objetivos e a verificação dos indicadores estratégicos determinados.

Recomenda-se que a reunião seja feita mensalmente e envolva todos os colaboradores designados como responsáveis por alguma meta estratégica. Tal acompanhamento visa manter em foco a análise do indicador estratégico por todos os envolvidos, criando a cultura de acompanhamento de metas.

Na reunião de análise de resultados todos os colaboradores responsáveis pelas metas estratégicas devem:

- Apresentar o resultado do indicador de sua responsabilidade;
- Apresentar a análise crítica dos resultados e fatores de influência para tais resultados;
- Verificar o cumprimento das ações atreladas aos indicadores com metas não atingidas ou críticas;
- Apresentar as ações de contramedidas sempre que o valor definido como meta não for atingido ou a tendência de resultado for decrescente.

A reunião deve focar na apresentação dos resultados obtidos para cada meta e da situação de projetos estratégicos. As ações devem ser verificadas quando atreladas às metas não atingidas ou com tendência de resultado decrescente.

A análise das ações é importante para averiguar possíveis causas do não atingimento da meta. Ex.: planejamento de ações não suficientes, não cumprimento das ações propostas ou existência de fatores externos não previstos.

Tal análise deve ser feita previamente por quem é responsável pelo indicador com resultado aquém do esperado, para que as ações de contramedidas possam ser apresentadas no dia da reunião.

Além de seguir as etapas recomendadas durante a reunião de análise de resultados, algumas boas práticas devem ser consideradas:

- Controlar o tempo. A reunião deve durar no máximo duas horas. O tempo deve ser gerenciado de forma a priorizar os resultados mais críticos para o negócio;
- É comum surgirem discussões específicas sobre algum processo de rotina. Devem ser inseridas ações na ata para indicar a necessidade de realizar reuniões específicas para continuidade destas discussões;
- Conduzir uma reunião baseada em ações futuras e não em justificativas referentes ao passado. Portanto, a análise crítica pelos responsáveis previamente à reunião é importante;
- Procurar tornar o ambiente agradável. Não se trata de uma reunião de cobrança ou condenação, mas de aprendizado e determinação de alternativas para correção de rota;
- Não se deve focar apenas nos indicadores com resultado aquém do esperado, pois a tendência decrescente pode indicar algum fator desfavorável no ambiente externo. Além disso, mesmo indicadores com resultados atingidos também podem representar um problema, pois podem ser um indicativo de que a meta é pouco desafiadora em relação ao ambiente de atuação ou que a área ainda pode aumentar a sua contribuição para o resultado da organização.

Para o registro da reunião e definição de ações futuras, recomenda-se a utilização de uma ata, baseada em um modelo de plano de ação. Dessa forma, a reunião de análise de resultados inicia-se com o acompanhamento das principais pendências determinadas na reunião anterior.

O modelo de ata indicado na figura 17 contém os seguintes campos:

- Participantes: Espaço para registro dos colaboradores presentes na reunião;
- Definições: Espaço para registro das decisões tomadas durante a reunião;
- Ações de contramedida: Espaço para registro das ações de contramedidas, que devem ser estabelecidas sempre que o valor definido como meta não for atingido;
- Tarefas e/ou Pendências: Espaço para registro de tarefas e/ou pendências identificadas durante a reunião. As novas ações estabelecidas devem ser incluídas no plano de ação.

Ata de Reunião de Controle Estratégico						
Data:						
Participante		Assinatura	Participante		Assinatura	
Definições						
1						
2						
3						
Ações de Contramedida						
1	Indicador	Ação			Responsável	Prazo
2						
3						
Atividades						
#	Tarefa	Prazo	Data inici	Responsável	Avanço	Obs/ Definições

Figura 17: Modelo de ata de reunião de controle estratégico

→ As ações e projetos, bem como os responsáveis e prazos, definidos para os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC são apresentados no anexo 06.

Conclusão

Uma organização é um mundo infinito de possibilidades. É necessário definir qual a visão de longo prazo e então determinar o caminho. O Planejamento Estratégico é um processo de aprendizagem organizacional, que facilita a análise e definição de quais decisões devem ser tomadas para o aumento de competitividade.

Este processo exige esforço, disciplina, cria compromissos e define responsabilidades. É importante ressaltar que, além dos grandes planos, são também os pequenos detalhes que levam ao sucesso.

Frequentemente as organizações planejam, mas não conseguem seguir o plano. Por isso, a execução se mostra tão importante quanto o planejamento. É necessário monitorar os resultados e acompanhar a execução das ações, pois, dessa forma, a necessidade de correção de rumo poderá ser identificada. Esta análise crítica é fundamental para promover o processo de aprendizagem.

Sempre haverá mudanças, novidades e barreiras no caminho a percorrer, o mais importante é promover o aprendizado para aumentar o conhecimento organizacional e a assertividade nos planejamentos futuros. Portanto, o Planejamento Estratégico é um processo de aprendizado que deve ser vivenciado e compreendido pelas pessoas da organização.

"O fracasso dos líderes raramente se deve a sua falta de visão ou inteligência. O problema é que falham na execução"

(Ram Charan e Geoffrey Colvin)

A finalização do projeto de planejamento estratégico no DER/PR destaca a suma importância deste trabalho para o fortalecimento institucional e melhoria dos serviços prestados à sociedade. O desenvolvimento de um plano estratégico bem estruturado oferece uma visão clara dos objetivos a serem alcançados e ações a serem implementadas, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente, além do engajamento dos servidores.

Contudo, é fundamental ressaltar que a efetividade do plano estratégico depende do envolvimento ativo de todos os servidores da organização,

tanto nas fases de elaboração e implementação. Observou-se, durante este trabalho, o interesse e o engajamento dos servidores que se envolveram nas discussões e na elaboração do planejamento estratégico. Por outro lado, a falta de participação de alguns setores/servidores pode comprometer a implementação das estratégias definidas.

De forma a mitigar esse risco, recomendamos as seguintes ações:

- Mobilizar os diretores de forma a patrocinarem o processo de planejamento estratégico no DER/PR;
- Apresentar o resultado do trabalho para os setores/servidores que não participaram da elaboração do planejamento estratégico de forma a envolvê-los no processo;
- Definir um comitê de acompanhamento e monitoramento do planejamento estratégico, preferencialmente com representantes de todas as diretorias do DER/PR;
- Executar as tarefas complementares indicadas neste book do planejamento estratégico;
- Garantir que as rotinas de execução do planejamento estratégico (reuniões, treinamentos, workshops, comunicações) sejam contínuas, envolvendo todos os níveis hierárquicos, e promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada;
- Engajar os servidores de forma a destacar sua importância em todo o processo de planejamento estratégico, bem como sua contribuição para a consecução dos objetivos almejados;
- Promover uma cultura organizacional alinhada aos objetivos estratégicos, que incentive os comportamentos e o seguimento aos valores organizacionais;
- Recompensar e reconhecer o empenho dos servidores que se engajarem no processo de planejamento estratégico, desde a elaboração até a implantação.

A Gestão Inteligente agradece a confiança depositada pelo DER/PR para conduzir este projeto e deseja sucesso na implantação do Planejamento Estratégico.

Anexos

Anexo 01 – Análise de Cenários



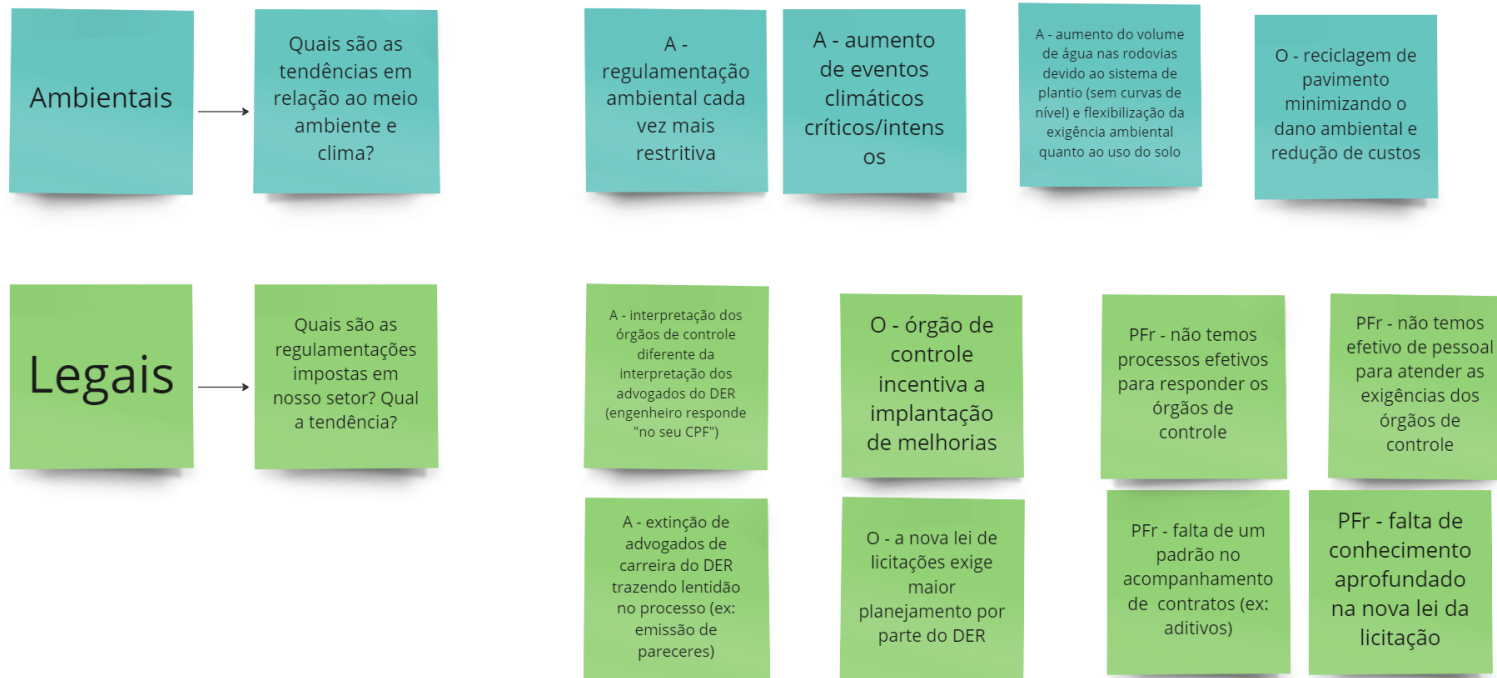
Anexo 01 – Análise de Cenários



Anexo 01 – Análise de Cenários



Anexo 01 – Análise de Cenários

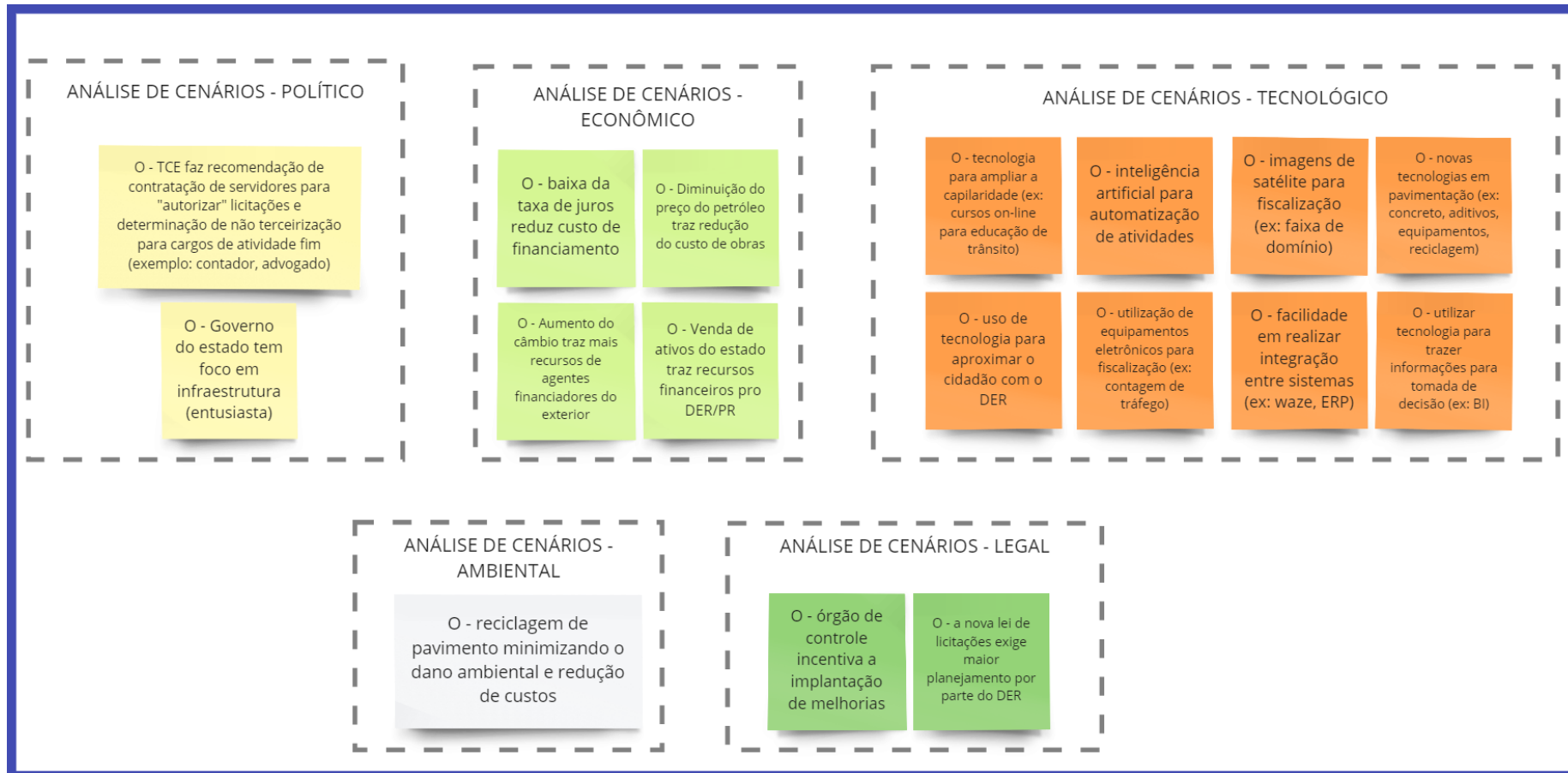


Anexo 02 – Análise SWOT

Anexo 02 – Análise SWOT – Visão geral



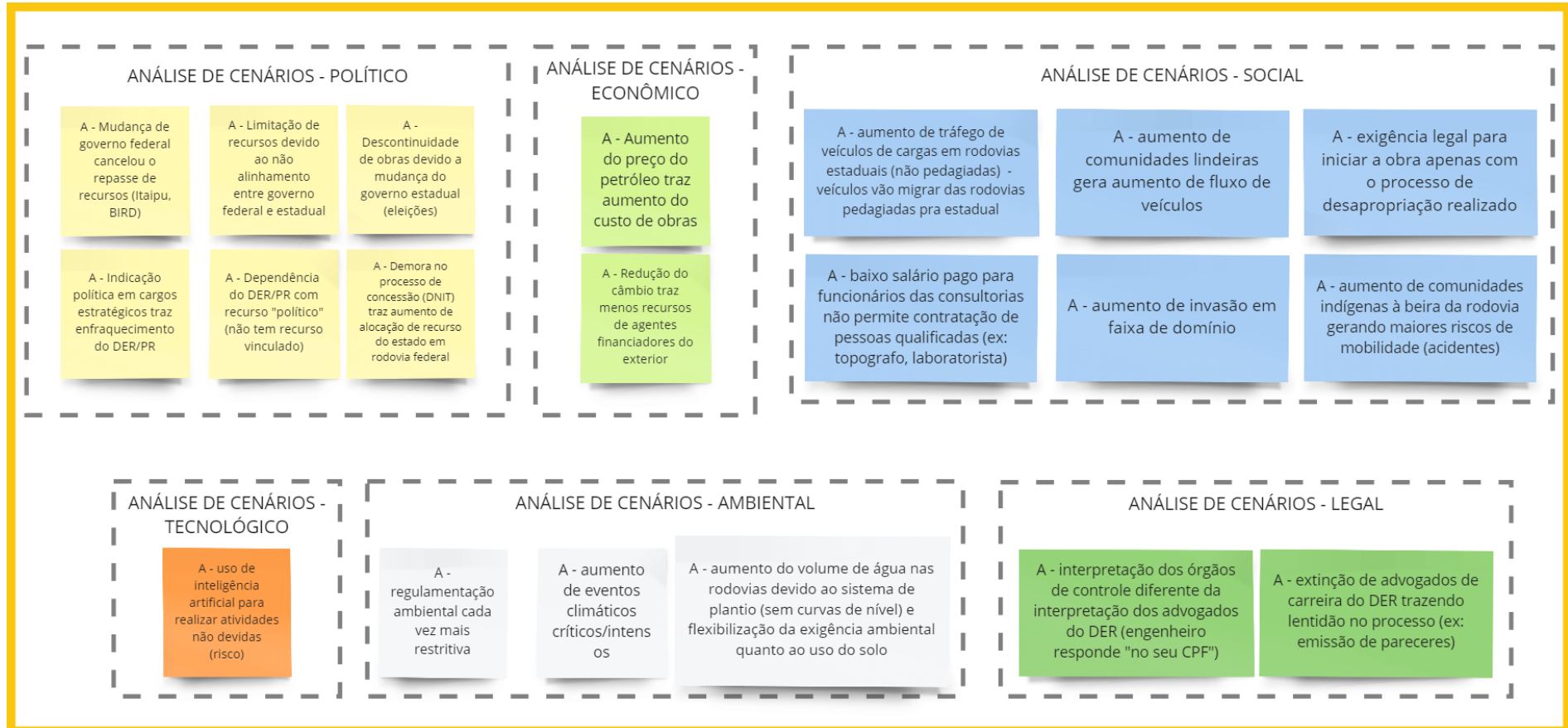
Anexo 02 – Análise SWOT – OPORTUNIDADES



Anexo 02 – Análise SWOT – OPORTUNIDADES

ANÁLISE DE CENÁRIOS - ECONÔMICO
Baixa da taxa de juros reduz custo de financiamento
Diminuição do preço do petróleo traz redução do custo de obras
Aumento do câmbio traz mais recursos de agentes financiadores do exterior
Venda de ativos do estado traz recursos financeiros para o DER/PR
ANÁLISE DE CENÁRIOS - TECNOLÓGICO
Tecnologia para ampliar a capilaridade (ex: cursos on-line para educação de trânsito)
Inteligência artificial para automatização de atividades
Imagens de satélite para fiscalização (ex: faixa de domínio)
Novas tecnologias em pavimentação (ex: concreto, aditivos, equipamentos, reciclagem)
Uso de tecnologia para aproximar o cidadão com o DER/PR
Utilização de equipamentos eletrônicos para fiscalização (ex: contagem de tráfego)
Facilidade em realizar integração entre sistemas (ex: waze, ERP)
Utilizar tecnologia para trazer informações para tomada de decisão (ex: BI)
ANÁLISE DE CENÁRIOS - AMBIENTAL
Reciclagem de pavimento minimizando o dano ambiental e redução de custos
ANÁLISE DE CENÁRIOS - LEGAL
Órgão de controle incentiva a implantação de melhorias
A nova lei de licitações exige maior planejamento por parte do DER/PR

Anexo 02 – Análise SWOT – AMEAÇAS

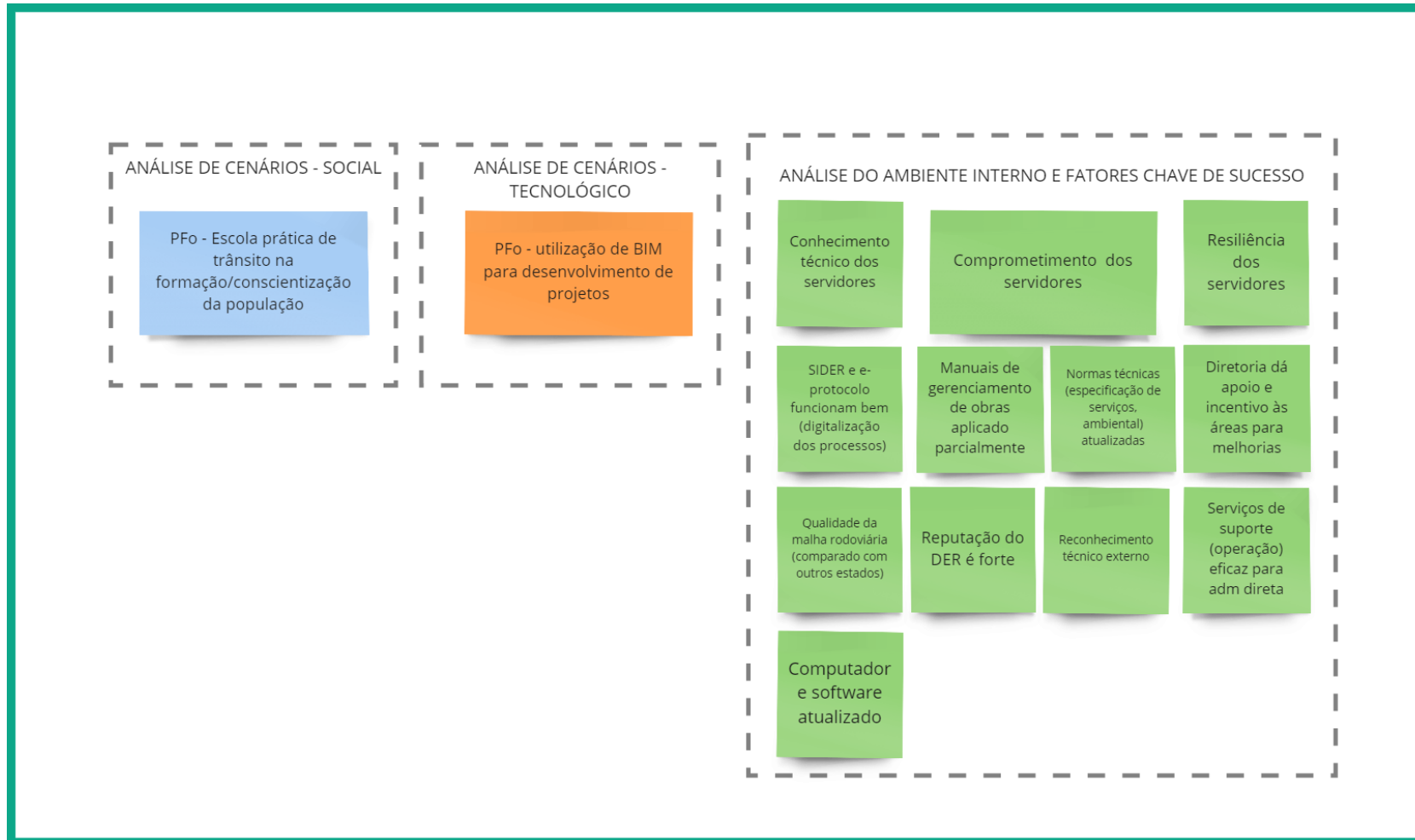


Anexo 02 – Análise SWOT - AMEAÇAS

ANÁLISE DE CENÁRIOS - POLÍTICO
Mudança de governo federal cancelou o repasse de recursos (Itaipu, BIRD)
Limitação de recursos devido ao não alinhamento entre governo federal e estadual
Descontinuidade de obras devido a mudança do governo estadual (eleições)
Demora no processo de concessão (DNIT) traz aumento de alocação de recurso do estado em rodovia federal
Indicação política em cargos estratégicos traz enfraquecimento do DER/PR
Dependência do DER/PR com recurso "político" (não tem recurso vinculado)
ANÁLISE DE CENÁRIOS - ECONÔMICO
Aumento do preço do petróleo traz aumento do custo de obras
Redução do câmbio traz menos recursos de agentes financiadores do exterior
ANÁLISE DE CENÁRIOS - SOCIAL
Aumento de tráfego de veículos de cargas em rodovias estaduais (não pedagiadas) - veículos vão migrar das rodovias pedagiadas para a estadual
Aumento de comunidades lindeiras gera aumento de fluxo de veículos
Aumento de invasão em faixa de domínio
Baixo salário pago para funcionários das consultorias não permite contratação de pessoas qualificadas (ex: topografo, laboratorista)
Exigência legal para iniciar a obra apenas com o processo de desapropriação realizado
Aumento de comunidades indígenas à beira da rodovia gerando maiores riscos de mobilidade (acidentes)
ANÁLISE DE CENÁRIOS - TECNOLÓGICO
Uso de inteligência artificial para realizar atividades não devidas (risco)

ANÁLISE DE CENÁRIOS - AMBIENTAL
Regulamentação ambiental cada vez mais restritiva
Aumento de eventos climáticos críticos/intensos
Aumento do volume de água nas rodovias devido ao sistema de plantio (sem curvas de nível) e flexibilização da exigência ambiental quanto ao uso do solo
ANÁLISE DE CENÁRIOS - LEGAL
Interpretação dos órgãos de controle diferente da interpretação dos advogados do DER/PR (engenheiro responde "no seu CPF")
Extinção de advogados de carreira do DER/PR trazendo lentidão no processo (ex: emissão de pareceres)

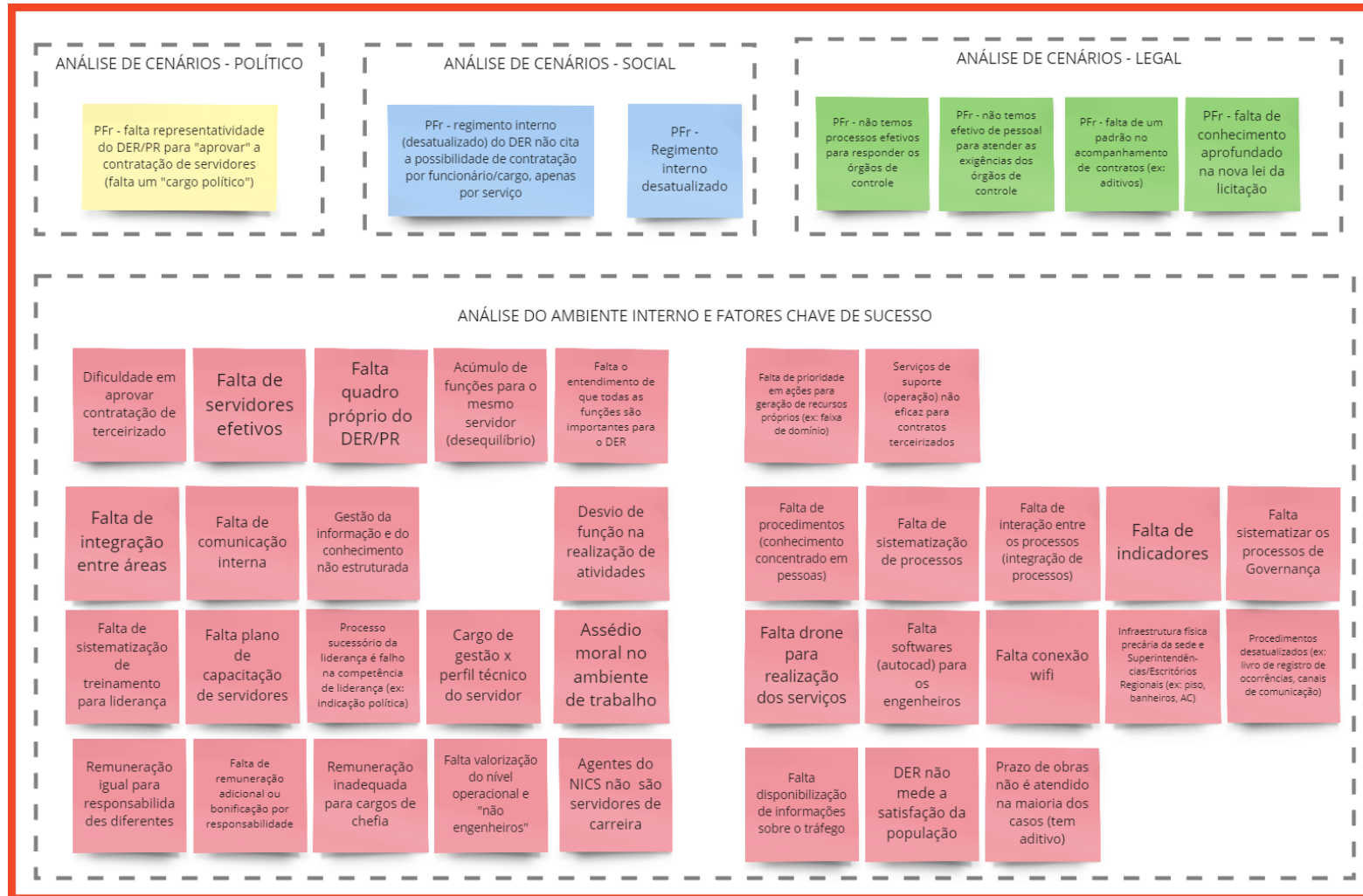
Anexo 02 – Análise SWOT – PONTOS FORTES



Anexo 02 – Análise SWOT – PONTOS FORTES

ANÁLISE DE CENÁRIOS - SOCIAL
Escola prática de trânsito na formação/conscientização da população
ANÁLISE DE CENÁRIOS - TECNOLÓGICO
Utilização de BIM para desenvolvimento de projetos
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E FATORES CHAVE DE SUCESSO
Conhecimento técnico dos servidores
Comprometimento dos servidores
Resiliência dos servidores
Diretoria dá apoio e incentivo às áreas para melhorias
Serviços de suporte (operação) eficaz para administração direta
SIDER e e-protocolo funcionam bem (digitalização dos processos)
Manuais de gerenciamento de obras aplicado parcialmente
Normas técnicas (especificação de serviços, ambiental) atualizadas
Qualidade da malha rodoviária (comparado com outros estados)
Reputação do DER/PR é forte
Reconhecimento técnico externo
Computador e software atualizado

Anexo 02 – Análise SWOT – PONTOS FRACOS



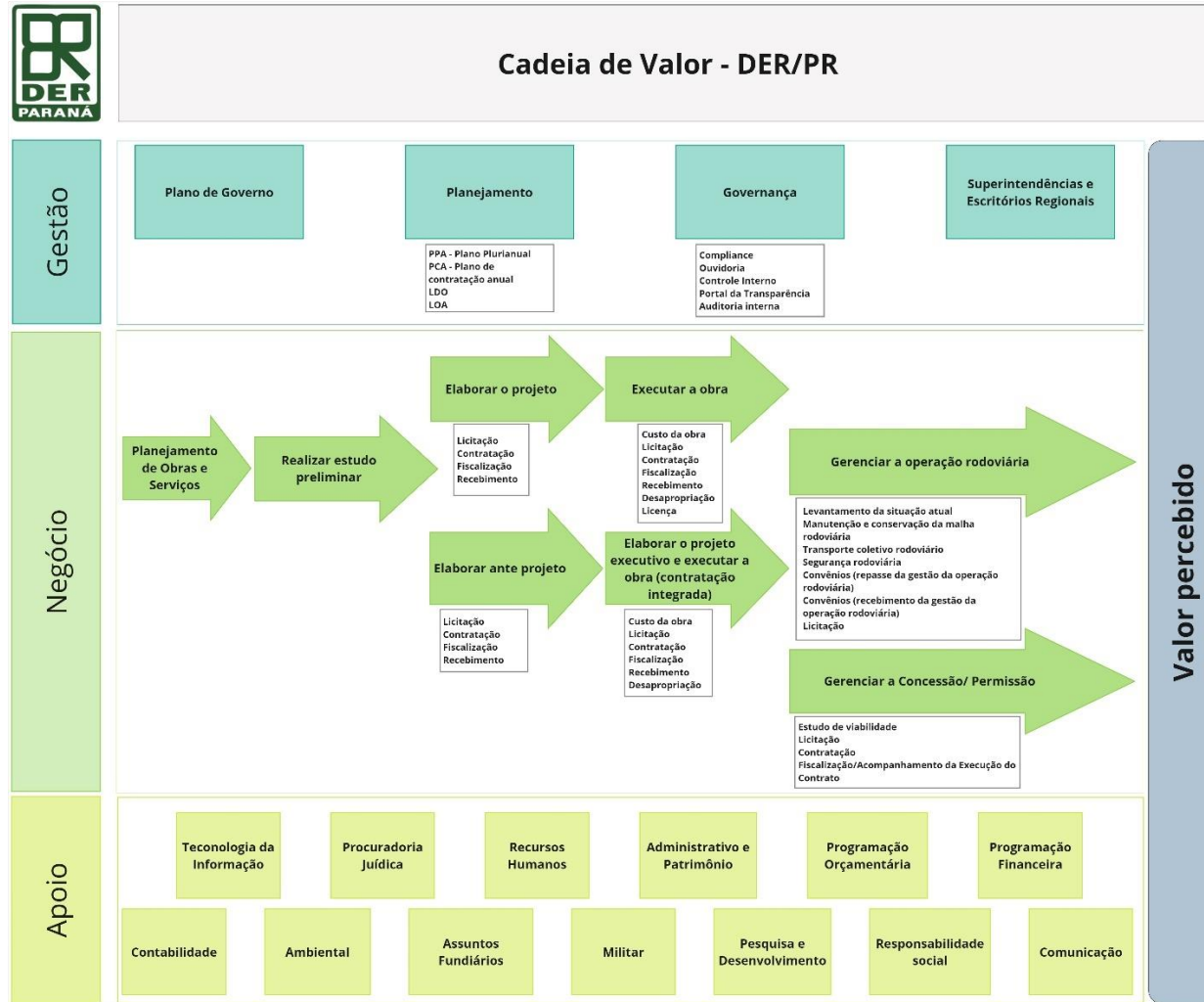
Anexo 02 – Análise SWOT – PONTOS FRACOS

ANÁLISE DE CENÁRIOS – POLÍTICO
Falta representatividade do DER/PR para “aprovar” a contratação de servidores (falta um “cargo político”)
ANÁLISE DE CENÁRIOS – SOCIAL
Regimento interno (desatualizado) do DER/PR não cita a possibilidade de contratação por funcionário/cargo, apenas por serviço
Regimento interno desatualizado
ANÁLISE DE CENÁRIOS - LEGAL
Não temos processos efetivos para responder os órgãos de controle
Não temos efetivo de pessoal para atender as exigências dos órgãos de controle
Falta de um padrão no acompanhamento de contratos (ex: aditivos)
Falta de conhecimento aprofundado na nova lei da licitação
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E FATORES CHAVE DE SUCESSO
Dificuldade em aprovar contratação de terceirizado
Falta de servidores efetivos
Falta quadro próprio do DER/PR
Acúmulo de funções para o mesmo servidor (desequilíbrio)
Falta o entendimento de que todas as funções são importantes para o DER/PR
Falta de prioridade em ações para geração de recursos próprios (ex: faixa de domínio)
Serviço de suporte (operação) não eficaz para contratos terceirizados
Falta de integração entre áreas
Falta de comunicação interna
Gestão da informação e do conhecimento não estruturada

Falta de procedimentos (conhecimento concentrado em pessoas)
Falta de sistematização de processos
Falta de interação entre os processos (integração de processos)
Falta de indicadores
Falta sistematizar os processos de Governança
Procedimentos desatualizados (ex: livro de registro de ocorrências, canais de comunicação)
Falta de sistematização de treinamento para liderança
Falta plano de capacitação de servidores
Processo sucessório da liderança é falho na competência de liderança (ex: indicação política)
Cargo de gestão x perfil técnico do servidor não adequada
Falta drone para realização dos serviços
Falta softwares (autocad) para os engenheiros
Falta conexão wifi
Infraestrutura física precária da sede e Superintendências/Escritórios Regionais (ex: piso, banheiros, AC)
Remuneração igual para responsabilidades diferentes
Falta de remuneração adicional ou bonificação por responsabilidade
Remuneração inadequada para cargos de chefia
Falta valorização do nível operacional e "não engenheiros"
Prazo de obras não é atendido na maioria dos casos (tem aditivo)
Falta disponibilização de informações sobre o tráfego
DER/PR não mede a satisfação da população
Desvio de função na realização de atividades
Assédio moral no ambiente de trabalho
Agentes do NICS não são servidores de carreira

Anexo 03 – Cadeia de valor do DER/PR

Anexo 03 – Cadeia de valor do DER/PR



Anexo 04 – Mapa Estratégico do DER/PR

Anexo 04 – Mapa estratégico do DER/PR



Anexo 05 – Indicadores Estratégicos do DER/PR

Anexo 05 – Lista de indicadores estratégicos do DER/PR

Perspectiva Financeira

Objetivo Estratégico	Indicador
Cumprir a legislação orçamentária (PPA, PCA e LOA)	Km realizados/ km planejados no PPA
	Unidades realizadas/ Unidades planejadas no PPA
	Ações realizadas na LOA/Ações planejadas no PCA
	Ações realizadas na LOA/Ações planejadas na LOA
Aumentar a assertividade na captação de recursos	Valor dos recursos captados / Valor dos recursos pleiteados
	Valor dos recursos captados / valor total dos recursos do DER
Garantir recursos para conservação e manutenção	Valor dos recursos para conservação e manutenção captados / Valor dos recursos para conservação e manutenção pleiteados
Estabelecer diretrizes de priorização de obras e investimentos (Plano Diretor Rodoviário)	Plano diretor estabelecido

Anexo 05 – Lista de indicadores estratégicos do DER/PR

Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Indicador
Aumentar a satisfação do usuário das rodovias	Número de reclamações na ouvidoria
	Quantidade de protocolos com solicitação de melhorias ou reclamações
	% de satisfação nos atendimentos às reclamações
Reduzir o número de acidentes	Número de sinistros
Atender as demandas de órgãos de controle e fiscalização	Quantidade de contratos formalizados com ritos administrativos dentro do prazo
	Número de processos pendentes
	Número de processos judiciais que tem o DER como parte envolvida
	Número de solicitações recebidas via e-protocolo dos órgãos de fiscalização e controle

Anexo 05 – Lista de indicadores estratégicos do DER/PR

Perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicador
Melhorar a assertividade na elaboração de estudos e projetos	Assertividade do orçamento da obra versus realização da obra (quantidade e acréscimo de serviço)
	Assertividade do prazo de execução das obras (previsto x realizado)
	Assertividade do prazo de execução do projeto
	Número de alterações do escopo da contratação do projeto
Melhorar a efetividade na execução de obras	Assertividade do orçamento da obra versus realização da obra (monetário)
	Assertividade do orçamento da obra versus realização da obra (quantidade)
	Assertividade do prazo de execução das obras (previsto x realizado)
	Qualidade da obra: número de não conformidades
	Qualidade da obra: número de não conformidades no atendimento de condicionantes ambientais
	Segurança no trabalho: número de acidentes

Objetivo Estratégico	Indicador
Melhorar a gestão da operação rodoviária (Pavimento e elementos rodoviários)	Condição funcional do pavimento (péssimo a muito bom)
	Conceito (nota de avaliação) da condição do pavimento – IGG – superfície do pavimento
	Conforto ao rolamento (IRI) – irregularidade do pavimento
	Índice de serventia de pavimento – subjetiva via SAM (conceito)
	Índice de condição do pavimento (rígido)
	Tempo médio de deslocamento (referência de comparação igual) – operação
Melhorar a gestão da operação rodoviária (Obras de arte especiais e correntes)	Classificação das condições das OAEs
	Classificação das condições das OACs
	Classificação das condições das estruturas de contenção e dispositivos de drenagem
Melhorar a gestão da operação rodoviária (Segurança)	Número de sinistros
	Severidade dos sinistros
	Número de pontos críticos

Objetivo Estratégico	Indicador
Melhorar a gestão da operação rodoviária (Segurança) (Cont.)	Número de ocorrências com operação de tráfego rodoviário
	Tempo de atendimento de ocorrências
	Satisfação do usuário (ouvidoria)
	Número de autuações de trânsito
	% de autuações invalidadas
Estruturar o processo de concessão/permissão	KM concedido
	Número de acidentes nos trechos concedidos
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Fundiários	Quantidade de erros na montagem de processos de desapropriação
	Tempo de instrução de processos de desapropriação
	Tempo de procedimentos de reassentamento
	Número de casos de invasões de faixa de domínio
	Quantidade de DUPs complementares (erros de projeto)

Objetivo Estratégico	Indicador
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Fundiários (Cont.)	Tempo de entrega de anuências de confrontação
	Tempo de resposta a processos de usucapião
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Ambientais	Número de condicionantes ambientais por projeto
	Número de revisões no projeto de engenharia referente a estudos ambientais
	Atendimento das condicionantes ambientais na execução da obra
	km regularizados (ambiental)
Prospectar e implementar tecnologias adequadas aos processos (TIC)	Número de tecnologias implantadas
	Número de processos automatizados com TIC
Prospectar e implementar soluções inovadoras (P&D)	Número de processos automatizados com soluções de P&D
Sistematizar, estruturar e integrar os processos e procedimentos internos	Número de processos sistematizados
Estruturar os processos de comunicação externa	Área de comunicação externa sistematizada

Anexo 05 – Lista de indicadores estratégicos do DER/PR

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo Estratégico	Indicador
Melhorar a comunicação interna e promover a integração dos servidores	Pesquisa de satisfação interna – bloco Comunicação interna
	Número de servidores que participaram do programa de integração
Disponibilizar estrutura física adequada	Pesquisa de satisfação interna – bloco Estrutura física adequada
Capacitar continuamente o servidor no aspecto técnico	Carga horária de capacitação técnica por servidor
	Número de encontros técnicos promovidos e realizados
	Número médio de participantes por encontro
Desenvolver continuamente o servidor no aspecto comportamental e liderança	Carga horária de desenvolvimento comportamental por servidor
	Carga horária de desenvolvimento da liderança por servidor líder
Garantir a integridade física e mental do servidor	Pesquisa de satisfação interna – bloco Integridade física e mental
	Número de servidores treinados em Saúde e Segurança Ocupacional

Objetivo Estratégico	Indicador
Incentivar a cultura organizacional de seguimento aos procedimentos, normas e leis	Resultado do monitoramento (auditoria) de seguimento aos processos internos (ex: procedimentos, normas, manuais etc.)
	Número de processos internos monitorados

Anexo 06 – Plano de Ação e Projetos Estratégicos do DER/PR

Anexo 06 – Plano de Ação – Perspectiva Financeira

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Cumprir a legislação orçamentária (PPA, PCA e LOA)	Edina	Criar uma instrução normativa para elaboração, acompanhamento e cumprimento do PPA/PCA/LOA e capacitar servidores	DG/AP- CGO	4º TRIM 2024	1º TRIM 2025
	Terufumi	Nomear responsáveis, por diretoria, para cumprimento da instrução normativa	DG/GAB	4º TRIM 2024	1º TRIM 2025
Aumentar a assertividade na captação de recursos	Edina	Definir procedimento de elaboração de projetos mais estruturados, conforme critérios das instituições financiadoras, para captação de recursos	DG/AP	1º TRIM 2025	3º TRIM 2025
	Edina	Capacitação de servidores para a "elaboração de projetos" e "negociação" para captação de recursos	DG/AP	1º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Narayana	Estudar possibilidade de proposição de regulamentação da utilização da faixa de domínio (telefonia, saneamento e energia elétrica)	CETS - CPD	3º TRIM 2025	1º TRIM 2026
	Narayana	Refazer a base de cálculo para cobrança do uso da faixa de domínio	CETS	3º TRIM 2025	1º TRIM 2026

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Garantir recursos para conservação e manutenção (cont.)	Rafael Teixeira	Criar grupo de trabalho para estudo de levantamento de recursos de conservação via legislação estadual (ex: SP, GO)	CPAM- CGM	1º TRIM 2025	3º TRIM 2025
	Rafael Teixeira	Criar grupo de trabalho para desenvolvimento de programa permanente de restauração com ampliação de capacidade de tráfego	CGM-CT	1º TRIM 2025	3º TRIM 2025
Estabelecer diretrizes de priorização de obras e investimentos (Plano Diretor Rodoviário)	Glauco	Sistematizar o procedimento de elaboração e revisão do plano diretor	DG/AP - DOP - DT	3º TRIM 2024	4º TRIM 2024
	Glauco	Elaborar e Implementar o Plano Diretor Rodoviário	DG/GAB - AP	2º TRIM 2025	2º TRIM 2027

Anexo 06 – Plano de Ação – Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Aumentar a satisfação do usuário das rodovias	Jamile	Reestruturar o processo de ouvidoria e unificar em um único canal para as demandas externas (0800)	NICS	2º TRIM. 2025	4º TRIM. 2025
	Jamile	Sistematizar processo de recebimento, tratativa e finalização das solicitações de melhorias ou reclamações	NICS	2º TRIM. 2025	4º TRIM. 2025
	Charlles	Criar procedimento para estruturação de rede de comunicação local (obras e/ou superintendências), tanto para obras quanto para operação	SR OESTE - CPD	3º TRIM. 2024	4º TRIM. 2024
Reduzir o número de acidentes	Narayana	Criar grupo de trabalho para definição de ações de otimização do PROSEG	CETS	4º TRIM. 2024	1º TRIM. 2025
	Narayana	Definir plano anual de incentivo à educação no trânsito	CETS - EPET	1º TRIM. 2025	4º TRIM. 2025
Atender as demandas de órgãos de controle e fiscalização	José Pedro / Jose Nilton	Melhorar o rito administrativo da contratação (cadastro, publicidade e transparência) e cumprir os prazos	CPAM-CPAO	1º TRIM. 2025	2º TRIM. 2025
	José Pedro / Jose Nilton	Responder administrativamente as demandas represadas de execução de contratos (notificações e reclamações)	CPAM-CPAO	1º TRIM. 2025	4º TRIM. 2025

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Atender as demandas de órgãos de controle e fiscalização (cont.)	José Pedro / Jose Nilton	Melhorar o rito administrativo da execução de contratos	CPAM-CPAO	1º TRIM. 2025	2º TRIM. 2025
	Jamile	Criar critérios e responsáveis para consulta aos órgãos de fiscalização e controle	NICS	1º TRIM. 2025	2º TRIM. 2025
	Marcão	Criar de base de informações de consultas realizadas com órgãos de fiscalização e controle (FAQ)	INOVAÇÃO - AGIP	3º TRIM. 2024	2º TRIM. 2025
	Jamile	Criar procedimento para a emissão de comunicado ou Ofício Circular para divulgação de resultado de auditorias de órgãos de fiscalização e controle	NICS	1º TRIM. 2025	1º TRIM. 2025
	José Pedro / Jose Nilton	Atualizar o check list da licitação (conforme legislação vigente) e difundir	CL	4º TRIM. 2024	1º TRIM. 2025
	Jamile	Criar check list para os diferentes processos do DER relacionados às solicitações dos órgãos de fiscalização e controle	NICS	4º TRIM. 2025	4º TRIM. 2025
	José Pedro / Jose Nilton	Envolver a PJ e a Coord. de Licitação para a melhoria e padronização de cláusulas de contratos/editais por meio de instruções normativas	CPAM - CPAO - PJ - CL	1º TRIM. 2025	3º TRIM. 2025

Anexo 06 – Plano de Ação – Perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Melhorar a assertividade na elaboração de estudos e projetos	Guilherme Conte	Revisar o processo de fiscalização de estudos e projetos	CT- CPD	3º TRIM 2024	2º TRIM 2026
	Larissa	Capacitar os servidores (técnica e fiscalização)	CRH - CPD	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Larissa	Criar sistemática de avaliação de consultores e fornecedores	CL - CT -CPD	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Larissa	Criar uma instrução normativa para certificação de inspeção de estudos e projetos por organismos acreditados junto ao INMETRO (contratação de empresas que possuem a certificação) (Ex: ANTT)	DG/AP - CPD	2º TRIM 2025	2º TRIM 2026
Melhorar a efetividade na execução de obras	Larissa	Revisar o processo de fiscalização obras e serviços	CPAM - CPAO	3º TRIM 2024	2º TRIM 2026
	Larissa	Capacitar os servidores (técnica e fiscalização)	CRH - CPD	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Larissa	Criar sistemática de avaliação de supervisores e executores com penalização para descumprimento contratual	CPAO -PJ	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Terufumi	Criar grupo de trabalho para discussão de ações de fortalecimento do setor jurídico do órgão	DG/AP- CRH - PJ	4º TRIM 2024	2º TRIM 2025

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Melhorar a gestão da operação rodoviária	Rafael Teixeira	Disponibilizar acesso e difundir o SGP (Sistema de Gerência de Pavimento) no DER	CGM	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Rafael Teixeira	Criar um plano de integração de restauração e conservação	CT- CGM	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Rafael Teixeira	Manter, atualizar e melhorar o SGP (Sistema de Gerenciamento de Pavimento)	CGM	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Rafael Teixeira	Desenvolver um sistema de administração dos ativos rodoviários, inclusive modelos de conservação	DAF - PATRIMÔNIO - CGM	1º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Vitor Mazepas	Sistematização das inspeções regulares de Obras de arte	COAE	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Vitor Mazepas	Criação de um programa de manutenção de Obras de arte	COAE	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Vitor Mazepas	Integrar a aplicação da legislação ambiental com o Programa de Manutenção de Obras de Arte	COAE / AEA	2º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Narayana	Adequar a estrutura de fiscalização de trânsito do DER (função, número de agentes de fiscalização, equipamentos etc.)	CETS	2º TRIM 2024	2º TRIM 2026
	Narayana	Implantar sinalização ostensiva em pontos com maiores índices de sinistros ou criticidade/severidade	CETS	1º TRIM 2025	4º TRIM 2026

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Melhorar a gestão da operação rodoviária (cont.)	Narayana	Expandir as ações de melhoria das condições da via (foco nas ocorrências) para as demais rodovias estaduais	CETS	1º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Rodrigo	Implantar programas para monitoramento de fauna - com foco nas ocorrências	AEA - CETS	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Narayana	Melhorar termo de referência - melhores critérios de fiscalização e punição	CETS	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Narayana	Monitorar número de infrações para o gerenciamento de agentes de trânsito e ações de programas que visam a prevenção e não arrecadação	CETS	3º TRIM 2024	4º TRIM 2026
Estruturar o processo de concessão/permissão	Othavio	Definir critérios para seleção dos trechos	CCPR	1º TRIM 2025	3º TRIM 2025
	Othavio	Selecionar os trechos rodoviários em condições de integrar o programa estabelecendo uma relação de precedência	CCPR	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Othavio	Estabelecer para cada trecho quais os objetivos pretendidos no horizonte do programa a ser implantado	CCPR	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Othavio	Contratar o estudo de viabilidade	CCPR	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Othavio	Estabelecer e implantar o programa de concessão/permissão	CCPR	3º TRIM 2026	4º TRIM 2027

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Estruturar o processo de concessão/permissão (cont.)	Bete Bozza	Implantar o Plano de Mobilidade Intermunicipal	CTRC	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Bete Bozza	Licitar os serviços rodoviários intermunicipais	CTRC	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Bete Bozza	Criar novo sistema de gestão para o Sistema Intermunicipal	CTRC	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Bete Bozza	Criar grupo de trabalho para detalhamento das ações do transporte comercial de passageiros	CTRC	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Fundiários	Willian	Realizar as Ações de desapropriação e gestão Fundiária unificadas em única contratação para todas as superintendências e sede do DER	CT-DESAPROPRIAÇÃO	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Willian	Criar a coordenação de assuntos fundiários	DG/GAB - DG/AP	3º TRIM 2024	4º TRIM 2024
	Willian	Automatizar os procedimentos de gestão fundiária - SAD e SIG	CT-DESAPROPRIAÇÃO	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Willian	Buscar formas de instituir ao DER independência para realizar todas as atividades de engenharia para reassentamento	DG/GAB -DT	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Willian	Executar as ações previstas na IN16	CT-DESAPROPRIAÇÃO	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Willian	Implantar sistema automatizado de monitoramento, prevenção e judicialização de invasões	CT-DESAPROPRIAÇÃO - PJ	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Fundiários (cont.)	Willian	Promover a gestão integrada da faixa de domínio junto com a CETS	CT-DESAPROPRIAÇÃO - CETS	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Willian	Georreferenciar as faixas de domínio, disponibilizar as larguras na WEB	CT-DESAPROPRIAÇÃO	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Rejane	Integrar os assuntos ambientais e fundiários aos processos de elaboração de projetos	CT -AEA - DESAPROPRIAÇÃO	1º TRIM 2026	4º TRIM 2026
	Rejane	Criar a coordenação de desapropriação	DG/GAB/AP	3º TRIM 2024	4º TRIM 2024
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Ambientais	Rodrigo	Sistematizar os procedimentos internos para as análises de projeto ambiental (fiscais)	AEA	2º TRIM 2025	3º TRIM 2026
	Rodrigo	Revisar manual de instruções ambientais	AEA	2º TRIM 2025	3º TRIM 2026
	Rodrigo	Melhorar a qualidade dos Termos de Referência para projetos rodoviários (estudos ambientais)	CT -AEA	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Rodrigo	Capacitar profissionais para compor o setor ambiental nas Superintendências	CRH-CPD-AEA	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Rodrigo	Capacitar e contratar equipe multidisciplinar para sede	CRH - AEA -AP	2º TRIM 2024	2º TRIM 2026

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Fortalecer os processos relacionados a Assuntos Ambientais	Rodrigo	Sistematizar a fiscalização das condicionantes na fase de obras	AEA	3º TRIM 2025	3º TRIM 2026
	Rodrigo	Padronização/criação de requisitos ambientais mínimos para aceite de estudos e projetos	AEA - CT	2º TRIM 2025	3º TRIM 2026
	Rodrigo	Estabelecer o plano de regularização ambiental das rodovias	AEA	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Rodrigo	Integrar os assuntos ambientais e fundiários aos processos de elaboração de projetos	AEA - DESAPROPRIAÇÃO - CT	2º TRIM 2025	3º TRIM 2026
Prospectar e implementar tecnologias adequadas aos processos (TIC)	Filipe	Implementar o processo de prospecção de tecnologia	CI - DG - GAB	3º TRIM 2024	4º TRIM 2026
	Filipe	Capacitar os servidores no uso da tecnologia	CI - CRH	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Filipe	Elaborar e sistematizar um plano de implantação de TIC	CI - CRH	4º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Filipe	Dar suporte na tecnologia aos usuários	CI	2º TRIM 2024	CONTINUO

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Prospectar e implementar soluções inovadoras (P&D)	Larissa	Implementar o processo de prospecção de tecnologia	CPD	3º TRIM 2025	4º TRIM 2026
	Larissa	Capacitar os servidores no uso da solução de P&D	CPD - CRH	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Larissa	Dar suporte na solução aos usuários	CPD	2º TRIM 2024	CONTINUO
	Larissa	Sistematizar o plano de implantação de soluções de P&D	CPD	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
Sistematizar, estruturar e integrar os processos e procedimentos internos	Marcão	Implantar a cultura de processos na organização	DG/AP - CRH	1º TRIM 2026	2º TRIM 2027
	Marcão	Criar a área de processos na companhia	DG/AP	1º TRIM 2026	3º TRIM 2026
	Marcão	Capacitar os servidores em processos	CRH	1º TRIM 2025	2º TRIM 2026
	Marcão	Sistematizar o plano de implantação de processos	DG/AP - CRH	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Estruturar os processos de comunicação externa	Marcão	Implementar os processos de comunicação externa	DG/GAB	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Marcão	Sistematizar os processos de comunicação externa	DG/GAB	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Marcão	Criar canais de comunicação externa para dar suporte aos processos de comunicação	DG/GAB	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025
	Marcão	Sistematizar o plano de comunicação externa	DG/GAB	1º TRIM 2025	4º TRIM 2025

Anexo 06 – Plano de Ação – Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Melhorar a comunicação interna e promover a integração dos servidores	Waldiro	Padronizar o fluxo de informações dos processos	DG/GAB/AP	2º TRIM.2025	4º TRIM.2025
	Waldiro	Reestruturar a forma de comunicação das ações internas do DER/PR	DG/GAB/AP/RH	2º TRIM.2025	4º TRIM.2025
	Waldiro	Descrever e comunicar as funções e responsabilidades de cada setor	CRH - DG/AP	2º TRIM.2025	4º TRIM.2025
	Samuel	Desenvolver programa de integração sobre como funciona o DER/PR para os servidores	CRH/CPD	2º TRIM.2025	4º TRIM.2025
	Samuel	Promover a troca de experiências entre setores e superintendências do DER/PR	CPD/CRH	2º TRIM.2025	4º TRIM.2025
Disponibilizar estrutura física adequada	Renato Gubert	Realizar regularização da matrícula do imóvel - todas as unidades administrativas	DAF/CA/OBRAS	2º TRIM.2024	4º TRIM.2026
	Renato Gubert	Realizar reforma da estrutura física - todas as unidades administrativas	DAF/CA	2º TRIM.2024	4º TRIM.2026
	Renato Gubert	Realizar edital manutenção predial (licitação XXXX) - todas as unidades administrativas	DAF/CA/CL	3º TRIM.2024	4º TRIM.2025

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Disponibilizar estrutura física adequada (cont.)	Renato Gubert	Incluir ações de manutenção da estrutura física no PCA 2025 - todas as unidades administrativas	DG/AP - DAF	2º TRIM.2024	1º TRIM.2025
	Renato Gubert/ Ângela	Definir uma política de adequação das condições ergonômicas (ref. NR17) de trabalho (foco nas pessoas)	CA/CRH/SEG	3º TRIM.2024	3º TRIM.2025
	Adriana	Definir um procedimento de manutenção/adequação dos recursos necessários para realização dos processos (foco nos processos organizacionais)	CPD/CA	4º TRIM.2024	4º TRIM.2025
Capacitar continuamente o servidor no aspecto técnico	Fernando Miranda	Definir e realizar plano de capacitação técnica para servidores	CPD/CRH	4º TRIM.2024	4º TRIM.2025
	Larissa	Definir e realizar agenda anual de encontros técnicos	CPD	4º TRIM.2024	4º TRIM.2025
	Larissa	Estabelecer política e procedimento para desenvolvimento individual dos servidores	CPD/CRH	2º TRIM.2024	4º TRIM.2025
	Fernando Miranda	Criar sistemática de multiplicação interna dos conhecimentos, conforme especialidades individuais	CPD/CRH	1º TRIM.2025	2º TRIM.2026
	Fernando Miranda	Desenvolver e realizar cursos técnicos pela escola de gestão com certificação de servidores do DER/PR	CRH	2º TRIM.2024	2º TRIM.2025

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Desenvolver continuamente o servidor no aspecto comportamental e liderança	Fernando Miranda	Definir política e plano de desenvolvimento comportamental para servidores	DG/AP - CRH	1º TRIM.2025	2º TRIM.2026
	Fernando Miranda	Definir política e plano de desenvolvimento da liderança	DG/AP - CRH	1º TRIM.2025	2º TRIM.2026
	Fernando Miranda	Promover a sensibilização dos servidores sobre a importância das capacitações	CRH	1º TRIM.2025	2º TRIM.2026
Garantir a integridade física e mental do servidor	Larissa / Silvana	Estabelecer termo de cooperação para projeto de apoio psicológico para servidores	CRH- SEG	3º TRIM.2024	4º TRIM.2024
	Larissa / Silvana	Criar plano de treinamento de Saúde e Segurança Ocupacional	CRH- SEG	3º TRIM.2024	3º TRIM.2025
	Larissa / Silvana	Criar mecanismo para compensação de cargas excessivas de trabalho	CRH	3º TRIM.2024	2º TRIM.2025
Incentivar a cultura organizacional de seguimento aos procedimentos, normas e leis	Edina	Realizar reestruturação do órgão (áreas, processos, responsabilidades, atendimento às exigências externas)	DG/AP	2º TRIM.2024	4º TRIM.2024
	Edina	Adequar o regimento interno conforme reestruturação	DG/AP	2º TRIM.2024	1º TRIM.2025
	Larissa / Silvana	Treinar os servidores em processos internos (ex: procedimentos, normas, manuais)	CPD - CRH	1º TRIM.2025	1º TRIM.2026

Objetivo Estratégico	Responsável pelo objetivo	Ações	Responsável pela ação	Prazo de início	Prazo de término
Incentivar a cultura organizacional de seguimento aos procedimentos, normas e leis (cont.)	Larissa / Silvana	Definir sistemática de monitoramento (auditoria) de seguimento aos processos internos (ex: procedimentos, normas, manuais)	NICS	3º TRIM.2024	2º TRIM.2025
	Larissa / Silvana	Definir um comunicado da alta gestão para servidores sobre a importância do seguimento aos processos internos (ex: procedimentos, normas, manuais)	DG - NICS	3º TRIM.2024	2º TRIM.2025



GESTÃO  INTELIGENTE

41 3308 7718

Rua Donaide Silveira da Costa, 389

82.800-140

Tarumã - Curitiba - PR

 www.gestaointeligente.com

 [Gestao Inteligente](#)

 www.facebook.com/gestaointeligente

 [gestaointeligente.gi](#)